



**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](mailto:info@dbvc.de)  
Internet: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

Vertretungsberechtigter Vorstand: Christopher Rauen,  
Camelia Reinert-Buss, Christine Moscho, Ulrich Dehner  
Vereinsitz: 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**

# INHALT

Geleitwort des Vorstands	6
Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage	7
<b>TEIL 1.</b>	
<b>GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING</b>	<b>9</b>
1.1 Profession und Professionalisierung ( <i>C. Schmidt-Lellek, B. Fietze</i> )	10
1.2 Begriffsbestimmungen ( <i>A. Schreyögg</i> )	18
1.3 Anwendungsbereiche ( <i>U. Wolff</i> )	22
1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten ( <i>A. Schreyögg, T. Bachmann, T. Dallüge</i> )	28
1.5 Die Settings von Coaching ( <i>A. Schreyögg, T. Bachmann</i> )	36
1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches ( <i>I. Steinke, C. Rauen</i> )	42
1.7 Die Rollen des Coachs ( <i>I. Steinke</i> )	52

## **TEIL 2.**

### **ANWENDUNG – PROFESSIONELLE STANDARDS** 57

2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards <i>(W. Spreckelmeyer, C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg)</i>	58
2.2 Glossar zum Ethik-Kodex <i>(C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg, W. Spreckelmeyer)</i>	67
2.3 Coaching-Prozesse <i>(T. Bachmann, I. Steinke)</i>	75
2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung <i>(I. Steinke, C. Rauen)</i>	97
2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings <i>(A. Schreyögg)</i>	116
2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement <i>(I. Steinke, U. Wolff)</i>	124
2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching <i>(A. Schreyögg)</i>	130
Kurzfassung	137
Autorenverzeichnis	143
Über den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC)	147

## **TEIL 3.**

### **FORTLAUFENDE ZUSATZKAPITEL** (nicht enthalten)

Weitere Beiträge in der Schriftenreihe des DBVC finden Sie unter [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

## Geleitwort des Vorstandes

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) hat sich bereits bei seiner Gründung ein einfach klingendes und deutlich anspruchsvoller umzusetzendes Ziel gegeben: die Entwicklung einer anerkannten BERUFSFORM ALS COACH. Um Coaching zu einer Profession zu entwickeln, sind qualitative und quantitative Standards unerlässlich.

Bereits mit der ersten Ausgabe des vorliegenden „Coaching-Kompodium“ im Jahr 2007 haben sich die Mitglieder des DBVC zu den veröffentlichten Standards verpflichtet. Doch sowohl die Vorstellung davon, was **PROFESSIONALITÄT** und **QUALITÄT** ausmacht, als auch die Profession Coaching an sich sind in steter Entwicklung begriffen. Die Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession wurden daher immer wieder aktualisiert und dem neuesten Kenntnisstand angepasst. Entsprechend liegt nun diese vollständig überarbeitete fünfte Auflage vor. Wir sehen damit das selbst gegebene Ziel abermals ein Stück näher vor uns, wenngleich der Weg noch lange nicht am Ende ist. Gemäß unserem multiperspektivischen Ansatz laden wir daher auch alle Coaching-Interessierten zu einem konstruktiven Dialog über die Positionen und Empfehlungen dieses Kompodiums ein.

Für die Mitglieder des DBVC geben diese aktuellen **LEITLINIEN** einen verbindlichen Professionsstandard vor. Neben den „Qualitätsstandards für Coaching-Weiterbildungen“ bilden sie eine wesentliche Grundlage unseres Verständnisses von anspruchsvoller Qualität und Professionalität. Doch den DBVC zeichnen neben schriftlich veröffentlichbaren Kriterien noch andere Grundlagen aus, insbesondere seine Dialogkultur und der Anspruch, dass das Bessere das Gute ersetzen sollte. Entwicklung ist für professionelle Coaches nicht nur ein „Produkt“, welches Klienten empfohlen wird; zuerst ist es stets bei sich selbst anzuwenden, idealerweise lebenslang.

Ohne die engagierte, ehrenamtliche Arbeit der Mitglieder des „Fachausschusses Profession“ im DBVC wären diese und die vorherigen Auflagen des Coaching-Kompodiums nicht entstanden. Entsprechend gilt ihnen unser ausdrücklicher Dank.

*Christopher Rauen, Camelia Reinert-Buss, Christine Moscho, Ulrich Dehner  
Vorstand DBVC e.V.*

## 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 1.  
GRUNDLAGEN  
DEFINITION DES PRAXISFELDES  
COACHING**



## 1.1 PROFESSION UND PROFESSIONALISIERUNG

*Christoph Schmidt-Lellek, Beate Fietze*

Coaching ist eine sich zunehmend professionalisierende Dienstleistung, an die immer größere Erwartungen geknüpft werden. Ob Coaching deshalb jedoch auch als Profession verstanden werden kann (oder überhaupt soll), versteht sich keineswegs von selbst. **PROFESSIONALISIERUNG** und **PROFESSION** liegen zwar begrifflich sehr nah beieinander, sind aber nicht deckungsgleich.

„Während Professionalisierung sich als immanenter Wandlungsprozess über die Zeit selbst vollzieht, ist Professionsentwicklung ein bewusst intendierter Prozess, der von konkreten Personen ausgeht, die ihre Leistungsfähigkeit und die ihres Berufsstandes insgesamt erhalten und weiterentwickeln, um damit ihre gesellschaftliche Aufgabe wahrzunehmen“ (*Dick et al. 2015, S. 17*).

Der Fachausschuss hat sich an dem Begriff „Profession“ orientiert, wie er in der professionssoziologischen Literatur diskutiert wird (*vgl. Kühl 2006; Pfadenhauer 2003*). Die Orientierung an den klassischen Professionen kann jedoch nicht unkritisch geschehen, denn diese befinden sich selbst im Umbruch. Zunächst soll jedoch Professionsbegriff erläutert werden, denn manche Meinungsdivergenzen in der Diskussion um Coaching als Profession und um eine Professionalisierung der Coaches sind auf begriffliche Unklarheiten zurückzuführen.

### 1.1.1 Der Begriff „Profession“

Coaching als Profession zu konzipieren, stellt eine spezielle Herausforderung dar, denn Professionen sind durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet, durch die sie sich von „Berufen“ in einem allgemeinen Sinne unterscheiden. In der **PROFESSIONSSOZIOLOGIE** bezeichnet der Begriff der Profession eine bestimmte Organisationsform der Arbeit: Die Vertreter einer Profession haben sich als prinzipiell gleichberechtigte Fachkollegen in Berufsverbänden zusammengeschlossen und verfügen für ihr Fachgebiet über eine durch den Staat anerkannte und sanktionierte exklusive Zuständigkeit. Dieser Zuständigkeitsbereich ist die gesellschaftliche Basis ihrer relationalen Autonomie im Verhältnis zu den Kräften des Marktes und des Staates (*Fietze 2015*).

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

Nach Oevermann zeichnen sich die Professionen zudem dadurch aus, dass sie auf zentrale gesellschaftliche Funktionen und existenzielle Bezüge des Menschen ausgerichtet sind. So sind z.B. Ärzte für den Umgang mit Krankheit und die Pflege von Gesundheit zuständig, Juristen für den Umgang mit Konflikten und die Aufrechterhaltung der Rechtsordnung, Lehrer für Bildungsprozesse, Psychotherapeuten für den Umgang mit psychischen Konflikten und Krankheiten. In Anlehnung an dieses Professionsmodell fokussiert das Tätigkeitsfeld Coaching die Beziehung des Menschen zur Arbeitswelt und den Umgang mit Konflikten, Belastungen, Unsicherheiten in diesem Bereich.

Die folgenden Merkmale verdeutlichen den Unterschied zwischen „**PROFESSIONEN**“ und anderen „**BERUFEN**“, deren Vertreter als „**EXPERTEN**“ ihres Faches bezeichnet werden. Sie begründen eine weitgehende Autonomie des Professionellen gegenüber den Klienten und gegenüber den Organisationen, in denen die professionelle Arbeit stattfindet (Schütze 1996; vgl. Oevermann 1996; Pfadenhauer 2003; zu Nutzen und Kritik an den taxonomischen Professionsmodellen vgl. Saks 2014). Es sei vorweg betont, dass von diesen Merkmalen einige für das Coaching nicht zutreffen:

- (1) Verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen in Problembereichen, in denen Menschen Handlungsschwierigkeiten haben.
- (2) Die Arbeit des Professionellen ist auf die Mitwirkung des Klienten angewiesen und in ihrem Resultat nie vollständig vorhersagbar.
- (3) Eine staatlich geregelte Lizenz für die exklusive Berufsausübung, die ein akademisches Studium und eine zertifizierte Ausbildung voraussetzt.
- (4) Ein gesellschaftliches Mandat für die Bearbeitung als relevant angesehener Problemlagen, das das Monopol beim Angebot der jeweiligen Leistung begründet.
- (5) Applikation des Wissens: Der Professionelle leistet eine „Übersetzungsarbeit“, indem er sein fachliches Wissen für den konkreten Fall anwendet.
- (6) Ein berufsbezogener Ethik-Kodex, den zu verletzen zu einem Ausschluss des Professionsangehörigen aus der Profession führen kann. Basis dafür ist – über die Verantwortung für die zu betreuenden Individuen hinaus – eine grundsätzliche Orientierung am „Gemeinwohl“.

- (7) Die selbst verwaltete Organisation der Professionsangehörigen in einem Berufsverband, der Prüfungen, Evaluationen und Berufszugänge maßgeblich (mit-)bestimmt und auch die Einhaltung der qualitativen und ethischen Standards überwacht.
- (8) Die Verfügungsgewalt der Professionsangehörigen über gewisse Entscheidungskompetenzen: Die Profession hat von der Gesellschaft die Lizenz, zum Wohle der Klienten ihnen auch ethisch verantwortbare Unannehmlichkeiten mit ihren Verfahren zu bereiten (*Schütze 1996, S. 184*).
- (9) Spezielle berufliche Rollenmuster, Karrieregänge, Statuspassagen (Zugangsvoraussetzungen und Prüfungen), die eine spezielle Identität als Professioneller begründen (*a.a.O., S. 185*).
- (10) Finanzielle Unabhängigkeit im Sinne eines Beamtentums, eines Angestelltenverhältnisses oder einer festen Gebührenordnung.

Vor diesem Hintergrund lassen sich im Hinblick auf das Coaching einige Folgerungen und Forderungen ableiten, die in den folgenden drei Thesen umrissen werden:

## **1.1.2 Folgerungen für die Entwicklung von Coaching als Profession**

### **1. THESE** **COACHING ALS PROFESSION:**

Um Coaching als „Profession“ zu entwickeln und dem spezifischen Tätigkeitsfeld Coaching gerecht zu werden, müssen sowohl der traditionelle Professionsbegriff als auch die veränderten gesellschaftlichen Bedingungen berücksichtigt werden.

Wenn wir die oben genannten Merkmale mit dem gegenwärtigen Etablierungsstand von Coaching vergleichen, wird deutlich, dass Coaching weder über eine staatlich geregelte Lizenzierung (Punkt 3) noch über ein gesellschaftliches Mandat und Leistungsmonopol (Punkt 4) verfügt und daher auch keine Verfügungsgewalt über Entscheidungskompetenzen (Punkt 8), keine festgelegten Karrieregänge (Punkt 9) und keine finanzielle Unabhängigkeit im Sinne einer Gebührenordnung (Punkt 10) aufzuweisen hat. Da staatliche Lizenz und öffentliches Mandat fehlen, müssen die selbst verwalteten Organisationen der Professionen (Punkt 7) und der von ihnen for-

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

mulierte Ethik-Kodex (Punkt 6; *vgl. Kap. 2.1 ff.*) als besonders bedeutsam angesehen werden: Den Coaching-Verbänden fällt die Aufgabe zu, das **KOMPETENZPROFIL VON COACHING** zu definieren und zu entwickeln (*vgl. Kap. 1.6*) und die für eine Profession wesenhafte Verantwortung gegenüber den einzelnen Klienten und die konstitutive **ORIENTIERUNG AM GEMEINWOHL** zu gewährleisten. Gerade diesem Zwecke soll auch dieses Kompendium dienen.

Die zunehmende fachliche Profilierung und berufsethische Verankerung von Coaching durch die Coaching-Verbände fördern den Autonomiegewinn der Coaches gegenüber fachfremden Anforderungen des Marktes oder anderer gesellschaftliche Akteure und tragen dazu bei, die Qualität von Coaching gewährleisten zu können. Dabei beanspruchen die berufsverbandlich organisierten Coaches eine klare Orientierung an einer akademischen Ausbildung (Punkt 3). Zwar gibt es für das Coaching keine eigenständige akademische Disziplin, wohl aber eine entschiedene Wissenschaftsorientierung, für die eine breit gefasste **INTERDISZIPLINARITÄT UND MULTIDISZIPLINARITÄT** maßgebend ist. Folgende Dimensionen werden für das Coaching gefordert:

- » Interdisziplinäre Zusammenarbeit und interdisziplinäre Diskurse,
- » Multiprofessionelle Perspektiven,
- » Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Fachsprachen zu übersetzen,
- » Fähigkeit, in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisationalen Veränderungen Innovationen zu unterstützen,
- » Anerkennung der Ungewissheit des jeweiligen Fachwissens,
- » Supervision als Selbstreflexions- und Selbstvergewisserungsinstitution (*vgl. Schütze 1996*).

In dem multidisziplinären Wissenshintergrund spiegelt sich der Zuständigkeitsanspruch und das **SELBSTVERSTÄNDNIS VON COACHING**: Coaching soll als eine Profession konzipiert werden, welche die Beziehung zur Arbeitswelt als ihren Tätigkeitsbereich fokussiert. Wenn man Coaching an der Schnittstelle zwischen Person und Arbeitswelt ansiedelt und als eines seiner Wesensmerkmale die Begleitung und Unterstützung von gesellschaftlichen und spezifisch arbeitsweltlichen Innovationen ansieht, wäre ein auf nur eine Disziplin beschränktes Wissen eher hinderlich als förderlich.

## **2. THESE**

### **DIE PROFESSIONALITÄT DES COACHS:**

Da sich professionelle Arbeit eben nicht eindeutig standardisieren lässt, müssen die Coaching-Leistungen durch den Filter der Professionalität geführt werden. Dies bedeutet, dass der Dreiecksvertrag **COACH – KLIENT – ORGANISATION** durch die übergreifenden Dimensionen der „Professionalität“ ergänzt werden muss.

Professionen in dem oben erläuterten Sinne basieren nicht allein auf kodifizierten Wissensbeständen. Zwar sind ein profundes interdisziplinäres Wissen und methodische **HANDLUNGSKOMPETENZEN** unverzichtbare Voraussetzung, eine professionelle Praxis muss jedoch das erlernte Wissen angesichts der Eigentümlichkeit und Komplexität des jeweiligen Einzelfalls zur Wirkung bringen. Mit Blick auf die besondere Situation des Klienten agieren Professionelle daher stets in einem Ermessensspielraum, für den sie persönlich die Verantwortung tragen. Professionelle müssen deshalb in der Lage sein, mit Unsicherheiten und Ungewissheit umzugehen. Im Coaching trifft dies in besonderer Weise zu: Einer der häufigsten Coaching-Anlässe ist gerade eine Entscheidungs- und Verhaltensunsicherheit der Klienten. „Professionalität“ bedeutet dann, mit solchen Ungewissheiten der jeweiligen Beratungssituation kompetent umgehen zu können.

Die Professionalität des Coachs soll eine reflexive, kritische Distanzierung von den Elementen des Dreiecksvertrags (Coach, Klient, Organisation) und eine Orientierung an übergreifenden Werten, Verstehens- und Handlungskonzepten ermöglichen. Dies begründet eine hinreichende **AUTONOMIE DES COACHS**, sich in Auseinandersetzung mit den Aufträgen des Klienten und der Organisation selbstbestimmte Aufträge zu geben. Professionalität ist damit als ein wesentlicher Maßstab für die Qualität des Coachings anzusehen, der auch dann notwendig ist, wenn man Coaching nicht nach den obigen Kriterien als „Profession“ begreift. Die „Professionalität“ des Coachs soll nicht nur seine fachliche Kompetenz, sondern auch die Unabhängigkeit seines beruflichen Denkens und Handelns sichern. Ein Fehlen dieser Dimension kann sich folgendermaßen ausdrücken:

- » in subjektiver Willkür des Coachs, wenn er einseitig nur eigene Interessen verfolgt und nicht bereit oder nicht fähig ist, sein Denken und Handeln selbst-reflexiv zu hinterfragen oder sich hinterfragen zu lassen, und wenn er auf diese Weise die dialogische Haltung verletzt;

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

- » in einer Instrumentalisierung des Coachings durch die Auftrag gebende Organisation aus sogenannten „Sachzwängen“, wenn z.B. einzelne Maßnahmen ausschließlich nach finanziellem Kalkül geplant und durchgeführt werden oder wenn der zu beratende Mitarbeiter durch das Coaching nur den Organisationsinteressen gefügig gemacht werden soll;
- » in einer Instrumentalisierung des Coachings durch den Klienten, wenn dieser keine Bereitschaft zu Veränderungen entwickelt und das Coaching nur zur Bestätigung oder Immunisierung seines Denkens und Handelns benutzt.

Die Qualität eines professionellen Coachings besteht nicht in einer standardisierten Gleichförmigkeit, wie sie für das produzierende Gewerbe maßgebend ist („Produktqualität“), sondern im kompetenten Umgang mit der **NICHT-GLEICH-FÖRMIGKEIT** der jeweiligen Probleme und Situationen im Rahmen einer einmaligen und nicht planbaren Beziehung mit dem Klienten („Prozessqualität“; *Buer 2006*, S. 66). Sie basiert also nicht allein auf wissenschaftlich fundierten Analyse- und Handlungskonzepten, sondern verlangt auch eine dialogische Grundhaltung (*vgl. Schmidt-Lellek 2006*, S. 361 ff.) sowie eine übergreifende **WERTORIENTIERUNG** am Gemeinwohl, wie sie z.B. durch den Ethik-Kodex in diesem Kompendium artikuliert wird (*vgl. Kap. 2.1*). Die dialogische Haltung beinhaltet die Bereitschaft und die Fähigkeit, die „Andersheit des Anderen“ (*vgl. Kap. 2.1*, Abschnitt 3) wahrzunehmen und anzuerkennen und sich mit ihr selbstreflexiv auseinander-zusetzen. Grundlage dafür ist die Entwicklung einer persönlichen „professionellen Identität“ im Rahmen einer „professionellen Gemeinschaft“, die einem Coach die notwendige Freiheit in Denken und Handeln ermöglicht und dafür auch den Rückhalt bietet (*Schmid 2003*, S. 61).

### **3. THESE**

## **PROFESSIONELLES HANDELN:**

Die Professionalität des Coachs bedeutet insbesondere, mit unterschiedlichen „Antinomien“ bzw. Widersprüchen und Polaritäten im konkreten Handeln umgehen zu können.

Die inhaltliche Kompetenz des Coachs und die Qualität seines professionellen Handelns werden in den folgenden Kapiteln des Kompendiums spezifiziert. Als über-

greifende Perspektive soll jedoch betont werden, dass die **QUALITÄT** nicht in erster Linie daran zu messen ist, „dass möglichst viele Standards proklamiert werden“, sondern an der Fähigkeit, mit spannungsreichen Antinomien und Widersprüchen umzugehen (Buer 2005, S. 288) und diese Spannung auszuhalten und auch zu nutzen. Folgende Antinomien – d.h. sich widersprechende Notwendigkeiten, die miteinander zu verbinden sind – seien beispielhaft genannt:

- » Funktion versus Person: Im Coaching bilden meistens die beruflichen Funktionen den Ausgangspunkt, sollen aber mit den jeweiligen persönlichen Neigungen und Interessen möglichst gut in Einklang gebracht werden. In der Regel besteht hier jedoch eine nicht auflösbare Spannung, in der mit Hilfe der professionellen Perspektiven des Coachs je nach Situation und Problemkonstellation die eine oder die andere Seite stärker gewichtet werden kann (vgl. das „Funktionspendel“, Kap. 1.3.3).
- » Gewissheit versus Ungewissheit: Angeeignete Konzepte und Kompetenzen dienen der verantwortlichen Planung und Durchführung von Beratungen, in denen aber immer auch unplanbare und unvertraute Situationen begegnen. Diese erzeugen Unsicherheit, mit der ein Coach professionell umgehen können muss.
- » Unternehmenslogik versus Professionslogik: Ein Unternehmen verfolgt mit einem Coaching-Auftrag in der Regel den Zweck, dass die Unternehmensziele besser, effektiver, schneller erreicht werden. Im Coaching kann demgegenüber deutlich werden, dass diese Ziele nicht wie gewünscht erreichbar sind oder dass eine kritische Auseinandersetzung mit ihnen notwendig ist, für die im Coaching relevante Perspektiven entwickelt werden sollen. Professionalität bedeutet, dass der Coach beide Erfordernisse miteinander verbinden kann (Buer 2005, S. 289).

Der Umgang mit diesen und anderen Antinomien verlangt ein hohes Maß an **SELBSTREFLEXIVITÄT**, die z.B. durch Supervision, Intervention, Fortbildung und eine Reflexion der ethischen Standards unterstützt wird.



- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

### 1.1.3 Schlussbemerkung

Auch wenn die bisherigen Entwicklungen des Coachings noch nicht zur Entwicklung einer Profession im strengen Sinne geführt haben, erachten wir es jedoch als notwendig, die Professionsbildung mit einer langfristigen Perspektive voranzubringen. Nur dadurch ist die notwendige Konsolidierung zu erreichen; anderenfalls besteht die Gefahr, dass Coaching als ein **SPEZIFISCHES BERATUNGSFORMAT** nach einem schnellen Wachstum sich nicht dauerhaft im Markt etablieren kann und seine Bedeutung wieder verliert.

#### Literatur

- Buer, F. (2005). Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 12(3), 278–296.
- Buer, F. (2006). Gefährdet Organisation Profession? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13(1), 65–85.
- Dick, M., Marotzki, W., & Mieg, H. (Hg.) (2015). *Handbuch Professionsentwicklung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 3–21). Wiesbaden: Springer.
- Kühl, S. (2006). Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Thesen zur Entwicklung des Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13(1), 86–96.
- Oevermann, U. (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 70–182). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Pfadenhauer, M. (2003). *Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz*. Opladen: Leske + Budrich.
- Pfadenhauer, M., & Kirschner, H. (2017). From Dyad to Triad: Mediatization and Emerging Risks for Professional Autonomy. *Professions & Professionalism*, 7(1), 1646; <http://dx.doi.org/10.7577/pp.1646>
- Saks, M. (2012). Defining a Profession: The Role of Knowledge and Expertise. *Professions & Professionalism*, 2(1), v2i1.151; <http://dx.doi.org/10.7577/pp.v2i1.151>.
- Schmid, B. (2003). Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt-Lellek, C.J. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schütze, F. (1996). Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In A. Combe & W. Helsper (Hg.), *Pädagogische Professionalität* (S. 183–275). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

## 1.2 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN

*Astrid Schreyögg unter Einbezug der Mitgliedschaftskriterien des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC)*

### Definition des Coachings

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen bzw. Organisationen sowie von Freiberuflern. Sowohl im Einzel- wie im Mehrpersonen-Coaching wird der organisationale Kontext immer berücksichtigt.

### Coaching und seine unterschiedlichen Facetten

In den letzten Jahren wurde Coaching als berufliche Beratungsform bzw. individuelle Maßnahme der Personalentwicklung zunehmend ausdifferenziert. Folgende Begriffe sind heute gebräuchlich und werden im Kontext dieses Kompendiums folgendermaßen verstanden:

- » **Business-Coaching** ist ein allgemeiner Begriff für berufsbezogenes Coaching (im Unterschied z.B. zu Patienten-Coaching oder Sport-Coaching usw.); dazu gehören Begriffe wie Karriere-Coaching, Konflikt-Coaching, Leadership Coaching und andere Spezifizierungen.
- » **Executive Coaching** (bzw. Management-Coaching, Führungskräfte-Coaching) meint ein Coaching, in dem der Coach als persönlicher Berater und Feedbackgeber mit Führungskräften als Entscheidern (Top-Management) arbeitet. Diese können in allen denkbaren Organisationen angesiedelt sein, also in Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen.
- » **Life-Coaching** meint einen erweiterten Themenhorizont innerhalb des Business-Coachings (in Abgrenzung von einer allgemeinen Lebensberatung): Die beruflichen Themen werden im Kontext des Lebensganzen eines Klienten erörtert. So können z.B. im Karriere- oder Konflikt-Coaching persönliche Aspekte, biografische Prägungen und Ressourcen oder der familiäre Kontext einbezogen werden; auch Probleme einer Work-Life-Balance erfordern diesen breiteren Horizont.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 **Begriffsbestimmungen**
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

## Die Führungskraft als Coach?

Führung und Coaching mit unterstellten Mitarbeitern schließen sich gegenseitig aus; denn Führungskräfte müssen die Mitarbeiter ja auch beurteilen, was sich nicht mit Funktionen von Beratung verträgt. Führungskräfte können aber einzelne Coaching-Kompetenzen (*vgl. Kap. 1.6*) bei der Ausübung ihrer Führungsaufgabe nutzen (*vgl. Kap. 2.5 über organisationsinternes Coaching*).

## Ziele von Coaching

Coaching zielt auf die Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär **BERUFLICHER ANLIEGEN**. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problem lösend sein.

Als ergebnisorientierter Prozess dient Coaching der Stärkung und dem Erhalt der **LEISTUNGSFÄHIGKEIT**, der Förderung von **SELBSTFÜHRUNG** und gesunder „Work-Life-Balance“, wie es im heutigen Sprachgebrauch heißt. Als ein auf individuelle Bedürfnisse und Rollenanforderungen abgestimmter Beratungsprozess unterstützt der Coach seinen Klienten bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Aktivierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens/der Organisation gefördert werden (*vgl. Ethik-Kodex Kap. 2.1, Abschnitt 5: Entwicklungsoffenheit des Menschen*). Effekte durch Coaching sollen einer laufenden Qualitätskontrolle unterzogen werden.

## Coaching als Beratungsformat

Coaching ist eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene **LÖSUNGEN** zu entwickeln. Coaching ermöglicht das Erkennen von Problemsachen und verhilft daher zur **KLÄRUNG** und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten und seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

Ein grundlegendes Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der **SELBSTREFLEXION** und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bezüglich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten in der Arbeitswelt.

Die Interaktion im Coaching ist **ZIELBEZOGEN** im Hinblick auf Inhalt, Ergebniserwartung und Zeitlimit. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Als dialogischer Prozess, der freiwillig, eigenverantwortlich und in einem Setting stattfindet, das **VERTRAULICHKEIT** zusichert, bleibt Coaching trotz Zielorientierung ergebnisoffen.

Als professionelle Beratung gründet Coaching in Wissenschaft mit einer multidisziplinären Orientierung. Deshalb zeichnet es sich aus durch eine transparente Modellbildung mit einer Wissensstruktur, die ethische Prämissen, einen zum Coaching passenden Theoriefundus und eine entsprechende Praxeologie, d.h. eine angemessene Umsetzung in die konkrete Praxis, aufweist.

### Coaching-Methoden

Coaching ist prinzipiell theorie- und methodenplural, damit individuelle, interaktionale und systemische Phänomene in unterschiedlichen Kontexten erfasst und bearbeitet werden können. Aber die **PLURALITÄT** ist nicht grenzenlos und nicht beliebig; sie ist z.B. durch ethische Maßstäbe eingeschränkt, aber auch im Hinblick auf die Passung zur jeweiligen Situation und auf die Kompatibilität der angewandten Methoden untereinander.

Entsprechend dem Anwendungsbereich von Coaching muss das Theorieinventar neben psychologischen Theorien auch solche aus der Organisations- und Managementlehre beinhalten. Auch das Methodeninventar sollte eine entsprechende Breite aufweisen. Neben Ansätzen aus psychotherapeutischen Schulen sollten auch Ansätze aus der Wirtschaftspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre u.a. angewandt werden. Dabei ist jede enge Schulenbindung zu vermeiden.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 **Begriffsbestimmungen**
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

## Coaching-Kompetenzen

Über Coaching als Beratungsform hinaus steht der Begriff Coaching auch allgemeiner für die Nutzung von im Coaching vertretenen Kompetenzen und Qualitäten im professionellen Handeln. Vielen Professionellen ist der kompetente Umgang mit Menschen in der Berufs- und Organisationswelt wichtig. Dieser sich zunehmend verbreitende Anspruch äußert sich in der Integration von **COACHING-EXPERTISE** in das professionelle Selbstverständnis sowie die Rollen und Aufgaben von Managern, Führungs- oder Fachkräften, die sich im Bereich Coaching qualifizieren, ohne als Coach firmieren zu wollen. Sie sind Experten für Coaching im Rahmen ihres jeweiligen professionellen **SELBSTVERSTÄNDNISSES** und füllen damit den Handlungsspielraum, den ihre berufliche Rolle dafür zulässt.

## 1.3 ANWENDUNGSBEREICHE

*Ulrike Wolff*

Nach der Begriffsbestimmung (*vgl. Kap. 1.2*) bietet Coaching eine individuelle Unterstützung für die Entwicklungs- und Veränderungsaktivität von Menschen in beruflichen Kontexten. Das Spezifische des Coachings ist dabei, dass es ganzheitlich auf die Person des Klienten ausgerichtet ist – also alle relevanten fachlichen, persönlichen, organisationalen, kulturellen und zwischenmenschlichen Aspekte in die Beratungsarbeit einbezieht. Um seinen Beratungsauftrag professionell zu erfüllen, agiert der Coach aus einer systemunabhängigen Position (dies gilt auch für einen organisationsinternen Coach, der z.B. nicht in demselben Team wie sein Klient tätig sein kann; *vgl. Kap. 2.5*); das bedeutet, er steht außerhalb des direkten Kontextes seines Klienten. Trotzdem darf ihm dieser von seiner Art, Struktur und Dynamik nicht völlig fremd sein.

### 1.3.1 Schwellensituationen als Ausgangspunkt für Coaching

Die meisten Coaching-Interessenten haben eines gemeinsam: Sie befinden sich in einer beruflichen und/oder persönlichen **SCHWELLENSITUATION**. In Übergangsphasen, die von innen getrieben oder durch äußeren Druck veranlasst sein können, müssen vertraute Denk- und Verhaltensroutinen an neue Verhältnisse angepasst werden, oder es sind persönliche oder unternehmerische Entscheidungen zu treffen, deren Tragweite und Risiken noch ungewiss sind. Die Einsicht in die Entscheidungs**NOTWENDIGKEIT** oder in das Veränderungs**ERFORDERNIS** ist also bereits vorhanden, es fehlen aber noch neue erfolgversprechende Verhaltensweisen. Coaching zielt hier auf die Unterstützung der Selbststeuerungsaktivität von Menschen in betrieblichen und persönlichen Übergangssituationen.

### 1.3.2 Anwendungsbereiche

„Coaching-geeignete“ Weichenstellungssituationen lassen sich vier klassischen Anwendungsbereichen zuordnen, wobei jedoch meistens eine Überlappung der verschiedenen Themenbereiche vorzufinden ist:

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

- » In der Organisationsentwicklung wird Coaching als vorbeugende, Risiko minimierende Maßnahme bei der Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen eingesetzt, und zwar vorrangig, um die Schlüsselpersonen bei der Steuerung von Situationen mit erhöhtem Störungsrisiko zu unterstützen.
- » In der Managemententwicklung dient Coaching als Inspiration und Lernkatalysator für einzelne Verantwortungsträger, die ihre Wirksamkeit als Führungspersönlichkeit ausweiten möchten.
- » Bei der Standortbestimmung wird Coaching herangezogen, um in Phasen betrieblicher und/oder persönlicher Neuorientierung Ordnungs- und Klärungshilfe zu leisten. Dies geschieht insbesondere über den „Realitätscheck“ bzw. den Abgleich von Selbst- und Fremdbild, von eigenen und fremden Erwartungen, aber auch über eine Restabilisierungshilfe bei der Verarbeitung kritischer Lebensereignisse im Privat- und im Berufsleben.
- » Bei der Konfliktbehandlung wird Coaching genutzt, um in akuten oder schwebenden Krisensituationen Auswege aus einer Negativspirale zu finden, die die Beteiligten aus eigener Kraft nicht verlassen können.

### 1.3.3 Navigationshilfe „Funktionspendel“

Die Unterschiedlichkeit dieser Anwendungsbereiche verdeutlicht, dass der Coach je nach Ausgangskonstellation und individuellem Bedarf des Klienten ganz unterschiedliche Ansatzpunkte vorfindet, die wiederum in unterschiedliche Funktionen, Rollen und Interventionen münden. In diesem komplexen, nicht standardisierbaren Beratungskontext muss ein Coach sicher navigieren können. So kann der Fokus im Coaching einmal stärker auf den **PERSONENBEZOGENEN** Anteilen des Klienten liegen und ein anderes Mal stärker auf der Bewältigung einer aktuellen **MANAGEMENTAUFGABE**. Über den gesamten Beratungsverlauf gesehen, verbietet es der Mehrperspektivenansatz im Coaching, monofunktional nur einen Aspekt der Lebenswelt des Klienten zu adressieren; es ist vielmehr kennzeichnend für Coaching, dass es sich sowohl auf die sachlichen als auch die personenbezogenen Anteile einer aktuellen Herausforderung bezieht.

Das Konzept des **FUNKTIONSPENDELS COACHING** verdeutlicht diese Pluralität des Beraterischen Zugangs und bietet eine Navigationshilfe, um die *grünen* (freie Fahrt) von den *gelben* (Achtung, Grenzbereich) und den *roten* (Stopp, Gefahrenbereich) Handlungsbereichen im Coaching zu unterscheiden.





- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

lationen ist vor allem der menschliche Rückhalt eines „Beistands“ gefragt, um für eine emotionale Entlastung zu sorgen. In anderen Situationen, wenn sich der Klient z.B. einer für ihn überkomplexen Führungs- bzw. Entscheidungssituation ausgesetzt sieht, mag kurzfristig der Expertenrat eines erfahrenen Managers als überbrückende Navigationshilfe sinnvoll sein, wenn dies einer Restabilisierung des Klienten dient. Letztlich sind solche Grenzüberschreitungen in den Selbstbestimmungs- und Verantwortungsbereich des Klienten hinein – selbst wenn aktiv von ihm eingefordert – der „gelbe Bereich“ im Coaching. Das bedeutet, dass die Übernahme von **BEISTANDS-ODER EXPERTENFUNKTIONEN** außerhalb des beraterischen Kernbereichs von Coaching kurzfristig sein muss und auch plausibel zu begründen ist.

Vorsicht ist geboten, wenn sich der Fokus einer Coaching-Begleitung auf **STÖRUNGSFELDER** verschiebt, in denen die Selbstverantwortung und Steuerungsautonomie des Klienten nachhaltig beeinträchtigt sind, wenn also z.B. klare Anzeichen für eine substanzielle Überforderung in der beruflichen Rolle oder für eine tiefer gehende psychische und/oder somatischen Störung beim Klienten vorliegen. Der Auftrag und die professionelle Rolle des Coachs sind unvereinbar mit der eines „Schattenmanagers“ – selbst, wenn der Coach selbst ein exzellenter Manager wäre, und genauso unvereinbar mit der eines Therapeuten – selbst wenn der Coach ein erfahrener Therapeut wäre. Coaching setzt die selbstbestimmte und selbstverantwortete Mitwirkung des Klienten voraus. Ansonsten kehrt sich die Beratungsbeziehung von einer symmetrischen Beratungsbeziehung in ein asymmetrisches Abhängigkeitsverhältnis. Hier liegt der konzeptionelle Sperrbezirk, der rote Bereich im Coaching (*vgl. Kap. 1.4, Abschnitt 8*).

In einem professionell durchgeführten Coaching werden die Interventionen wie ein Pendel geführt, das nach begründeten „Ausschlägen“ in die Grenzbereiche immer wieder auf die definierte Mitte zurückschwingt. Das Funktionspendel Coaching zeigt, dass man zwar definieren kann, was vollständig (grün), teilweise (gelb) und was nicht (rot) zum Coaching gehört; es zeigt aber auch, dass es letztlich vor allem auf das **BERUFLICHE GESPÜR UND DIE PROFESSIONALITÄT** eines gut ausgebildeten, erfahrenen Coachs ankommt, die Vielschichtigkeit einerseits zuzulassen und produktiv einzubinden, andererseits aber immer die Grenzen seines Tätigkeitsbereichs zu kennen und zu beachten.

Das Funktionspendel ist eine Orientierung für die professionelle Steuerung eines laufenden Beratungsprozesses. Davon zu unterscheiden sind diejenigen Ausgangskonstellationen, in denen ein Coaching-Prozess gar nicht erst aufgesetzt werden sollte.

### 1.3.4 Ausschlusskriterien bzw. Konstellationen mit erhöhtem Misserfolgsrisiko

Es gibt Themen sowie persönliche und organisationale Ausgangskonstellationen, die nicht mit den Mitteln des Coachings behandelt werden sollten. Generell ist von einem Coaching abzuraten, wenn die Wahrscheinlichkeit besteht, dass es – bezogen auf die Zielsetzung des Klienten – eher zum Schaden als zum Vorteil des Klienten sein könnte, oder wenn andere Maßnahmen eher Erfolg versprechend und/oder wirkungsvoller erscheinen. Die Konstellationen, die entweder gar nicht für ein Coaching-Projekt geeignet sind oder zumindest ein **ERHÖHTES MISSERFOLGS-RISIKO** tragen, können eines oder mehrere der nachfolgenden Merkmale aufweisen:

#### Klient:

- » aus der aktuellen Situation nicht aufklärbares psychisches Störungsbild
- » mangelnde innere Veränderungsbereitschaft
- » mangelndes Veränderungspotenzial, substantielle Überforderung
- » dauerhaft unrealistische Erwartungen, mangelnder Realitätsbezug
- » keine Akzeptanz des Coachs

#### Umfeld:

- » nicht durch Einzelanstrengung veränderbare betriebliche Störung
- » nachhaltige Veränderungsresistenz oder fehlender Veränderungsglaube
- » verdeckte Interessensverfolgung, Missbrauch des Coachs für fremde Zwecke
- » unzureichende Ressourcen, unzulässige Restriktionen

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 **Anwendungsbereiche**
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

### **Coach:**

- » mangelnde Unabhängigkeit gegenüber dem Klienten(system)
- » Ziel- und/oder Interessenkonfusion
- » zu große oder zu geringe Distanz zum Problem und/oder zur Person des Klienten
- » mangelnde Erfahrung bzw. Feld- oder Fachkompetenz für das Thema

Die genannten Risikokriterien gelten in erster Linie für ein Einzel-Coaching, treffen aber größtenteils auch auf ein Mehrpersonen-Coaching zu. Hier sind jedoch einige „Übersetzungen“ in den Kriterien notwendig wie beispielsweise:

### **Mehrpersonen-Settings:**

- » Das Team findet kein von allen getragenes Ziel für ein gemeinsames Coaching.
- » Die Mehrheit oder wichtige Gruppenmitglieder sehen auch nach eingehender Diskussion keine Notwendigkeit für ein Coaching (ganz gleich, was das eigentliche Hintergrundmotiv ist).
- » Es fehlt die persönliche und/oder fachliche Akzeptanz des Coachs im Team.
- » Zwischen Coach und den Team-/Gruppenmitgliedern kann keine tragfähige Arbeitsbeziehung entstehen (Vertrauen oder Autorität in der Prozessführung fehlt).
- » Die ökonomische Basis (Budget) ist nicht ausreichend, um einen Teamprozess in der notwendigen Dauer bzw. Intensität begleiten zu können.

## 1.4 ABGRENZUNG ZU ANDEREN BERATUNGSFORMATEN

*Astrid Schreyögg, Thomas Bachmann, Thomas Dallüge*

In der Psychotherapie, in mannigfaltigen Formen der Lebensberatung sowie der Selbsterfahrung stehen private Themen von Menschen aktueller oder historischer Art im Vordergrund. Im Gegensatz dazu existieren etliche Beratungsformate, bei denen Themen aus der Arbeitswelt dominieren oder zumindest gleichgewichtig zu privaten Anliegen sind. In diese Gruppe gehören neben dem Coaching die Supervision, das Training, das Mentoring, die Moderation, die Mediation, die Unternehmensberatung, die Systemberatung und die Organisationsentwicklung. Im Folgenden sollen die Spezifika dieser Formate jeweils in **RELATION ZUM COACHING** beschrieben werden. Dazu sollen aber auch Ähnlichkeiten, Überschneidungen oder auch synonyme Anwendungen benannt werden.

### (1) Coaching im Vergleich zur Supervision

Coaching und Supervision weisen die größte Ähnlichkeit auf. Besonders seitens deutscher Supervisoren wird oft sogar postuliert, dass es sich um ein- und dasselbe Format handele. Beide stellen ja personenorientierte Beratung mit dem Fokus auf beruflichen Themen dar (*Kühl 2008*). An dieser Stelle soll aber deutlich werden, dass sich doch nennenswerte Unterschiede vor allem aus ihren jeweiligen Traditionen ergeben, die bis heute durchschlagend sind.

- » Supervision, ursprünglich eine administrative Funktion von Führungskräften, entstand in der US-amerikanischen Sozialarbeit als „Clinical Supervision“. Da fungierte sie als Beratungsform für die Sozialarbeiter-Klient-Beziehung. Im weiteren Verlauf adaptierten sie auch psychotherapeutische Ausbildungsprogramme (bei den Psychoanalytikern allerdings „Kontrollanalyse“ genannt). Sie diene und dient aber auch in der generellen psychotherapeutischen Praxis zur Kontrolle und Verbesserung der eigenen therapeutischen Arbeit. Konzeptionell orientiert sich die Supervision vorrangig an Konzepten aus der Psychotherapie. Und die psychotherapeutische Supervision orientiert sich ohnedies an dem jeweiligen zu lehrenden Verfahren. Dementsprechend war Supervision auf das Arzt-Patient-Modell ausgerichtet. Der organisatorische Kontext der Interaktion wurde dementsprechend bei allen Formen der Supervision konzeptionell kaum oder gar nicht berücksichtigt.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 **Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten**
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

- » Coaching dagegen entwickelte sich sehr viel später in der US-amerikanischen Personalarbeit. Die ersten Versuche definierten noch den Vorgesetzten als idealen Coach seiner Mitarbeiter, später setzte es sich aber durch, Coaching hierarchiefrei zu gestalten. Es ging dann darum, durch einen Coach außerhalb der Hierarchie einzelne Mitarbeiter, meistens einzelne Führungskräfte, in ihren Managementpotenzialen zu fördern, damit sie das von ihnen geleitete System zu seiner optimalen Leistung veranlassen. Man beabsichtigte zwar auch hier die Förderung von Interaktionen zwischen Vorgesetzten und Unterstellten, es ging aber darüber hinaus um die Performance ganzer organisatorischer Systeme (*Seghers et al. 2011*). Während also Supervisionskonzepte auf eine möglichst differenzierte Relation zwischen dem Professionellen und seinem Klienten abzielen, hatte Coaching notwendigerweise auch das gesamte organisatorische System mit seiner spezifischen Umwelt konzeptionell zu erfassen.
- » Aus diesen Traditionen ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte in den Zielen: Supervision als quasi klinische Beratungsform zielt deutlich auf die persönliche Entfaltung des Professionellen, damit er durch seine Persönlichkeit heilende Wirkungen bei seinen Klienten entfaltet. Coaching dagegen gilt als „Personalentwicklung“ in dem Sinne, dass der Professionelle in seiner Funktionsfähigkeit gestärkt wird. De facto werden allerdings in beiden Formaten die Persönlichkeit und die Funktionsfähigkeit von Professionellen entwickelt (*Schreyögg 2010*). Genau das verleitet nun wieder viele traditionelle Supervisoren, eine Übereinstimmung von Supervision und Coaching zu postulieren.
- » Differenzen der beiden Formate bestehen aber auch darin, dass Coaching primär für die Beratung von Interaktionen im Innenraum einer Organisation genutzt wird, während Supervision für Reflexionen der Interaktion mit organisationsexternen Personen (Klienten, Patienten, Mandanten) (*Kühl 2008*) gedacht ist.
- » Eine weitere Differenz besteht in der Lehre bzw. in den Lehrinhalten der beiden Formate. Supervision ist eher psychotherapeutischen Ansätzen verpflichtet, die Lehre von Coaching dagegen muss Anleihe nehmen bei der Organisationssoziologie und den Managementwissenschaften.
- » Im Übrigen sind in beiden Formaten organisationsinterne und -externe Varianten anzutreffen. Interne Supervision durch die Leitungskraft dient z.B. in psychosomatischen Kliniken oft dazu, die Einrichtung qua Supervision im Sinne von Fallarbeit konzeptionell zu integrieren. Das heißt, multikonzeptionell zusammengesetzte Teams lassen sich auf diese Weise fachlich homogenisieren. Internes Coaching dagegen, bei dem nicht Vorgesetzte,

sondern Personen aus Stabsabteilungen beraten, ermöglicht in organisatorischen Systemen die Homogenisierung des Coachings selbst (*siehe dazu genauer Teil 3 dieses Kompendiums*).

### (2) Coaching im Vergleich zum Training

Coaching und Training werden von den meisten Autoren als deutlich unterschiedliche Formate beschreiben, obschon sich auch hier vereinzelt Autoren finden, die das Coaching in die Nähe von Trainings rücken. Sie benennen dabei typische Coaching-Themen, die dann trainingsartig behandelt werden (*Fiedler 2014*). Die Mehrzahl aller Autoren sieht hier aber in der Typisierung von Themen die entscheidende Differenz: Beim Training stehen die zu behandelnden Themen von Anfang an fest, sie sind durch die **ROLLENERWARTUNGEN** der Organisation determiniert, z.B. Verbesserung der Kommunikation bei Führungskräften, während beim Coaching die jeweilige zu behandelnde Thematik erst durch den Dialogprozess zwischen Coach und Klient herausgeschält wird, also **PERSONENZENTRIERT** gearbeitet wird (*Bachmann 2012*).

Ein Training findet meistens auf Initiative von Verantwortlichen in der Organisation (z.B. Personalentwicklung) statt bzw. ist in organisationale Prozesse eingebunden, z.B. als Führungskräfteentwicklungsprogramm oder Verkäuferschulungen etc. Training setzt im Gegensatz zum Coaching an den rollenspezifischen Verhaltensweisen an, die hier erarbeitet, reflektiert und vor allem eingeübt werden. Feedback, Rollenspiele, Planspiele, Simulationen, Gruppenübungen etc. bestimmen neben Input und **REFLEXIONSPHASEN** den Aufbau eines Trainings, der einer bestimmten didaktischen Struktur folgt und spezifische vorgegebene Lernziele erreichen soll. Trainings finden üblicherweise als Gruppenveranstaltungen statt, die durch soziales Lernen (Feedback, Reflexion in der Gruppe und Lernen am Modell) charakterisiert sind (*Bachmann, Runkel & Scholl 2010*). Selbstverständlich können auch in Coaching-Prozessen **TRAININGSELEMENTE** vorkommen, indem beispielsweise in einem Rollenspiel neue Verhaltensweisen erprobt oder eingeübt werden. Der Schwerpunkt des Coachings liegt jedoch auf der Reflexion und Lösungserarbeitung und nicht im Training von Verhaltensweisen.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 **Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten**
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

### (3) Coaching im Vergleich zur Outplacementberatung

Die Outplacementberatung enthält sequenziell Elemente von Trainings, denn hier geht es ja um die **BERATUNG VON PERSONEN**, die „freigesetzt“, d.h. gekündigt wurden und denen dann Beratung offeriert wird. Bei dieser Beratung sind potenziell zwei Themengruppen relevant: (1) Verarbeitung der Enttäuschung über den Verlust des Arbeitsplatzes, (2) Unterstützung bei der Anbahnung eines neuen Arbeitsplatzes. Während der erste Teil tatsächlich Coaching-ähnlich ist, wenn auch mit einer relativ eng umschriebenen Thematik, besteht der zweite Teil in Trainings-ähnlichen Aktivitäten. Denn hierbei geht es um Hilfen bei schriftlichen Bewerbungen, Hilfe bei der Selbstpräsentation anlässlich von Vorstellungsgesprächen usw. Denn viele dieser Klienten haben schon lange keine Bewerbung mehr geschrieben oder sich einem Arbeitgeber vorgestellt (*Lohaus 2010*).

### (4) Coaching im Vergleich zum Mentoring

Als Mentoring wird zumeist ein organisationsinternes Beratungsformat verstanden, bei dem eine ältere, bereits langjährig tätige Führungskraft eine neue, meistens jüngere Führungskraft bei ihren ersten Schritten in einem System beratend unterstützt. Manche Firmen wie z.B. 3M verfügen über derartige Beratungssysteme, bei denen sich jeder Newcomer seinen Mentor selbst aussuchen kann. Wichtig ist allerdings hierbei, dass die Beratung zeitlich begrenzt stattfindet, etwa auf drei Monate, weil sich die **NEUE FÜHRUNGSKRAFT** sonst unangemessen gegängelt fühlt (*Graf & Edelkraut 2013*). Im Unterschied zum Coaching findet die Beratung hier nicht durch einen Profi statt, sondern durch einen erfahrenen Kollegen.

### (5) Coaching im Vergleich zur Moderation

Moderation ist die Begleitung und Unterstützung von Diskussionen mit Gruppen, die unterschiedliche Positionen vertreten. Bei der Moderation werden in einem ersten Schritt die Ziele formuliert. Sie bestehen entweder in einer **KONSENSFINDUNG** oder in der Präzisierung unterschiedlicher **MEINUNGEN**. Dann werden Informationen gesammelt und ermittelt, welche Maßnahmen zu ergreifen sind, also eine To-Do-Liste erstellt. Zum Abschluss findet eine Auswertung des Moderationsprozesses mit Überlegungen zu weiteren Maßnahmen statt (*z.B. Freimuth 2010*). Die Moderation erfordert seitens des Beraters ein hohes Maß an konzentriertem Zuhören, ohne inhaltlich Partei zu ergreifen. Seine Aufgabe besteht noch stärker als beim

Coaching in einer „sanften Steuerung“ des Prozesses. Moderation im Sinne eines moderierenden Führungsstils findet übrigens breite Zustimmung in jungen Organisationen (*Sperling & Wasseveld 2000*), wobei allerdings die Letztentscheidung doch der Führungskraft vorbehalten bleibt.

### (6) Coaching im Vergleich zur Mediation

Bei der Mediation steht das Ziel bereits fest, d.h. sie gilt als Instrument zur kooperativen **KONFLIKTLÖSUNG**. Wie bei der Moderation muss auch der Mediator unparteiisch bleiben (*Fietkau 2001*). Er wird aber noch strikter als ein Moderator oder gar ein Coach auf die Einhaltung von Kommunikationsregeln achten, damit sich keine der Parteien im Gesprächsverlauf einen illegitimen Vorteil verschafft. Er muss ebenfalls stark darauf bedacht sein, kein verdecktes Koalitionsangebot einer der Parteien anzunehmen. Der Mediator ist häufig Jurist und versucht im Vorfeld von Gerichtsverfahren eine gütliche **EINIGUNG** herbeizuführen. Mediatoren werden oft tätig bei Vormundschaftsstreitigkeiten usw. Gelegentlich sind Mediationssequenzen auch im Rahmen von Coachings sinnvoll, wenn etwa die Interaktion einer formalen Doppelspitze schon stärker emotional eskaliert ist. In solchen Fällen ist vielfach eine mediationsähnliche, strikte Führung des Dialogprozesses angeraten (*Schreyögg 2005*). Durch permissive Haltungen würden Coaches die Konfliktparteien eher zu weiteren Eskalationen verleiten, während klare Vereinbarungen des Gesprächsverlaufs und dessen Kontrolle hier oft erst die Basis für gemeinsame Gespräche schafft.

### (7) Coaching im Vergleich zur Unternehmens- und Organisationsberatung

In Abgrenzung zum Coaching zielt die Beratung von Unternehmen und Organisationen darauf, die **WIRKSAMKEIT** bezogen auf Sinn und Zweck der Organisation zu steigern sowie die Existenz der Organisation sicherzustellen. Mit Blick auf die Entwicklung der Unternehmens- und Organisationsberatung können drei verschiedene Ansätze (*Kieser & Ebers 2014*) unterschieden werden:

- a) Die klassische Unternehmensberatung beruht auf einer Ingenieursperspektive und geht davon aus, dass Organisationen auf funktionalen Zusammenhängen (Maschinen-, Fließband-, Uhrwerk- oder Computermetapher) basieren. Vor diesem Hintergrund geht es in der Beratung darum, die relevanten Informationen zu sammeln bzw. zur Verfügung zu stellen und Algorithmen zu



- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 **Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten**
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

verwenden, mit denen die Beratung für strategische und strukturelle Fragen die besten Lösungen entwickeln kann. Klassische Vertreter dieser Tradition sind Beratungen wie McKinsey, BCG und Roland Berger, die einen Großteil des Beratungsmarktes abdecken und als Expertenberatungen verstanden werden können (*Bamberger & Wrona 2012; Keller & Price 2011; Collins 2011*).

- b) Die Organisationsentwicklung hat ihren Ausgangspunkt in den Humanisierungs- und Partizipationsbestrebungen (Enthierarchisierung) der 1970er Jahre. Unter dem Slogan, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“, werden Organisationen verstanden als eine Ansammlung bzw. als eine Gruppe von Personen. Unter dieser Maßgabe werden die Steuerung und Weiterentwicklung von Organisationen individualisiert (psychologisch) bzw. gruppendynamisch aufgesetzt. Wichtige Stichworte in diesem Ansatz sind gemeinsame Ziele, Motivation, Zusammenarbeit, Konflikte, soziales Lernen. Wichtige Impulsgeber und Vertreter der Organisationsentwicklung sind Lewin (2012), Trebesch (2000), Schein (2003). Die Organisationsentwicklung, die auch gern als Prozessberatung oder mit Change Management (*Doppler & Lauterburg 2008*) beschrieben wird, hat in den letzten Jahren eine Fokussierung in Richtung Teamentwicklung genommen und für die Beratung von Unternehmen und Organisationen an Bedeutung verloren.
- c) Die systemische Organisationsberatung geht zurück auf Traditionen der Familientherapie (Mailänder und Heidelberger Schule), der Kybernetik 2. Ordnung und des Konstruktivismus. Im Vordergrund dieses Ansatzes steht der Systembegriff. Dabei werden Organisationen als Handlungs- oder Kommunikationssysteme verstanden. Eine theoretische Grundlage basiert auf der soziologischen Systemtheorie von Luhmann (1984), der Organisationen als autopoietische (operational geschlossene, selbstreferenzielle) Kommunikationssysteme annimmt, die sich Sinn prozessierend fortsetzen und deren Historie sich in den Entscheidungsprämissen der Organisation widerspiegelt. Wichtige Impulsgeber der systemischen Beratung sind u.a. Wimmer (2004), Simon (2014), Baecker (2007).

Alle drei Ansätze fokussieren auf Organisation und verstehen dies auch als eine eigene Qualität, eine eigene Entität. Darin besteht der zentrale Unterschied zum Coaching. Dies legt auch nahe, dass **COACHING-KOMPETENZEN** nicht zureichend für organisationsberaterische Aktivitäten qualifizieren. Gleichzeitig finden in allen drei Ansätzen begleitend und unterstützend zur Beratung Coachings statt. Beratungsprojekte verursachen häufig Verunsicherungen bei Führungskräften und

Mitarbeitern. Hier kann Coaching einen wertvollen Beitrag für das Gelingen von Beratungsprojekten leisten.

### (8) Coaching im Vergleich zur Psychotherapie

Eine Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie lässt sich am deutlichsten durch das Vorhandensein einer Psychopathologie, d.h. einer als klinisch relevant eingeschätzten **STÖRUNG** auf Seiten des Klienten beschreiben. Umgekehrt formuliert, wenn eine Psychopathie vorliegt, indem z.B. kein hinreichendes Maß an Selbststeuerung und **SELBSTVERANTWORTUNG** erkennbar ist, ist Coaching kontraindiziert. Manche Autoren versuchen die Formate thematisch abzugrenzen, indem sie die Bearbeitung persönlicher Themen in den Bereich der Psychotherapie und die beruflichen Themen in den Bereich des Coachings verweisen. Dies hat sich aber in den letzten Jahren durch Publikationen zum Life-Coaching als nur begrenzt sinnvoll erwiesen (*Buer & Schmidt-Lellek 2008; Schmidt-Lellek & Buer 2011*). Denn im Gegensatz zu einem Verständnis von Coaching, das sich nur auf die Entscheidungsprozesse von Führungskräften bezieht, wird bei diesem Life-Coaching der gesamte Mensch erfasst. Dann geht es z.B. auch um die Bedeutung biographischer Anteile in der Arbeit oder die Bedeutung des familiären Umfeldes (*vgl. Schmidt-Lellek 2015*). Für diese Form des Coachings sind dann allerdings Coaches mit psychotherapeutischen Vorkenntnissen prädisponiert.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 **Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten**
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

## Literatur

- Bachmann, T. (2012). Coaching? Training? Organisationsentwicklung? *Wirtschaft und Weiterbildung*, 4(3), 38–40.
- Bachmann, T., Runkel, R., & Scholl, W. (2010). Ausbildung von Trainern, Coaches und Beraterinnen für Organisationen. In U. P. Kanning, L. v. Rosenstiel & H. Schuler (Hg.), *Jenseits des Elfenbeinturms: Psychologie als nützliche Wissenschaft* (S. 210–222). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Baecker, D. (2007). *Form und Formen der Kommunikation*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bamberger, I., & Wrona, T. (2012). *Strategische Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Gabler.
- Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Collins, J. (2011). *Der Weg zu den Besten*. Frankfurt/M.: Campus.
- Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management*. Frankfurt/M.: Campus.
- Fiedler, B. (2014). *Coachingbasiertes Training*. Frankfurt/M.: Peter Lang.
- Fietkau, H.-J. (2001). *Psychologie der Mediation* (2. Aufl.). Berlin: Edition Sigma.
- Freimuth, J. (2010). *Moderation*. Göttingen: Hogrefe.
- Graf, N., & Edelkraut, F. (2013). *Mentoring*. Wiesbaden: Gabler.
- Keller, S., & Price C. (2011). *Beyond Performance*. Hoboken: Wiley.
- Kieser, A., & Ebers M. (2014). *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer.
- Lewin, K. (2012). *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Hans Huber.
- Lohaus, D. (2010). *Outplacement*. Göttingen: Hogrefe.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Schein, E. (2003). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Köln: EHP.
- Schmidt-Lellek, C. (2015). Coaching in Relation zur Psychotherapie. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 119–134). Wiesbaden: Springer.
- Schmidt-Lellek, C., & Buer, F. (Hg.) (2011). *Life-Coaching in der Praxis. Wie Coaches umfassend beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2005). *Coaching von Doppelspitzen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2010). *Supervision. Ein integratives Modell* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Seghers, J., Vloeberghes, D., & Henderickx, E. (2011). Structuring and Understanding the Coaching Industry. The Coaching Cube. *Academy of Management: Learning and Education*. 10(2), 204–222.
- Simon, F. B. (2014). Einführung in die (System-) *Theorie der Beratung*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sperling, J.-B., & Wasseveld, J. (2000). *Führungsaufgabe Moderation* (4. Aufl.). Planegg: WRS-Verlag.
- Trebesch, C. (2000). *Organisationsentwicklung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung*. Heidelberg: Carl Auer.

## 1.5 DIE SETTINGS VON COACHING

*Astrid Schreyögg, Thomas Bachmann*

Als Settings von Coaching bezeichnet man die äußere Anordnung zwischen Coach und Klient bzw. Klienten. Wie jede professionelle Interaktion steht sie in einem institutionalisierten Rahmen, der nach zwei Merkmalen variieren kann: (1) nach der **AUFTRAGGEBER-KONSTELLATION** bzw. dem Ausmaß, in dem Klient und Coach oder beide in ein institutionalisiertes Sozialsystem bzw. in eine Organisation eingebunden sind, und (2) nach der Anzahl der Klienten, die am Coaching teilnehmen. Daraus ergeben sich auch spezifische Rollenkonstellationen, in denen sich Coach und Klient gegenüberstehen, sowie Themen und Methoden (*Schreyögg 2010*).

### 1.5.1 Variationen der Auftraggeberkonstellation

(1)

#### **COACHINGS OHNE BZW. MIT SCHWACHER ORGANISATORISCHER ANBINDUNG: KLIENTEN = AUFTRAGGEBER**

Dies sind Coachings, bei denen sich ein Klient oder mehrere Klienten einen Coach aus-suchen, mit diesem einen Kontrakt aushandeln und ihn dann auch honorieren. Ihre Beziehung basiert lediglich auf einer lockeren Vertragsgemeinschaft, d.h. auf einfachen Kontrakten, die sich im Allgemeinen von beiden Seiten leicht wieder lösen lassen. Solche Beziehungen sind seitens der Klienten meistens durch **UNBEFANGENHEIT** und **VERTRAUEN** charakterisiert. Und auch der Coach, der zwar seinen professionellen Standards verpflichtet ist, kann sich aber in diesem Rahmen vorbehaltlos auf den bzw. die Klienten mit ihren jeweiligen Anliegen einlassen. Dementsprechend sind diese Coachings oft als Life-Coaching zu charakterisieren, bei denen einerseits biographische Aspekte integriert werden, aber auch solche des aktuellen familialen Umfeldes. Außerdem treten dabei oft generelle existenzielle Fragestellungen des Berufs in den Vordergrund (*Buer & Schmidt-Lellek 2008; Schmidt-Lellek & Buer 2011*).

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

Die organisationale Anbindung nimmt zu, wenn man Coachings im Rahmen von Aus- bzw. Fortbildungen von Coaching betrachtet. Der Ausbildungskandidat einer Hochschule, einer Akademie oder eines sonstigen Instituts muss sich im Rahmen seiner Ausbildung coachen lassen, und/oder er hat seine ersten Coachings unter Supervision zu leisten. Hier bestehen seitens des Ausbildungsinstituts meistens Vorgaben, wie das Coaching inhaltlich oder methodisch auszugestalten ist. Deshalb sind die **FREIHEITSGRADE** von Coach und Klient hier mehr oder weniger reduziert. Das betrifft vor allem die Dauer des Coachings und/oder die Anzahl der Coaching-Sitzungen. Solche Coachings sind aber auch in ihrer thematischen und methodischen Orientierung immer eingeschränkt, also ohne besondere Finessen, denn sie sollen ja exemplarischen Charakter haben und deshalb „lege artis“ durchgeführt werden.

## (2) COACHINGS, DIE VON ORGANISATIONEN BEAUFTRAGT WERDEN: KLIENT ≠ AUFTRAGGEBER

Das höchste Maß an organisationaler Anbindung finden wir dort, wo ein Coach, egal ob als externer oder interner, einen oder mehrere Klienten (z.B. ein Team) coacht. In solchen Konstellationen richten sich die Beziehungen zwischen dem Coach und den Klienten weniger nach den jeweiligen intersubjektiven Beziehungen, sondern mehr nach den Erfordernissen der Organisation. Dabei handelt es sich immer um **DREIECKS-KONTRAKTE**, bei denen nicht nur Coach und Klient/en, sondern auch die Organisation der Klienten explizite oder implizite Ansprüche an das Coaching haben. Bei diesen Konstellationen sind also Klient und Auftraggeber nicht identisch und verfolgen typischerweise unterschiedliche Interessen, denen der Coach allparteilich gerecht werden muss. Durch die **TRIADENDYNAMIK** dieser Konstellation entstehen zahlreiche Anforderungen und Gefahren für alle Beteiligten und damit komplexere Anforderungen an den Coach, aber auch an die Auftraggeber und die Klienten, wenn z.B. Interessenkonflikte auftauchen, sich im Verlauf des Coachings die Ziele ändern, Auftraggeber wissen wollen, was im Coaching passiert usw. Daher ist in solchen Konstellationen eine umfangreiche und sorgfältige Auftragsklärung (vgl. Kap. 2.3 *Coaching-Prozesse*) mit mehreren Beteiligten nötig.

Im Falle des **ORGANISATIONSINTERNEN COACHINGS** geht die Einflussnahme der Organisation, der Coach und Klient angehören, oft so weit, dass die Organisation nicht nur den Coach und das zu bearbeitende Thema bestimmt, sondern sogar das Coaching-Konzept (*Bollhöfer 2011*). Entsprechend den formalen Relationen zwischen Coach und Klient/en weisen diese Rollenkonstellationen zunächst oft ein geringeres Maß an Offenheit aus. Dieser Mangel kompensiert sich aber vielfach durch die erhöhte Feldkompetenz des Coachs, was für Klienten dann wieder sehr vertrauenserweckend sein kann. Und es kompensiert sich durch die geringe Schwelle für das Coaching, denn in diesem Setting kann der Klient ja zumeist schnell auf einen Coach zugreifen, erspart sich also die Mühe der Auswahl. In Fällen aber, in denen sich die Klienten von der Organisation insgesamt angemessen oder gut behandelt fühlen, geben sie auch dem Coach einen Vertrauensvorschuss. In den letzten Jahren hat sich das organisationsinterne Coaching in Firmen und Verwaltungssystemen auf breiter Front durchgesetzt (*vgl. Kap. 2.5*).

Ein spezielles Problem ist das Auftreten von **KONTEXTVERMISCHUNGEN**, die vor allem beim internen, aber auch beim externen Coaching eine Rolle spielen, wenn der Coach mehr als eine Beziehung zu Personen in der Organisation unterhält. Dabei können Informationen aus einem Kontext in den anderen Kontext gelangen; z.B. der Coach erfährt von jemandem aus der Personalabteilung, dass der Klient, den er gerade im Coaching für eine neue Führungsaufgabe vorbereitet, diese wahrscheinlich doch nicht erhält, das aber noch nicht wissen darf. Ein anderer Fall liegt vor, wenn der Coach bereits einen Klienten coacht, z.B. einen Abteilungsleiter, und nun auch noch dessen an ihn direkt berichtenden Teamleiter coachen soll. Der Kontext der Coaching-Beziehung zur hierarchisch höheren Führungskraft wird mit Sicherheit die andere Coaching-Beziehung beeinflussen und den Möglichkeitsraum des Coachings verengen, weil z.B. Vertrauen schwerer aufzubauen ist. Es gilt also, Kontextvermischungen zu vermeiden oder, sind sie einmal geschehen, soweit wie möglich professionell zu trennen bzw. in der Auftragsklärung zu thematisieren.

### 1.5.2 Variationen nach der Anzahl der Klienten

Coaching-Situationen lassen sich auch nach der Anzahl der Klienten in Einzel- und Mehrpersonensettings unterscheiden.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 **Die Settings von Coaching**
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

## (1)

### DAS EINZEL-COACHING

Wie Stefan Kühl (2008) dargelegt hat, handelt es sich bei Einzelkontakten in beruflichen Kontexten um Situationen mit hohem Seltenheitswert, denn heute finden fast alle beruflichen Begegnungen in Kleingruppen statt. So verheißt dieses Setting für die Klientel schon durch sich selbst einen hohen Grad an Gratifikation. Und auch für viele Coaches und Personalverantwortliche gilt das Einzel-Coaching „unter vier Augen“ als Königsweg. Gruppensettings rücken das Coaching ihrer Meinung nach auch zu sehr in die Nähe von Trainings.

Im Einzel Coaching ergibt sich fast unabhängig vom Institutionalisierungsgrad mehr mitmenschliche Nähe als in Mehrpersonensettings. So sind hier auch Anliegen mit einem höheren Grad an Intimität verhandelbar. Deshalb werden im Einzelsetting oft auch Themen des Life-Coachings relevant, bei denen sowohl biographische als auch Themen aus dem aktuellen familiären Kontext des Klienten einbezogen sind.

Durch die erhöhte personale Dichte kann allerdings die Beziehung durch Projektionen aller Art (Übertragungen usw.) überlagert sein. Deshalb bestehen hier durchaus Gefahren von persönlicher **VERSCHMELZUNG** oder von **VERSTRICKUNGEN**, die das professionelle Arrangement zu konterkarieren drohen. Gelingen oder Misslingen des Coachings bestimmt sich hier sehr deutlich nach den konzeptionellen und methodischen Kompetenzen des jeweiligen Coachs, denn in diesem Setting gibt es ja kein zusätzliches Korrektiv durch eine dritte Person.

## (2)

### MEHRPERSONENSETTINGS

Mehrpersonensettings lassen sich wieder unterteilen in Gruppen-Coachings und Team-Coachings. Unabhängig von der Auftraggeberkonstellation bzw. dem Grad der organisatorischen Anbindung verblasst bei diesen Settings die Beziehung zwischen Coach und Klienten, denn nun sind auch die **MITKLIENTEN** ein bedeutender Faktor in der Beratung.

- » Gruppen-Coachings: Als „Gruppen-Coaching“ wird im Allgemeinen ein Setting beschrieben, bei dem hierarchie- und funktionsgleiche Führungs-

kräfte aus der gleichen oder aus verschiedenen Organisationen turnusmäßig (etwa einmal im Monat für drei Stunden) gemeinsam gecoacht werden. Sie stellen jedenfalls keine kooperierende Arbeitsgruppe dar, d.h. sie stehen nicht in einem gemeinsamen Arbeitskontext. Typische Beispiele sind Gruppen von Stationsleitungen in großen Kliniken oder Gruppen von Meistern in der Automobilindustrie. Die thematischen Auseinandersetzungen gestalten sich anfangs meistens etwas verhalten, nehmen aber im weiteren Verlauf der Coaching-Termine zunehmend Fahrt auf, denn das Interesse des einen Klienten berührt in der Regel auch die der anderen Gruppenmitglieder, sodass oft lebhafte Diskussionen entstehen und dem Coach oft eher die Rolle eines Moderators zukommt. Die Bedeutung des Coachs tritt jedenfalls mehr in den Hintergrund, wodurch die übrigen Organisationsmitglieder an Bedeutung gewinnen. So besteht hier immer die Möglichkeit eines Korrektivs zum Coach. In diesem Setting entwickeln sich allerdings kaum langfristige Prozesse zu bestimmten Fragestellungen. Dieses Setting enthält aber eine Reihe von Vorteilen: Durch die Anwesenheit mehrerer Teilnehmer weist die Bearbeitung von Fragestellungen prinzipiell eine größere Vielfalt auf, denn durch die fachlichen und menschlichen Erfahrungen der Teilnehmer werden die Auseinandersetzungen über Themen immer stark angereichert. Darüber hinaus kann der Coach in diesem Setting auch eine Vielzahl von methodischen Möglichkeiten von Gruppenarbeit etwa aus dem Psychodrama Bereich nutzen, die im Einzelsetting nur begrenzt nutzbar sind.

- » **Team-Coaching:** Wenn Teams, also kooperierende Arbeitsgruppen, gecoacht werden, handelt es sich um die Beeinflussung eines Systemtyps, der eine formale Struktur mit Arbeitsteilung und mehr oder weniger ausgeprägten Hierarchien aufweist. Dadurch sind die Rollen der Organisationsmitglieder hochgradig determiniert, was auch die Beziehungen der Organisationsmitglieder stark mitbestimmt. Darüber hinaus weisen Teams wie jedes organisatorische System auch informelle Muster unterschiedlicher Art auf. Allen diesen Phänomenen hat der Coach bei seiner Beziehungsgestaltung (zumindest implizit) Rechnung zu tragen. Durch die formalen Relationen der Klienten ist immer mit einem erhöhten Angstpegel, zumindest mit einer gewissen Vorsicht bei den eigenen Äußerungen zu rechnen. In ausgeprägt hierarchischen Konstellationen, wie sie viele Wirtschaftsunternehmen aufweisen, ergibt sich durch das Engagement des Coachs ein latentes Schrumpfen der Hierarchie, denn für den Zeitraum des Coachings ist ja der Coach in der Alpha- und der formale Leiter in der Beta-Position. Das erweist sich besonders bei strategischen Fragestellungen von Teams als bedeutsam, denn nun ergibt sich ja eine zumindest milde Irritation des Systems, die dann der Coach für Verän-



- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

derungen nutzen kann (*Wimmer 1992*). Damit rückt Team-Coaching immer in die Nähe von Organisationsberatung. Bei nichthierarchischen Teams, wie wir sie z.B. in alternativen Betrieben oder in manchen evangelischen Landeskirchen finden, wird dem Teamcoach etwa von gleichberechtigten Zweier- oder Dreier-Gremien oft die Rolle eines informellen Führers, der Machteingriffe realisieren könnte (*Glasl 1994*), zugeschrieben. Diese Zumutung sollte der Coach grundsätzlich zurückweisen und vor allem bei Konflikten eher Formen von Mediation in das Coaching integrieren (*Schreyögg 2002*).

#### Literatur

- Bollhöfer, G. (2011). *Praxis des organisationsinternen Coachings. Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. 18(1), S. 97–109.
- Buer, F., & Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gasl, F. (1994). *Konfliktmanagement* (4. Aufl.). Bern, Stuttgart: Haupt.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt-Lellek, C., & Buer, F. (Hg.) (2011). *Life-Coaching in der Praxis. Wie Coaches umfassend beraten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2002). *Coaching von Doppelspitzen*. Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2010). *Supervision. Ein integratives Modell* (5. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Wimmer, R. (1992). *Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte*. Wiesbaden: Gabler.

## 1.6 KOMPETENZ-ANFORDERUNGSPROFIL FÜR COACHES

*Christopher Rauen, Ingo Steinke*

Kompetenzen entstehen auf der Grundlage von Wissen und Erfahrung. Die Wissenssoziologie unterscheidet Wissensstrukturen innerhalb von drei Lebenswelten: Individuum, Interaktion, Institution (*Schütz & Luckmann 2003*). Auch in der Kommunikationstheorie unterscheiden wir die Kommunikation in der subjektiven, in der sozialen und in der objektiven Welt (*Habermas 1981, S. 183*). Erkenntnisse der Systemtheorie (*Müller 1996*) können dabei auf allen Ebenen integriert werden: Anwendung auf mental-emotionale Systeme (*Maturana & Varela 1982; Roth 1994*), Anwendung auf Interaktion bzw. Kommunikation (*Watzlawick et al. 1969*) sowie auf gesellschaftliche Systeme und Subsysteme (*Luhmann 1984; Simon 2007*).

Das **KOMPETENZMODELL FÜR BUSINESS-COACHING** des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) orientiert sich deshalb an diesen drei Ebenen: Person, Interaktion, Institution. Die Institution kann eine tradierte gesellschaftliche Einrichtung (z.B. Familie, Ehe, Kirche) sein oder, historisch weiterentwickelt, als ein Arrangement aus Rollen/Zuständigkeiten, Tätigkeiten und Abläufen in einer Struktur unter zentralen Zielsetzungen in Erscheinung treten, das man Organisation nennt (z.B. Körperschaft, Verein, GmbH, AG).

Unter Kompetenz (lat. *competere*: zu etwas fähig sein, für etwas ausreichen) verstehen wir grundsätzlich die „berufs-/tätigkeitsrelevante, verhaltensnahe und messbare Charakteristik einer Person“ (*Sarges 2001*), genauer „eine **DISPOSITION** einer Person, die ihr ein effektives, an Leistungskriterien ausgerichtetes Verhalten in ihrer Tätigkeitsumgebung ermöglicht, mit einem spezifischen Satz von Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften oder Motiven korrespondiert und auf der Basis von Lernerfahrungen, Trainings o.Ä. entwickelt werden kann“ (*Scherm 2014, S. 21*). Kurz: Kompetenz ist eine Disposition für leistungsorientiertes Verhalten. Eine Kompetenz entspricht den folgenden Kriterien (*ebd.*, S. 18–20):

- (1) **Komplexität**: Kompetenzen sind auf die Bewältigung von komplexen Tätigkeitsanforderungen ausgerichtet, wobei sich der Handelnde dabei selbst organisiert.

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 **Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches**
- 1.7 Die Rollen des Coachs

- (2) Divergenz der Situation: Kompetenzen beziehen sich auf divergente Handlungssituationen, die nicht mit vorgefertigten, sondern mit kreativen, mehrdimensionalen Lösungsansätzen bewältigt werden.
- (3) Disposition: Eine Kompetenz ist die Disposition einer Person, d.h. das Vermögen, sich lösungsorientiert zu verhalten. Sie ist nicht direkt beobachtbar bzw. messbar. Beobachtbar sind vielmehr Verhalten bzw. Ergebnisse von Handlungen, die einem Kompetenzkonstrukt zugeordnet werden. Man kann Kompetenzen deshalb auch als Verhaltensrepertoire auffassen.
- (4) Zusammenhang mit Eigenschaften, Fähigkeiten oder Motiven: Kompetenzen stützen sich auf grundlegende kognitive bzw. emotionale Fähigkeiten, Traits (Persönlichkeitseigenschaften) und Motive (z.B. Leistungs- oder Machtmotive), wobei die Zusammenhänge dieser Faktoren mit Kompetenzen noch unzureichend erforscht sind.
- (5) Leistungs- und Konstruktbezug: Personen mit starker Ausprägung von Kompetenzen erzielen bessere Leistungen als Personen mit schwacher Ausprägung. Kompetenzmerkmale müssen zudem „konstruktvalide“ sein, d.h. zuverlässig mit der Kompetenz in Verbindung stehen.
- (6) Lern- und Zukunftsbezug: Der Erwerb von Kompetenzen setzt länger währende Lernprozesse voraus, und Kompetenzen sind grundsätzlich entwicklungsfähig. Kompetenzen beziehen sich weniger auf die Seite der bisherigen Tätigkeitsanforderung, sondern vielmehr auf die Seite der Person und Merkmale, die sie mitbringt, damit sie auch zukünftig erfolgreich agieren kann.

Wir haben die weltweit zugänglichen Quellen zu Coaching-Kompetenzen (vgl. Blumberg 2016) sorgfältig ausgewertet und in der **SYNTHESE** eines Anforderungsprofils für Coaches auf der Basis eines internationalen Vergleichs von Coaching-Kompetenzmodellen in einer Zusammenarbeit der DBVC Fachausschüsse Profession, Forschung und Qualitätskonferenz der Coaching-Weiterbildungsanbieter zu dem ersten Anforderungsprofil für Business Coaching-Kompetenzen nachvollziehbar zusammengeführt (vgl. Rauen & Steinke 2018b, 2018c; Steinke & Rauen 2018). Dies haben wir zusätzlich auf die validierten Konstrukte mehrerer ausgewählter diagnostischer Instrumente für Persönlichkeit (MBTI, BIP), Soziale Kompetenz (ISK) und berufliche Handlungskompetenz (KODE-Kompetenz-Atlas) bezogen, sodass die Wahrscheinlichkeit steigt, dass wir es tatsächlich mit Kompetenzen zu tun haben (zur Begründung der Auswahl dieser Instrumente vgl. Steinke & Rauen 2018).

Entstanden ist auf diesem Wege heuristischer Theoriegewinnung (*Dörner 1994*) ein Modell aus Coaching-Kompetenzanforderungen, das immerhin zwischen **KOMPETENZFELDERN** (Kompetenzklassen), übergreifenden **SCHLÜSSEL-KOMPETENZEN** (Kompetenzclustern), zugehörigen **COACHING-KOMPETENZEN** (Kompetenzanforderungen) und **VERHALTENSANKERN** (Handlungskompetenzen) unterscheidet. Es war uns wichtig, dieses Anforderungsprofil soweit zu vollenden, dass damit erst einmal vorübergehend praktisch gearbeitet werden kann.

Wie unserer Analyse und Synthese (*Steinke & Rauen 2018*) zu entnehmen ist, bringt die Erarbeitung eines Coaching-Kompetenzmodells mehrere Herausforderungen mit sich. Insbesondere wollen wir uns nicht der amerikanischen Lesart anschließen und „Kompetenzen“ mit „Verhalten“ gleichsetzen. Kompetenzen sind gerade die in und hinter dem Verhalten existierenden personnahen Dispositionen und Konstrukte, die eine enorme **VERHALTENSVIELFALT** zur Lösung von Aufgaben oder Problemen bzw. schlicht zur Bewältigung von (beruflichen) Alltagsanforderungen hervorbringen. Gerade dies macht es so wichtig und wertvoll, sich fundiert mit Kompetenzen zu beschäftigen. Es ist allerdings kaum noch haltbar, den Begriff „Fähigkeit“ in der Psychologie ausschließlich für grundlegende kognitive und emotionale Fähigkeiten zu reservieren. Insbesondere das Verhältnis von Kompetenzen zu dem enormen Erkenntnisbestand der Kognitiven Psychologie, der differentiellen Persönlichkeitspsychologie, der aufkommenden (neurowissenschaftlichen) Emotionspsychologie sowie zu den zahlreichen Konstrukten der Persönlichkeits- und Managementdiagnostik erscheint uns unterreflektiert und unaufgeklärt. Dies gilt u.E. auch für das Verhältnis der Kompetenzbegriffe zu anderen ähnlichen Begriffen und Konstrukten wie z.B. zu: Wissen, Erfahrung, Qualifikation, Schlüsselqualifikation bzw. Kernkompetenz oder Schlüsselkompetenz, Vermögen, Fähigkeit (engl. ability, capability, competence), Fertigkeit (skill), Können, Know how, Eigenschaften (traits), Talent – Begabung – Geschick, Motivation (z.B. Lernbereitschaft), Einstellung (attitude), Haltung (mind set) und nicht zuletzt zu Begriffen wie Wert, Leistung, Verhalten.

Wir können zurzeit lediglich von Anforderungen an Kompetenzen im Coaching sprechen. Wissenschaftliche Nachweise für Coaching-Kompetenzen sind schwach (*Steinke & Rauen 2018*). Wir wissen also zurzeit nicht, ob es die behaupteten Kompetenzkonstrukte wirklich gibt und wie relevant sie für professionelles Coaching sind. Wir sind deshalb auf die Akzentuierung und Setzung von Kompetenzen aus subjektiver Expertensicht angewiesen und sprechen zurzeit deshalb noch von Kom-

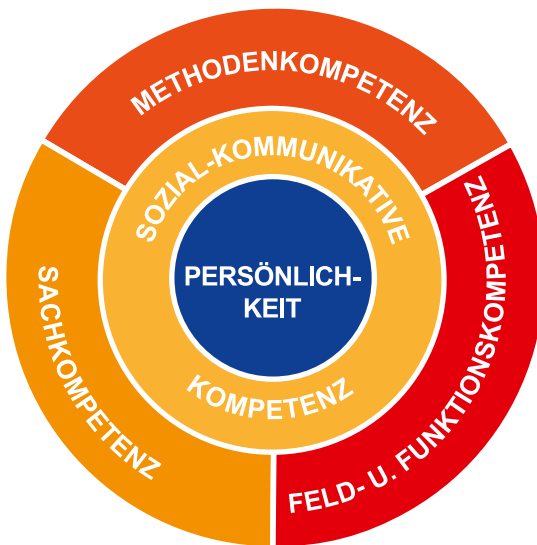
- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 **Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches**
- 1.7 Die Rollen des Coachs

petenzanforderungen (*vgl. Steinke 2015*) anstatt bereits von den darin liegenden „wahren Konstrukten“. Wir haben deshalb einen Expertenrat aus Wissenschaft und Coaching-Praxis einberufen, dessen Aufgabe es ist, allgemein gesagt, die o.g. heuristische Theoriegewinnung abzuschließen und eine Theoriebewertung (*Gadenne 1994*) vorzunehmen. Der Expertenrat soll dabei unter Einbeziehung weiterer Experten relevanter **TEILDISZIPLINEN**, aus wissenschaftlicher Sicht unter Einbeziehung der Praktikerversicht zumindest die Kompetenzanforderungen validieren. D.h., die in bzw. hinter dem Anforderungsprofil steckenden Konstrukte werden bestimmt (Konstruktvalidierung) und die unterschiedlichen Konstruktebenen wissenschaftlich begründbar vereinheitlicht, implizite Struktur- und Zusammenhangsannahmen expliziert. Die dann noch in dem Kompetenzmodell klaffenden Lücken können folgerichtig z.B. mithilfe der Fragebogenmethode (*Mummendey 1995*) im Rahmen differentieller Persönlichkeits- bzw. Selbstkonzept- und Kompetenzforschung geschlossen werden. Die Fragebogenmethode soll dazu führen, dass zusätzliche Coaching-Kompetenzkonstrukte (inkl. zugehöriger Items/Verhaltensanker) entwickelt werden können. Hieran werden die Verbandsmitglieder des DBVC z.B. durch Teilnahme an fragebogengestützten Onlinebefragungen beteiligt. Das Projekt ist als **FORSCHUNGSPROJEKT** ordentlich aufgesetzt worden und soll durch Promotions- bzw. Masterarbeiten flankiert werden.

Wir ordnen die Coaching-Kompetenzanforderungen vorläufig entsprechend der eingangs genannten sozialwissenschaftlichen Metatheorie sowie nach Roth (1971), Hülshoff (1996), Weinert (2001), Kauffeld (2006), Heyse (2017) und in Anlehnung an Erpenbeck & v. Rosenstiel (2007) nach sogenannten **KOMPETENZKLASSEN** bzw. Kompetenzfeldern in Personale Kompetenz, Sozial-kommunikative Kompetenz und Fachkompetenz. Die Fachkompetenz zerfällt im Coaching in Sachkompetenz und Methodenkompetenz, also Erklärungswissen und Verfügungswissen (*vgl. Buer 2015*). Hinzu kommt eine Kompetenz, die insbesondere durch die Supervision Eingang ins Coaching gefunden hat: Feld- und Funktionskompetenz (*Berker 1992; Steinke 2015*). Dabei unterstellen wir, dass Kompetenzen nur gezeigt werden können, wenn Rolle und Handlungsmöglichkeiten der Bedingungen, innerhalb derer gehandelt wird, dies hergeben (*Reischmann 2004*). Coaching-Kompetenzen sind stets kontextabhängig. Coaching-Kompetenz definieren wir als Reflexions- und Handlungsvermögen im Kontext der personorientierten dialogischen Beratung von Menschen in der Arbeitswelt. Wir akzentuieren damit einerseits eine Aktivitäts- bzw. Handlungsorientierung, d.h. die Fähigkeit, etwas zu praktizieren bzw. umzusetzen. Dies bedeutet auch „das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähig-

keiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen (...) in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren“ (*Erpenbeck & v. Rosenstiel 2007, S. XXIV*). Wir akzentuieren andererseits die (Selbst-)Reflexivität in Sozialbeziehungen (*Greif 2008*) und das „Bewusste-Verhalten-zu“ Bedingungen, Bedeutungen, Handlungsmöglichkeiten. Sie sind für einen Coach nicht Aktivitätsdeterminanten, er ist „in seinen Handlungen keineswegs festgelegt, ... (sondern hat) immer auch die ‚Alternative‘, nicht oder anders zu handeln“ (*Holzkamp 1985, S. 235 ff*). Dazu gehört auch, reflektieren zu können, wann, wie und warum ein Handeln bzw. So-Reagieren angemessen ist (*vgl. Reischmann 2004, S. 6*). Oft genug erschöpft sich Coaching gerade darin, die Ergebnisse dieser (Selbst-)Reflexion dem Klienten ohne besonderen Methodeneinsatz zur Verfügung zu stellen.

Die Coaching-Kompetenz umfasst folglich die Komponenten: (1) Persönlichkeit/Selbst-Kompetenz (2) Sozial-kommunikative Kompetenz, (3) Sachkompetenz, (4) Methodenkompetenz, (5) Feld- und Funktionskompetenz, (zur Herleitung, Definition und Begründung dieser Kompetenzen *vgl. Steinke & Rau 2018*).



- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 **Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches**
- 1.7 Die Rollen des Coachs

## **PERSÖNLICHKEIT**

- » Motivation
- » Wahrnehmungsfähigkeit
- » Urteilsfähigkeit
- » Lern- und Entwicklungsfähigkeit
- » Selbstregulation

## **SOZIAL-KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ**

- » Kommunikationsfähigkeit
- » Beziehungsfähigkeit
- » Selbstsicherheit
- » Reflexibilität

## **SACHKOMPETENZ**

- » Allgemeinbildung
- » Philosophische, soziologische, pädagogische, psychische, wirtschaftswissenschaftliche Ressourcen
- » Ressourcen der Coaching-Forschung
- » Juristische Ressourcen
- » Integration von Theorie und Praxis

## **METHODENKOMPETENZ**

- » Didaktische Kompetenz
- » Planungskompetenz
- » Dialogkompetenz
- » Analytische Kompetenz
- » Kognitiv-emotionale Entwicklungskompetenz

## **FELD- UND FUNKTIONSKOMPETENZ**

- » Professionalität
- » Feld- und Funktionserfahrung
- » Berufliche Fortbildung und Entwicklung
- » Organisationale Kompetenz
- » Gruppenprozesse gestalten
- » Rollenbewusstsein
- » Mikropolitischen Geschick

Die Coaching-Kompetenzen operationalisieren wir wie folgt:

**(1) Persönlichkeit/Selbst-Kompetenz**

Motivation: Leistungsorientierung, Führungsorientierung, Gestaltungswille

Wahrnehmungsfähigkeit: Auffassungsgabe, sinnliches Begreifen, Intuition

Urteilsfähigkeit: Analytisches Denken, gefühlsmäßiges Beurteilen

Lern- und Entwicklungsfähigkeit: Lern- und Weiterentwicklungsbereitschaft, flexibles Agieren, Offenheit für Veränderungen

Selbstregulation: Selbstmanagement, Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Kontrollüberzeugung, Ambiguitätstoleranz

**(2) Sozial-kommunikative Kompetenz**

Beziehungsfähigkeit: Beziehungsgestaltung, Vertrauen bilden, soziale Orientierung, Kooperativität

Kommunikationsfähigkeit: Sich kommunikativ ankoppeln, Körpersprache deuten, Verständlichkeit

Selbstsicherheit: Durchsetzungskraft, Konfrontationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Extraversion / Kontaktfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit

Reflexibilität: Selbstdarstellungskompetenz, Personwahrnehmung, Reflexionsfähigkeit

**(3) Sachkompetenz**

Allgemeinbildung: Studienabschluss, Coaching-Weiterbildung

Philosophische, soziologische, pädagogische, psychologische und wirtschaftswirtschaftliche Ressourcen und Ressourcen der Coaching-Forschung: Benennen, verstehen, analysieren, synthetisieren, beurteilen

Juristische Ressourcen: Benennen, verstehen, anwenden

Integration von Theorie und Praxis: Reflektierter Theorieeinsatz, wissenschaftliche Fundierung

**(4) Methodenkompetenz**

Dialogkompetenz: Dialog führen, aktiv zuhören, Fragen, Feedback geben

Planungskompetenz: Auftrag klären, Ziele klären, Erwartungen klären, Vertrag schließen, Arbeitsplan aufstellen, Evaluation etablieren



- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 **Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches**
- 1.7 Die Rollen des Coachs

Analytische Kompetenz: Zusammenhänge vermitteln, rekonstruieren/ diagnostizieren, Lösungen entdecken

Didaktische Kompetenz: Passung sicherstellen, zielorientiert arbeiten, lösungsorientiert denken und handeln, Lernen begleiten, Transfer sichern

Kognitiv-emotive Entwicklungs-Kompetenz: Methodenplural agieren, Reflexion stimulieren, Bewusstsein schaffen, assoziieren, dissoziieren, Mustererkennung nutzen, Metaphern und Analogien nutzen, Ressourcenan-kopplung, sich positionieren, Widersprüche handhaben, Veränderungs-prozesse gestalten

## **(5) Feld- und Funktionskompetenz**

Professionalität: Professionsethik wahren, konzeptionelle Auskunfts-fähigkeit, realistische Selbsteinschätzung, Rollenklarheit, Vermarktungsfähigkeit

Feld- und Funktionserfahrung: Inter-/kulturelle Kompetenz, Branchenkompe-tenz, Geschäftskompetenz, organisationale Kompetenz, divisionale Kompe-tenz, Funktionskompetenz, soziale Rollenkompetenz, persönliche Reife

Berufliche Fortbildung und Entwicklung: Lernen, Selbsterfahrung, Psychohygiene

Organisationale Kompetenz: Organisationsphänomene handhaben, Systemkomplexität handhaben, Gruppenprozesse gestalten

Rollenbewusstsein: Rollenverhalten optimieren, Führung fokussieren, Karriere entwickeln

Mikropolitische Geschick: Machtgebrauch entwickeln, institutionelle Interaktion gestalten, Krisen bewältigen

Wir plädieren dafür, sich im Umgang mit Kompetenzen eine gewisse gnostische Distanz zu bewahren: Kompetenz ist ein Konstrukt, eine Disposition. Sie ist nicht direkt beobachtbar; beobachtbar sind nur ihre Wirkungen, nämlich Verhaltensweisen. Und diese müssen erst zu **INDIKATOREN** für Kompetenzen gemacht werden, damit man überhaupt von Kompetenzen sprechen kann. Sozialpsychologisch betrachtet ist Kompetenz also immer auch ein Zuschreibungsphänomen (*Stölzel 2012, S. 86*), eine Attribution von etwas auf jemanden, oder anders gesagt: eine Projektion. Kompetenz sagt im Zweifel mehr über denjenigen aus, der sie sieht, als über den, der sie hat (*vgl. Steinke 2015*). Dennoch bleibt die Reflexion darüber, worin professionell relevante Kompetenzen bestehen, eine wichtige Aufgabe.

### Literatur

- Berker, P. (1992). Felddynamik. *Supervision*, 11(21), 3–9.
- Blumberg, K.M. (2016). *Competencies of Outstanding Executive Coaches: A Grounded Theory Approach*. Dissertation. Baton Rouge, LA: Louisiana State University [http://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2147&context=gradschool\\_dissertations](http://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2147&context=gradschool_dissertations)
- Buer, F. (2015). Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie: Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Beratung. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 185–202). Wiesbaden: Springer.
- Dörner, D. (1994). *Heuristik der Theoriebildung*. In Enzyklopädie der Psychologie, Forschungsmethoden der Psychologie, Band 1, Methodologische Grundlagen der Psychologie (S. 345). Göttingen: Hogrefe.
- Erpenbeck, J., & v. Rosenstiel, L. (Hg.) (2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (2., überab. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gadonne, V. (1994). *Theoriebewertung*. In Enzyklopädie der Psychologie, Forschungsmethoden der Psychologie, Band 1, Methodologische Grundlagen der Psychologie (S. 389ff.). Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns*. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Heyse, V. (2017). KODE® und KODE®X – Kompetenzen erkennen, um Kompetenzen zu entwickeln und zu bestärken. In J. Erpenbeck, L. v. Rosenstiel, S. Grote & W. Sauter (Hg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (3., überab. u. erw. Aufl., S. 245-273). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Holzkamp, K. (1985). *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt/M.: Campus.
- Hülshoff, T. (1996). *Das Handlungskompetenzmodell*. WSB intern. Zeitschr. des Weiterbildenden Studiengangs Betriebspädagogik und der Gesellschaft für Betriebspädagogik 2, 37-45.
- Kanning, U.P. (2014). *ISK-360°. Inventar zur Messung sozialer Kompetenzen in Selbst- und Fremdbild*. Manual. Göttingen: Hogrefe.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Maturana, H.R., & Varela, F.J. (1984). *Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. Bern: Scherz.
- Müller, K. (1996). *Allgemeine Systemtheorie. Geschichte, Methodologie und Sozialwissenschaftliche Heuristik eines Wissenschaftsprogramms*. Wiesbaden: Springer.
- Mummendey, H.D. (1995). *Die Fragebogen-Methode: Grundlagen und Anwendung in Persönlichkeits-, Einstellungs- und Selbstkonzeptforschung*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. & Steinke, I. (2018a). Ein Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen. *Coaching-Newsletter*, 18(2). <https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2018/coaching-newsletter-februar-2018.html> (Download 20.06.2019)
- Rauen, C. & Steinke, I. (2018b). Was macht einen qualifizierten Business-Coach aus? Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen. *Coaching-Magazin*, 10 (2), 22–26. <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/was-macht-einen-qualifizierten-business-coach-aus> (Download 20.06.2019)
- Rauen, C. & Steinke, I. (2018c). *Ein Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen*. <https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2018/02/Ein-Anforderungsprofil-f%C3%BCr-Business-Coaching-Kompetenzenmk.pdf> (Download 20.06.2019)

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 **Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches**
- 1.7 Die Rollen des Coachs

Reichmann, J. (2004). *Kompetenz lehren? Kompetenz- und Performanz-Orientierung in der Andragogik zwischen Didaktik und Organisationsentwicklung*. Bamberg: Universität Bamberg. [http://www.uni-bamberg.de/andragogik/interne\\_links/publikationen.htm](http://www.uni-bamberg.de/andragogik/interne_links/publikationen.htm) (Download am 30.12.2013).

Roth, H. (1971). *Pädagogische Anthropologie*. Bd. II: Entwicklung und Erziehung. Hannover: Hermann Schrödel.

Roth, G. (1994). *Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Sarges, W. (2001). *Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen?* In H.-C. Riekhof (Hg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 285–300). Wiesbaden: Gabler.

Scherm, M. (2014). *Kompetenzfeedbacks. Selbst- und Fremdbeurteilung beruflichen Verhaltens*. Göttingen: Hogrefe.

Schütz, A., & Luckmann, T. (2003). *Strukturen der Lebenswelt*. Konstanz: UVK.

Simon, F. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer.

Steinke, I. (2015). *Kompetenzanforderungen an Coaches*. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 257–283). Wiesbaden: Springer.

Steinke, I., & Rauen, C. (2018). *Entwicklung von Business Coaching Competencies. Synthese eines Anforderungsprofils für Coaches auf der Basis eines internationalen Vergleichs von Coaching-Kompetenzmodellen*. [https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2019/02/Steinke\\_\\_Rauen\\_2018\\_Entwicklung\\_von\\_Business\\_Coaching\\_Competencies\\_1\\_-2.pdf](https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2019/02/Steinke__Rauen_2018_Entwicklung_von_Business_Coaching_Competencies_1_-2.pdf) (Download 20.06.2019)

Stölzel, T. (2012). *Staunen, Humor, Mut und Skepsis. Philosophische Kompetenzen für Therapie, Beratung und Organisationsentwicklung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

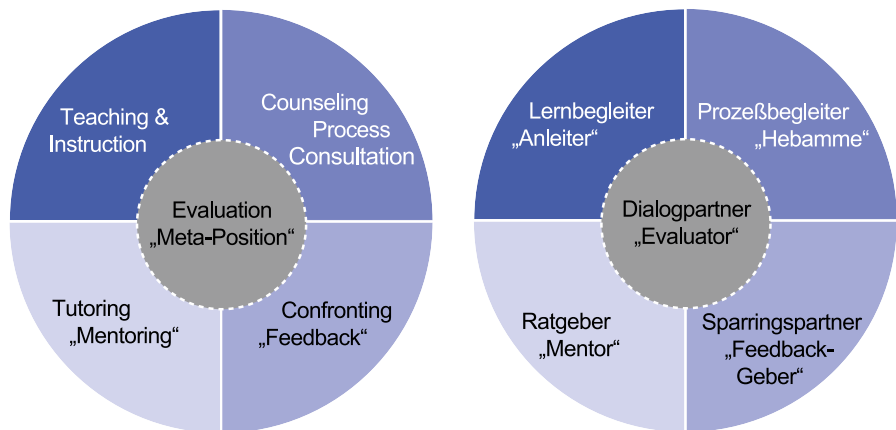
Watzlawick, P., Beavin, J.H., & Jackson, D.D. (1969). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber.

Weinert, F.E. (2001). *Concept of competence: A conceptual clarification*. In D.S. Rychen & L.H. Salganik (Hg.), *Defining and Selecting Key Competencies* (S. 45-65). Göttingen: Hogrefe.

## 1.7 DIE ROLLEN DES COACHS

Ingo Steinke

In Abhängigkeit von Auftrag und Anliegen des Klienten einerseits und von der jeweiligen Situation und Phase im Coaching-Prozess andererseits sind unterschiedliche Kompetenzen eines Coachs (vgl. Kap. 1.6) besonders gefragt, und ein Coach erfüllt jeweils unterschiedliche Funktionen. Dementsprechend variieren auch die Haltung, das Vorgehen und die Gestaltung der Beziehung zwischen Coach und Klient, und der Coach nimmt unterschiedliche Rollen ein (vgl. Lenhardt 1992/2002; Schreyögg 2015). Dabei ist der Dialog prinzipiell durch **INTERSUBJEKTIVITÄT**, d.h. die authentische Subjekt-Subjekt-Begegnung charakterisiert, wenngleich die Beziehung als Fundament des Handelns in beratenden Dialogen (Schmidt-Lellek 2006, S. 22) im Coaching nicht immer strikt symmetrischer Natur ist, sondern unterschiedliche Formen von Symmetrie und Asymmetrie praktiziert werden (vgl. Kap. 2.2, Abschnitt 10). Wir verstehen hier Rolle mit Claessens (1968, S. 19) bzw. Gerhardt (1971, S. 29f., 37f.) als Verallgemeinerung singulärer Verhaltensweisen zu typischen Handlungsmustern, die als Sozialform ein normativ kulturell erwartetes Verhalten in einer Interaktionseinheit konstituiert und reguliert; diese Sozialform kann einem gesellschaftlichen Wandel unterworfen sein.



- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

In der Rolle des **PROZESSBEGLEITERS** versteht sich der Coach weniger als Fachspezialist denn als methodisch versierter Prozessverantwortlicher, Prozessberater (*Schein 1969; Reddy 1999*) oder Klärungshelfer (*Thomann & Schulz von Thun 1987*), der den inneren Klärungsprozess (des Systems) begleitet. Seine Aufgabe besteht in der methodischen Steuerung von Bewusstwerdungs-, Lern- und Entwicklungsprozessen. Wie ein **GEBURTSHELFER** (*Thomann & Schulz von Thun 1987; Whitmore 1994, S. 88*) bietet er dem Klienten seine „helfende Hand“, um eigene Erkenntnisse und Problemlösungen zu entwickeln („zu gebären“; zur „Mäeutik“ bzw. „Geburtshelferkunst“ *vgl. Schmidt-Lellek 2006, S. 97 ff.*). Indem er sich inhaltlich strikt zurückhält und lediglich methodisch interveniert, übt er einen folgendreflektierenden Kommunikationsstil aus, wie es im Ursprung dem Counseling (*Rogers 1942/1972; Shertzer & Stone 1968, S. 22 ff.*) zu eigen ist, und gestaltet den Gesprächsverlauf mit deutlicher Prozessorientierung.

In der Rolle des **LERNBEGLEITERS** tritt der Coach als Experte für fachliche oder methodische Verfahrens- bzw. Verhaltensfragen des Klienten in dessen beruflicher Rolle auf. Seine Aufgabe besteht im Unterschied zur themenzentrierten vor allem in der anliegenzentrierten, psychoedukativen Vermittlung von Wissen und Können sowie in der Anleitung der Verhaltenserprobung zur Vorbereitung des Klienten auf konkrete Praxissituationen (Transfersicherung). Dazu dienen Methoden, die originär der Soziometrie bzw. dem Psychodrama und der Gestalttherapie (*vgl. Schreyögg 2012, S. 191 ff.*), aber auch der Psychoedukation (*vgl. Carkhuff & Berenson 1967; Jensen et al. 2009*) entstammen. Anliegenzentriert heißt eng eingestellt auf das konkrete Anliegen und die Zielsetzung in der Erfahrungs- und Erlebniswelt des Klienten, um ein erlebnisaktivierendes Lernen durch Erfahrung zu ermöglichen (*vgl. Bommert et al. 1978; Bion 1990; Steinke & Steinke 2018*). In der Lernbegleitung wird noch im Coaching aus Wissen Können oder aus Erklärungswissen Verfügungswissen (*vgl. Lahman 1930; Buer 2015, S. 190 f.*). Dazu zählt auch, Gesprächsinhalte vor dem Hintergrund vorhandener Wissensstrukturen zu analysieren und auf den Punkt zu bringen. Der Coach ist dann ein **ANLEITER** im ursprünglichen Sinne, ein Lernpartner (*Looss 1990*), wobei ein Coach weniger lehrt, sondern vielmehr hilft zu lernen (*Lovin & Casstevens 1971*). Wie ein „Trainer“ kann der Coach zugleich als Vorbild oder Modell fungieren. Er handelt aus einem Wissensvorsprung heraus, verfolgt einen Kommunikationsstil, der an didaktischen Gesichtspunkten orientiert ist, und führt den Prozess eng am Anliegen, aber dennoch mit deutlicher Strukturorientierung (orientiert auf die jeweilige fachliche bzw. Wissensstruktur).

In der Rolle des **RATGEBERS** tritt der Coach als „gelebter Experte aus Erfahrung“ auf und sieht seine Aufgabe darin, dem Klienten Orientierung auf seinem (Entwicklungs-) Weg zu liefern. Der Coach ermöglicht Lernen aus Erfahrung und Lernen durch Erfahrung (*Lovin & Casstevens 1971*). Ein Coach tut dies in der Regel in der Form von Statements (*Schreyögg 2012*), die dem Klienten als Ansicht angeboten, nicht jedoch missionarisch verabreicht werden. Wie ein **MENTOR** kann er dem Klienten seine Feld- und Funktionskompetenz (*Berker 1992; Steinke 2015*) zur Verfügung stellen sowie Handlungsoptionen oder Lösungsansätze und damit zusammenhängende Chancen und Risiken vor dem Hintergrund realistischer Einschätzungen der Lage abwägen (*vgl. Options-Phase bei Whitmore 1994*). Wenngleich hier besonders darauf zu achten ist, dass die Selbstverantwortung des Klienten für sein Handeln vollumfänglich gewahrt bleibt, neigt der Coach hier zu einem beratenden Kommunikationsstil und leitet den Prozess mit deutlicher Ergebnisorientierung.

In der Rolle des **SPARRINGSPARTNERS** (*Schreyögg 2012, S. 252*) bzw. Agent Provocateur (*Lenhardt 1992/2002*) versteht sich der Coach als wohlwollender **FEEDBACKGEBER**, der den Klienten bestätigend wie kritisch hinterfragend in seinem Lern- und Entwicklungsprozess begleitet und unterstützt. Confronting und Feedback werden früh als ein wesentlicher Beitrag des Coachs etabliert (*vgl. Huston 1924; Kinlaw 1989; Looss 1991*). Der Coach ist dabei auch Überbringer unangenehmer Botschaften, die schmerzhaft sein können. Wie ein „guter Freund“ verfolgt er jedoch einen wohlwollend-konfrontierenden Kommunikationsstil und zeigt sich dabei gleichzeitig als Person mit eigenen Überzeugungen, die er dem Klienten als subjektive Positionierung zur Verfügung stellt, ohne sie ihm als „Weisung“ überzustülpen. Wie ein „Verbündeter“ oder „Partner“ tritt er fürsorglich-stärkend und parteilich für die Angelegenheiten des Klienten ein. Er gestaltet den Prozess mit deutlicher Personorientierung.

In der Rolle des **DIALOGPARTNERS** (*Schreyögg 2015*) agiert der Coach als einfühlsamer Beziehungsarbeiter (*Looss 1990, 1991, S. 15, 194*), dessen Aufgabe die Gestaltung einer vertrauensvollen Beziehung und konstruktiven **GESPRÄCHS-ATMOSPÄRE** ist, in der sich der Klient für neue Perspektiven und Wege zu öffnen vermag. Der Coach reflektiert seine inneren und äußeren Reaktionen im Coaching-Prozess, nimmt das Beziehungsgeschehen (mit Übertragungen und Gegenübertragungen) wahr, überprüft das eigene Rollenverhalten sowie seine kommunikativen und methodischen Interventionen im Hinblick auf Angemessenheit und Wirkung, um den eingeschlagenen Kurs ggf. zu korrigieren. Er lotet sensibel die eige-

- 1.1 Profession und Professionalisierung
- 1.2 Begriffsbestimmungen
- 1.3 Anwendungsbereiche
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
- 1.5 Die Settings von Coaching
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
- 1.7 Die Rollen des Coachs

nen Möglichkeiten und Grenzen aus und wacht über die verantwortungsvolle „Verwaltung“ der persönlichen Ressourcen, d.h. deren Einsatz oder Zurückhaltung und Pflege. Diese Rolle kann auch als Sitz von Selbst- bzw. Rollenreflexivität und Urteilsvermögen des Coachs angesehen werden. Als „Evaluator“ begibt sich der Coach in eine „Meta-Position“, aus der heraus er den Beziehungsprozess souverän beurteilen, regulieren, sich inhaltlich positionieren und dem Klienten empathisch, aber als professionell abgegrenztes und kongruent kommunizierendes Gegenüber begegnen kann (vgl. Kap. 2.7).

Dieses **ROLLENMODELL** verdeutlicht einerseits, dass professionelles Coaching einen flexiblen und fließenden Wechsel zwischen unterschiedlichen Rollenanforderungen verlangt. Es ermöglicht zugleich eine Verortung individueller Vorlieben bzw. Stärken in der eigenen Arbeit und zeigt persönliche Entwicklungsrichtungen in der Arbeit als Coach auf.

#### Literatur

- Berker, P. (1992). Felddynamik. *Supervision* 11(21), 3–9.
- Bion, W.R. (1990). *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bommert, H., & Dahlhoff, H.D. (Hg.) (1978). *Selbsterleben (Experiencing) in der Psychotherapie*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Buer, F. (2015). *Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie: Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Beratung*. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching*. Ein Lesebuch für den Coach (S. 185-202). Wiesbaden: Springer.
- Carkhuff, R. R., & Berenson, B. G. (1967). *Beyond Counseling and Therapy*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Claessens, D. (1968). *Rolle und Macht*. München: Juventa.
- Gerhardt, U. (1971). *Rollenanalyse als kritische Soziologie. Ein konzeptueller Rahmen zur empirischen und methodologischen Begründung einer Theorie der Vergesellschaftung*. Neuwied, Berlin: Luchterhand.
- Huston, R.E. (1924). Debate Coaching in High School – Benefits and Methods. *The Quarterly Journal of Speech Education* 10, 127–143.
- Jensen, M., Hoffmann, G., Spreitz, J., & Sadre Chirazi-Stark, M. (2009). *Diagnoseübergreifende Psychoedukation*. Köln: Psychiatrie.
- Kinlaw, D.C. (1989). *Coaching for Commitment*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lenhardt, V. (1992/2002). *Les responsables porteurs de sens. Culture et pratique du coaching et du teambuilding* (2nd ed.). Paris: Insep Consulting Editions.
- Looss, W. (1990). Die Einzelsupervision von „Beziehungsarbeitern“. In G. Fatzer (Hg.), *Supervision und Beratung. Ein Handbuch* (S. 195–208). Bergisch-Gladbach: EHP.
- Looss, W. (1991). *Coaching für Manager. Problembewältigung unter 4 Augen*. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie (Neuauf. Bergisch Gladbach: EHP, 2006).

## TEIL 1. GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING

- Lovin, B.C., & Casstevens, E.R. (1971). *Coaching, Learning, and Action*. New York: American Management Association.
- Reddy, W.B. (1999). *Prozeßberatung von Kleingruppen. Wie der Berater erfolgreich interveniert*. Leonberg: Rosenberger.
- Rogers, C.R. (1942). *Counseling and Psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1972). *Die nicht-direktive Beratung*. München: Kindler.
- Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schmidt-Lellek, C.J. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2015). Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 245–256). Wiesbaden: Springer.
- Shertzer, B., & Stone, S.C. (1968). *Fundamentals of Counseling*. Boston: Houghton Mifflin.
- Steinke, I. (2015). Kompetenzanforderungen an Coaches. In A. Schreyögg & C. Schmidt-Lellek (Hg.), *Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach* (S. 257–283). Wiesbaden: Springer.
- Steinke, J.M., & Steinke, I. (2018). *Was ist Coaching? Die Ursprünge von Coaching als Methodik. Eine Studie zur Entstehung und Historie von Professional Coaching zwischen 1911 und 1989 – Implikationen für die Rolle, Kompetenzen und Professionalisierung von Coaches heute* (2. Aufl.). Hamburg: COATRAIN Publishing.
- Thomann, C., & Schulz von Thun, F. (1987). *Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek: Rowohlt.
- Whitmore, J. (1994). *Coaching für die Praxis: Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter*. Frankfurt/M.: Campus.



**TEIL 2.**  
**ANWENDUNG – PROFESSIONELLE**  
**STANDARDS**



## 2.1 ETHIK-KODEX: ANTHROPOLOGISCHE PRINZIPIEN UND PROFESSIONSETHISCHE STANDARDS

*Walter Spreckelmeyer, Christoph Schmidt-Lellek, Astrid Schreyögg*

Professionelles Coaching verlangt eine Professionsethik, die, gestützt auf anthropologische Grundaussagen, dem Coach Handlungsmaximen für die Praxis bietet. Mit diesem Ethik-Kodex soll eine **VERBINDLICHKEIT** nach innen und außen entstehen und eine **PROFESSIONSETHIK** wirksam werden, die im Markt Orientierung gibt und sich im täglichen Handeln zeigt. Diese Verbindlichkeit verlangt auch eine Anerkennung anderer Wertsysteme, mit denen jedoch ggf. eine Auseinandersetzung notwendig ist.

Über die Einhaltung der ethischen Standards hinaus verlangt die Professionalität des Coachs eine **ETHISCHE KOMPETENZ**, ethisch relevante Konflikte als solche zu erkennen und mit ihnen reflektiert umzugehen. Denn hinter Konflikten, die im Coaching thematisiert werden, können sich divergierende Werte bzw. ethische Dilemmata verbergen. Der Ethik-Kodex bietet deshalb nicht nur und nicht in erster Linie konkrete Vorschriften für moralisches Handeln, sondern eine Orientierung für **ETHISCHE REFLEXIONEN**. Coaching ist kein Ort für moralische Belehrung, sondern ein Freiraum für offenes Fragen und gemeinsames Reflektieren. Dabei kann es allerdings zu den Aufgaben eines Coachs gehören, dieses Fragen in Gang zu bringen, mögliche Zusammenhänge aufzuzeigen und ethisch relevante Aspekte zu benennen, ggf. auch tabuisierte Themen anzusprechen.

Die folgende Darstellung ist so strukturiert, dass jeweils (1) ein allgemeines anthropologisches Prinzip benannt wird, aus dem (2) Folgerungen für das Coaching und das ethische Grundverständnis der Coaches und (3) Handlungsmaximen für die Praxis abgeleitet werden.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## (1)

### WÜRDE DER PERSON:

#### Die Würde des Menschen ist unantastbar.

*Aus der Würde ist die grundlegende Gleichwertigkeit der beteiligten Personen in professionellen Settings abzuleiten. Sie gilt in einem übergreifenden existenziellen Sinne, auch wenn die Beratungsbeziehung eine Asymmetrie impliziert (der professionelle Berater hat einen Steuerungsauftrag).*

- » Der Coach anerkennt sowohl die Einzigartigkeit als auch das soziale Gewordensein des Klienten in ihrer spannungsreichen Polarität auf der Grundlage des unbedingten Respekts vor der Würde der Person.
- » Der Coach handelt aus der Bewusstheit seines eigenen Gewordenseins und seiner persönlichen und professionellen Identität; er anerkennt die Bedeutung und die Relativität seiner Lebenswelt und seiner biographischen und kulturellen Prägungen.
- » Der Coach achtet das Schutzbedürfnis seiner Klienten, er wahrt Diskretion und fügt ihm keinen Schaden zu; er spürt auch Schadensmöglichkeiten etwa durch Strukturen in Organisationen auf und sensibilisiert den Klienten für häufig auftretende Widersprüche (z.B. Profit- vs. Menschenorientierung).

## (2)

### WELTBEZOGENHEIT DES MENSCHEN:

#### Der Mensch ist Teil seiner Lebenswelt; er steht in vielfältigen Kontexten, wie z.B. Region, Kultur, Religion, Milieu, Familie.

*Der Fokus im Coaching liegt auf dem Menschen in all seinen Lebensbezügen.*

- » Der Coach schließt an die Lebenswelt und die jeweiligen Perspektiven des Klienten an (Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Empathie).
- » Der Coach weiß, dass seine eigene Lebenswelt Bestandteil der Beratungsbeziehung ist; er reflektiert sie professionell, damit in der Begegnung zwischen verschiedenen Lebenswelten eine Erweiterung der Deutungs- und Handlungsmuster möglich wird.

- » Der Coach reflektiert die Veränderungen heutiger Lebenskontexte, insbesondere durch die Auflösung traditionaler gesellschaftlicher Bindungen und Wertesysteme, und erarbeitet auf diesem Hintergrund zeitgemäße Lösungen mit dem Klienten.

(3)

**DER MENSCH ALS DIALOGISCHES WESEN:**

**Der Mensch ist für seine Entwicklung und für sein Selbstverständnis zeitlebens angewiesen auf Beziehungen zu anderen Menschen; „dialogische Existenz“ bedeutet sowohl eine menschliche Grundbedingung als auch eine Handlungsmaxime.**

*Als professionelle „Arbeit am Menschen“ fördert Coaching die Dialogbereitschaft und -fähigkeit des Klienten und stellt selbst ein Modell für dialogisches Handeln dar.*

- » Der Coach anerkennt die grundsätzliche „Andersheit des Anderen“ (Lévinas 1983). Dies bedeutet die Offenheit gegenüber dem Unbekannten im Anderen, das Anerkennen seiner Unverfügbarkeit und die Fähigkeit bzw. Bereitschaft, über Unbekanntes zu staunen und sich davon berühren und bereichern zu lassen.
- » Der Coach macht auch seine eigene Subjektivität zum – professionell reflektierten – Bestandteil der dialogischen Beratungsbeziehung.
- » Der Coach kennt und praktiziert die für professionelles Handeln kennzeichnende doppelte Ebene der Begegnung mit dem Klienten: die Polarität zwischen problembezogenen, analysierenden Zugängen in der beratenden Interaktion, mit denen der Andere als „Fall“ gesehen wird, und einer darüber hinausgehenden Sichtweise, in der der Andere in seiner einzigartigen Personalität in Erscheinung tritt.
- » Der Coach führt den Dialog mit anderen Menschen im gemeinsamen Bezug auf das „Dritte“ (in Form eines Themas, eines Unternehmenszieles oder anderer Personen) zur Verständigung zwischen Verschiedenheiten im Wissen um die komplexe Interdependenz der beteiligten Akteure.
- » Mit seiner dialogischen Haltung anerkennt der Coach auch die Möglichkeit von unüberwindlichen Differenzen und von Grenzen der Verständigung, z. B. bei unvereinbaren Wertorientierungen. In diesem Fall ist allenfalls ein Konsens über den Dissens erreichbar.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

#### (4)

### **NICHT-REDUZIERBARKEIT DES MENSCHEN:**

#### **Der Mensch stellt einen Wert jenseits seiner jeweiligen Funktionen dar.**

*Coaching dient dazu, sowohl die Funktionsfähigkeit des Klienten zu fördern als auch den Wert seines Menschseins über seine jeweiligen Rollen und Funktionen hinaus zu reflektieren und zu stärken.*

- » Der Coach pflegt einen bewussten Umgang mit der Polarität von Funktionalität und Personalität des Klienten (Verbindung des Postulats „persönliches Wachstum“ mit einer Optimierung der Funktionalität des Klienten).
- » Der Coach reduziert den Menschen niemals nur auf sein Problem, sondern bringt ihm stets die geschuldete Achtung für sein einzigartiges Personsein entgegen.
- » Der Coach unterstützt den Klienten in der Wahrnehmung seiner Freiheit gegenüber seinen Rollen und Funktionen, um einer möglichen Selbstreduzierung des Klienten entgegenzuwirken.

#### (5)

### **ENTWICKLUNGSOFFENHEIT DES MENSCHEN:**

#### **Der Mensch ist offen für bisher nicht verwirklichte Lebensmöglichkeiten. Er kann sich lebenslang entwickeln und seine Potenziale entfalten.**

*Der Coach trägt in der Beratungsbeziehung dazu bei, dass der Klient das wird, was er sein kann und sein will.*

- » Der Coach vermeidet festlegende Aussagen über seine Klienten und betont die Prozesshaftigkeit und Wandelbarkeit von Merkmalen und Mustern.
- » Der Coach unterstützt den Klienten, seine Möglichkeiten, aber auch Schattengebiete und Grenzen zu erkennen,
- » Hürden und Blockierungen zu überwinden, die eröffneten Wahlmöglichkeiten bewusst wahrzunehmen, zu bewerten und zu ergreifen (einschließlich deren Konsequenzen),
- » Veränderungen anzunehmen und vom Vertrauten Abschied zu nehmen.

- » Der Coach hält sich offen für das Denk- und Wertesystem anderer Menschen, für das Fremde im Anderen, für neue Handlungsmöglichkeiten und für das nicht auflösbare „Geheimnis“ (Kant) menschlicher Existenz.

(6)

**WILLENSFREIHEIT/AUTONOMIE DES MENSCHEN:**

**Der Mensch lebt in der unauflösbaren Spannung zwischen Bedingtheit und Freiheit, zwischen Fremd- und Selbstbestimmung. Er hat die Wahlfreiheit, die Gegebenheiten seiner Lebenswelt anzunehmen, abzulehnen, zu verändern oder zu verdrängen.**

*Der Coach unterstützt einerseits die Wahrnehmung der historischen, sozialen und situativen Bedingungen der jeweils vorfindlichen Realität des Klienten und andererseits den kreativen, gestaltenden Umgang damit.*

- » Der Coach initiiert in der Beratungsbeziehung einen Bewusstwerdungsprozess und begleitet und ermöglicht offene Auseinandersetzungen.
- » Der Coach bietet Unterstützung zum verantwortlichen Umgang mit der eigenen Wahlfreiheit und mit möglichen Handlungsalternativen, und zwar sowohl für andere bzw. für die Organisation als auch für sich selbst.
- » Der Coach achtet die Selbstbestimmung, die Entscheidungen der Klienten im Beratungsprozess, aber er gestaltet auch Situationen, in denen Entscheidungen möglich bzw. leichter möglich werden.

(7)

**EINHEIT DES MENSCHEN:**

**Der Mensch ist nicht teilbar; er ist ein Leib-Seele-Geist-Subjekt und lebt als solches in intersubjektiven, dialogischen Beziehungen.**

*Der Coach adressiert alle drei Dimensionen des Klienten (Leib, Seele, Geist).*

- » Der Coach orientiert sich an der Ganzheit als dem Orientierungspunkt aller Interventionen; auch wenn aktuell nur ein eindimensionaler (z.B. rationaler) Zugang gewählt wird, berücksichtigt er die anderen Dimensionen.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

- » Der Coach spricht ggf. unwillkürliche körperliche Reaktionen oder emotionale Anteile einer Äußerung oder einer Handlungsweise an, um sie der Aufmerksamkeit des Klienten zugänglich zu machen und um ihn in seinem bewussten Umgang damit zu unterstützen.
- » Der Coach beachtet auch seine eigenen emotionalen Resonanzen als integralen Bestandteil der professionellen Beziehung.

(8)

## **GRENZEN DES ERKENNTNISVERMÖGENS:**

**Der Mensch ist prinzipiell mehr und etwas anderes als alle  
Zuschreibungen und Typisierungen.**

*Der Coach ist sich der Begrenztheit seiner Erkenntnismöglichkeiten bewusst.*

- » Der Coach kann in der Beratungsbeziehung auf professionelle und auf alltagsbezogene Typenbildung als Basis zurückgreifen, darf diese aber nicht verabsolutieren, sondern soll sie als Trend oder Präferenz in die Beratung einbinden.
- » Testverfahren sind als Interpretationsbausteine dienlich, dürfen aber nicht als Festlegung oder Etikettierung verstanden werden.
- » Der Coach macht bei allen Interventionen den subjektiven Charakter deutlich.
- » Der Coach achtet auf die Qualität seines Handelns und agiert in den Grenzen seiner fachlichen und überfachlichen Kompetenz.
- » Der Coach wächst an den Herausforderungen in einem lebenslangen Bildungsprozess im Sinne kontinuierlicher Persönlichkeitsentwicklung, zunehmender Erkenntnis und Horizonterweiterung.

(9)

**DIE BEDEUTUNG VON ARBEIT:**

*Arbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Existenzbewältigung.*

*Coaching als berufsbezogene Beratung unterstützt den Klienten in seinen Bemühungen um das Gelingen von beruflicher Arbeit.*

- » Der Coach unterstützt die Reflexion über die Bedeutung von Arbeit als Erwerbsarbeit zum Lebensunterhalt, als Selbstverwirklichung, als Sinnstiftung, als Stabilisierung von gesellschaftlichen Rollen, als verantwortliche Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen.
- » Der Coach regt an zu Reflexionen über ethische Dimensionen in den Zielen von beruflicher Arbeit, wie z.B. gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen von Produkten oder das Verhältnis von Shareholder- und Stakeholder-Value.
- » Coaching soll gelingende berufliche Arbeit als Teil von gelingendem Leben insgesamt unterstützen. Denn ein Absolutheitsanspruch des Wertes von Arbeit bedroht eine gelingende Work-Life-Balance, genauer gesagt die Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen mit ihrer je eigenen Wertigkeit (*Ulrich & Wiese 2011*).
- » Der Coach fördert die bewusste Wahrnehmung und Wertschätzung der verschiedenen Lebensbereiche (Erwerbsarbeit, Hausarbeit, Familie, Partnerschaft, Freundschaften, Hobbys, Ehrenämter usw.) sowie der verschiedenen „Tätigkeitsdimensionen“ (*Seel 1999, S. 139 ff.*): (1) Arbeit: zielgerichtetes Handeln zum Erreichen äußerer Zwecke, Subjekt-Objekt-Relation, (2) Interaktion: Umgang mit einem menschlichen Gegenüber, Subjekt-Subjekt-Relation, (3) Spiel: Tätigkeit ohne externen Zweck, ein vollzugsorientiertes Handeln, (4) Betrachtung, Kontemplation: vollzugsorientierte Interaktion mit einem Gegenstand ohne ein personales Gegenüber.
- » Der Coach unterstützt speziell bei Führungskräften die reflektierende „Arbeit an sich selbst“ im Sinne einer verantwortungsvollen „Sorge um sich“; denn ein Mensch ist nur dann berechtigt und in der Lage, andere Menschen zu führen, wenn er sich selbst zu führen in der Lage ist (*Foucault 1986, S. 128*).



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## (10)

### **DER MENSCH IN INSTITUTIONEN:**

**Der Mensch ist durch Institutionalisierungen gesichert und bedrängt zugleich.**

*Insofern Arbeit in institutionellen Zusammenhängen stattfindet, unterstützt der Coach die Wahrnehmung und Reflexion der jeweiligen institutionellen Bedingungen in ihren Ambivalenzen.*

- » Der Coach untersucht und fördert die Möglichkeiten einer kreativen und realitätsgerechten Gestaltung von institutionellen Bedingungen zum Vorteil für alle Beteiligten und Betroffenen.
- » Der Coach prüft, wenn die Ambivalenz einer Zugehörigkeit zu einem Unternehmen bzw. einer Organisation thematisiert wird, in welchem Verhältnis der Anteil der Sicherung bzw. Stabilisierung des Klienten zum Anteil der Bedrängnis steht. Wenn z.B. der Preis der Sicherung in einer nicht erträglichen Bedrängnis besteht, ist ggf. auf einen Wechsel des Arbeitsplatzes hinzuwirken.

## (11)

### **MACHT IN ZWISCHENMENSCHLICHEN BEZIEHUNGEN:**

**Macht ist eine notwendige Bedingung der Möglichkeit, im Rahmen legitimer Ordnungen des Miteinander-Handelns seinen Willen im Widerspiel vielfältiger Interessen durchzusetzen.**

*Da Führungskräfte andere Menschen beeinflussen müssen, unterstützt der Coach die bewusste Wahrnehmung und Anwendung von Macht im Rahmen berechtigter Interessen. Er unterscheidet Macht von Beeinflussung sowie von dem oft synonym verwendeten Begriff der Gewalt als instrumentellem Verfügen-Können.*

- » Der Coach fördert die offene und bewusste Auseinandersetzung mit Macht und ihren konstruktiven und destruktiven Möglichkeiten. Dabei ist z.B. zwischen persönlicher und institutioneller Macht zu unterscheiden.
- » Der Coach anerkennt die Gegenseitigkeit der Machtansprüche und fördert einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht.

- » Der Coach unterstützt die Wahrnehmung der Ambivalenz von Macht: So kann die Zuschreibung von Macht an Vorgesetzte sowohl mit Sehnsucht nach einem starken Rückhalt als auch mit Angst vor Unterdrückung verbunden sein.
- » Der Coach fördert die Sensibilität für einen offenen (z.B. repressiven oder gewaltsamen) oder verdeckten (z.B. narzisstisch motivierten) Machtmissbrauch im Umgang mit Mitarbeitern, mit Konkurrenten, mit Kunden u.a.
- » Der Coach unterstützt die Entwicklung von Selbstmächtigkeit als Aspekt der Selbstsorge des Klienten.

Diese Maximen professionellen Handelns von Coaches sind eingebettet in eine reflektierte **DIALOGISCHE GRUNDHALTUNG**, die als übergreifende Kategorie für die Professionalität des Coachs anzusehen ist. Die Standards, die in diesem Kompendium formuliert werden, sollen also auf dem Hintergrund dieses Ethik-Kodex gesehen werden und können nur in diesem Zusammenhang ein Kriterium für professionelle Qualität darstellen. So kann der Coach überprüfen, ob ein Auftrag den ethischen Maßstäben entspricht, und er wird z.B. bei einem Dreiecksvertrag einen manipulativen Auftrag, der verdeckte Aufträge enthält, ablehnen.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 **Glossar zum Ethik-Kodex**
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## 2.2 GLOSSAR ZUM ETHIK-KODEX

*Christoph Schmidt-Lellek, Astrid Schreyögg, Walter Spreckelmeyer*

Zum Verständnis des Ethik-Kodex (*vgl. Kap. 2.1*) sollen einige zentrale Begriffe, deren Herkunft und die damit verbundenen theoretischen Konzepte erläutert werden.

### (1)

## ETHIK UND MORAL

Moral und Ethik werden häufig gleichbedeutend verwendet. Für die Diskussion ist jedoch folgende begriffliche Unterscheidung sinnvoll: Moralisch zu handeln, ist die Bedingung der Möglichkeit, in Gemeinschaft mit anderen zu leben; eine „Moral“ beinhaltet die einzelnen Regeln, Gebote und Verbote, die dies in den verschiedenen Kontexten zu konkretisieren versuchen. Als Ethik bezeichnet man die Reflexion von **WERTEN** und moralischen Urteilen. Hierbei ist zwischen einer „Sollensethik“ (bzw. Pflichtenethik, z.B. Kant) und einer „Strebensethik“ (eudämonistische Ethik, z.B. Aristoteles) zu unterscheiden. Als philosophische Disziplin ist Ethik eine Theorie der Moral; sie sucht nach Begründungen für eine Moral und soll herausfinden, welche Regeln geeignet sind, in der jeweiligen gesellschaftlichen und kulturellen Situation moralisches Handeln zu ermöglichen. Der „Ethik-Kodex“ (*vgl. Kap. 2.1*) soll also in erster Linie als **ORIENTIERUNG** für ethische Reflexion und für verantwortliches professionelles Handeln dienen.

### (2)

## LEIB-SEELE-GEIST-SUBJEKT

In der philosophischen Anthropologie wird ein dichotomes Menschenbild (Leib-Seele) von einem trichotomen unterschieden (Leib-Seele-Geist). Beides lässt sich bis in die antike griechische Philosophie zurückverfolgen: z.B. bei Platon *sôma* – *psyché* (Leib vs. Seele) oder *lógos* – *thýmos* – *epithymía* (etwa: Vernunft, Wille, Affekt/Begehren). In der Tradition wird dies teilweise als Leib-Seele-Spaltung begriffen, verstärkt mit dem Beginn der Neuzeit und Descartes (*res extensa* – *res cogitans*). In der modernen Philosophie gibt es demgegenüber vielfältige Versuche

einer ganzheitlichen Betrachtung, indem von unterschiedlichen Perspektiven auf den Menschen gesprochen wird (vgl. z.B. Nietzsche, Merleau-Ponty, die „*Psychosomatik*“ von V. v. Weizsäcker u.a.). Die Formel „Leib-Seele-Geist-Subjekt“ betont die untrennbare **VERBUNDENHEIT** der verschiedenen Aspekte: die biologischen Aspekte, die emotionalen, psychischen Aspekte und die geistigen Aspekte, welche die „Weltoffenheit“, die Kulturbezogenheit des Menschen betreffen.

### (3) DIALOG

Die moderne Dialog-Philosophie geht vor allem auf Martin Buber (1984) zurück. Er hat bereits die **PARADOXIEN DES DIALOGISCHEN** aufgezeigt, indem objektivierende, distanzierend-analysierende Zugänge („Ich-Es-Beziehung“) und eine offene intersubjektive Begegnung („Ich-Du-Beziehung“) ineinander verwoben sind. In professionellen Beziehungskonstellationen ist die Ermöglichung von dialogischer Begegnung als übergreifendes Ziel anzusehen (vgl. Isaacs 2002; Schmidt-Leliek 2006). Voraussetzungen für gelingende Dialoge:

- » Anerkennung der Andersartigkeit des Anderen: Er ist nicht so, wie ich bin oder wie ich denke, dass er sein müsste.
- » Bereitschaft, sich durch die Andersartigkeit und Fremdheit des Anderen hinterfragen zu lassen bzw. sich aus seiner Selbstbezogenheit herausrufen zu lassen und sich damit für Neues zu öffnen (vgl. Lévinas 1983).
- » Die jeweils neue Möglichkeit zu gemeinsamer Sinngebung in Denken und Handeln: „Konsens“ ist dann nicht nur das Finden von Gemeinsamkeiten als „kleinster gemeinsamer Nenner“, sondern darüber hinaus etwas neu Geschaffenes.
- » Ein angemessenes kommunikatives Rüstzeug (wie z.B. sprachliche Kompetenz, Wahrnehmung der verschiedenen Kommunikationsebenen nach dem Kommunikationsmodell von Schulz von Thun 1981); dazu gehört die Fähigkeit der Übersetzung in fremde „Sprachen“ bzw. Vorstellungswelten.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 **Glossar zum Ethik-Kodex**
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## (4)

### LEBENSWELT

Dieser Begriff, der auf Edmund Husserl zurückgeht, betont das unauflösliche **EINGEBUNDENSEIN** menschlichen Daseins in familiäre, soziale, kulturelle, historische Bezüge, die sozusagen das „Material“ ausmachen, aus dem jeder Mensch seine individuelle Identität konstruiert. Die Aufgabe, fremde Lebenswelten zu verstehen, setzt ein reflektiertes **BEWUSSTSEIN** der eigenen lebensweltlichen Prägungen voraus. Insofern ist die eigene Lebenswelt „Bestandteil der Beratungsbeziehung“.

## (5)

### ETHIK IN KOMPLEXEN LEBENSWELTEN

Die heutigen Arbeits- und Lebenswelten sind durch eine zunehmende Individualisierung und Komplexität in den Wertorientierungen und Gestaltungsmöglichkeiten geprägt. Das Hauptproblem, mit dem sich z.B. die Philosophie der „Postmoderne“ auseinandersetzt, ist die **SPANNUNG** zwischen Universalismus (Allgemeingültigkeit von Aussagen und Wertungen) und Partikularismus (ihre zeitlich, lokal und kulturell begrenzte Gültigkeit). Mit dem Abschied von den Absolutheitsbehauptungen in der abendländischen Tradition und in der Moderne stellen sich die Fragen der Ethik auf neue und brisantere Weise: Entscheidungen sind nicht zwischen „absolut richtig“ und „absolut falsch“ zu treffen, sondern es gibt verschiedene Möglichkeiten, sodass sich die Frage nach den Kriterien der **BEWERTUNG** stellt (z.B. zwischen „ökonomisch vernünftig“, „ästhetisch angenehm“, „politisch korrekt“, „moralisch sauber“). Deswegen ist der Einzelne mit seiner moralischen Verantwortung und der damit verbundenen Selbstreflexivität umso stärker herausgefordert.

## (6)

### WILLENSFREIHEIT, AUTONOMIE

Willensfreiheit als Prinzip moralischen Handelns ist eine Errungenschaft der Neuzeit. Waren zuvor die erstrebenswerten Ziele durch Sitte und Brauch (Religionen, Überlieferungen, feste Sozialstrukturen usw.) bestimmt und das ethische Handeln an den Normen des allgemein anerkannten „Moralkodex“ orientiert, so wird in der

Ethik der Neuzeit ein Ziel aus Freiheit gesetzt. Freiheit wird als Willensfreiheit zum Prinzip und zum Kriterium moralischen Handelns überhaupt. Damit wird deutlich, dass „Willensfreiheit“ kein empirischer, sondern ein normativer Begriff ist, der abhängig ist von den jeweiligen anthropologischen Konstruktionen.

Der **AUTONOME WILLE** steht in einem Spannungsfeld von äußeren und inneren Bedingungen. Dazu zählen biologische Gegebenheiten, erbliche, soziale, kulturelle, historische Prägungen usw., mit denen ein Individuum sich in einem nicht abschließbaren Prozess auseinandersetzen muss und kann. Diese Bedingungen sind also nicht in einem deterministischen Sinne zu verstehen. Sie stellen vielmehr den Stoff für eine autonome Gestaltung der Person dar (*vgl. Frankfurt 2001*).

Der **FREIE WILLE** ist jedoch begrenzt, sowohl faktisch in den Möglichkeiten der Realisierung der erstrebten Ziele als auch normativ, insofern der autonome Mensch seine Freiheit zur Aufrechterhaltung der Freiheit an Regeln bindet (*Kants „Kategorischer Imperativ“; vgl. Pieper 1991, S. 144 ff.*) sowie die Freiheit anderer Menschen berücksichtigt. Ein unbeschränkter freier Wille, die Willkür-Freiheit im Sinne des beliebigen Tun- und Lassen-Könnens, hätte unmenschliche Folgen. Damit der Mensch seine eigenen Ziele in der sozialen Gemeinschaft verwirklichen kann, muss er die Zielsetzung anderer Individuen nicht erst auf der Handlungsebene, sondern bereits auf der Willensebene berücksichtigen. **FREIHEIT UND DETERMINATION** sind somit die zwei Aspekte, unter denen die moralische Praxis des Menschen gefasst und begriffen werden kann. (Heute wird die Willensfreiheit des Menschen im Kontext der Hirnforschung neu diskutiert, wobei häufig die Seite der Determinierung stark betont wird.)

## (7) ARBEIT

Der hier unterlegte Arbeitsbegriff umfasst mehr als „berufliche Arbeit“, nämlich jegliches zweckbestimmte Handeln; Gegenbegriff ist „Spiel“ als ein Handeln, das seinen Zweck nur in sich selbst hat (*vgl. Seel 1999*). Nach Hannah Arendt (1967) umfasst Arbeit alle Vollzüge des unmittelbaren Besorgens; sie versteht unter Arbeit den **AKTIVEN VOLLZUG DES LEBENS** selbst („Vita activa“ im Gegensatz zur „Vita contemplativa“). Dabei unterscheidet sie mit Bezug auf Aristoteles zwischen „Herstellen“ und „Handeln“ (griech. *poiesis* und *praxis*). Die Tätigkeiten der Profes-

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 **Glossar zum Ethik-Kodex**
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

sionen sind also sämtlich dem „Handeln“ in diesem Sinne zuzuordnen, genauer dem intersubjektiven, „kommunikativen Handeln“ im Unterschied zum „instrumentellen Handeln“ (so die entsprechende Unterscheidung bei Habermas 1981). Im Coaching können allerdings spielerische Zugänge kreative Impulse darstellen, die befreit von vorgegebenen Zwecken und Zielen überraschende Lösungsperspektiven eröffnen können.

## (8)

### **INSTITUTION UND ORGANISATION**

Institutionen sind gesellschaftlich determinierte **HANDLUNGSROUTINEN**, durch welche die überkomplexen Möglichkeiten in Denken, Fühlen und Handeln strukturiert werden (Komplexitätsreduktion). „Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution“ (*Berger & Luckmann 1970, S. 58*). Wie Berger und Luckmann (1970) jedoch zeigen, ist der Mensch nicht nur der Schöpfer seiner Institutionen, sondern auch deren Opfer, indem er seine Autonomie, die Möglichkeiten seiner Selbstentfaltung verlieren kann: „Der Mensch ist paradoxerweise dazu fähig, eine Wirklichkeit hervorzubringen, die ihn verleugnet“ (S. 96). Das Leben und Handeln in Institutionen unterliegt also einer spannungsreichen Paradoxie zwischen Ermöglichung und Behinderung, zwischen Sicherung und Bedrängnis.

Im Unterschied zu alltagssprachlichen Gewohnheiten wird in den Sozialwissenschaften „Institution“ von „Organisation“ abgegrenzt: Während **„INSTITUTION“** als ein Regelwerk mit bestimmten Verhaltensmustern und -normen zu verstehen ist (wie z.B. die Ehe, das Rechtswesen, die freie Presse), so wird **„ORGANISATION“** zunächst als ein „personenunabhängiges Handlungssystem“ definiert (*Max Weber 1921*), später verstanden als ein soziales Gebilde mit geplanten Handlungsstrukturen, das durch feste Zugehörigkeiten von Personen, die in eine Organisation eintreten und austreten können, durch bestimmte zu verfolgende Zwecke und durch hierarchisch definierte Rollen und Beziehungen zwischen diesen geprägt ist.

## (9) MACHT

Die meisten Autoren, die sich mit dem Thema Macht befassen, rekurrieren auf eine Definition von Max Weber (1921/2005, S. 28). „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ In der Forschung von Weber ging es im Prinzip um „Herrschaft“, die aber immer Macht impliziert. Oswald Neuberger (1995, S. 55) unterscheidet Macht, Gewalt, Einfluss, Manipulation, Autorität und Herrschaft, und er befragt die entsprechenden Begriffe, inwieweit ihre Realisierung auf einer Beziehung basiert, ob sie wahrgenommen werden kann, ob im Verlauf ihrer Realisierung ein Konflikt zu erwarten ist, ob ihre Realisierung mit Nachgeben oder mit Sanktionen einhergeht. Dies ist bei Macht der Fall, die jedoch in legitimer und in illegitimer Form auftreten kann. Es ist jedoch nicht bei Manipulation der Fall, die außerdem prinzipiell illegitim ist. Macht ähnelt sehr stark Herrschaft und vor allem Einfluss.

Macht wird in der Literatur überwiegend als **INTERAKTIVES GESCHEHEN** zwischen Personen interpretiert, während es im Coaching um „Macht in Organisationen“ geht, die neben interaktiven Phänomenen immer auch systemische beinhaltet und sogar beinhalten muss. In Organisationen dominieren nicht dyadische Konstellationen, sondern Macht wird primär im Rahmen einer komplexen Netzstruktur ausgeübt. Macht steht hier im Sinne „struktureller Gewalt“ (Galtung 1975) auf der Basis von Bürokratievariablen wie Standardisierung, Arbeitsteilung und Hierarchisierung. Deshalb hatte Max Weber schon zu Beginn der 1920er Jahre „Bürokratische Herrschaft“ als einen gesellschaftlichen Typus von Herrschaft/Macht/Einfluss beschrieben. Im Gegensatz zu traditionellen und charismatischen Herrschaftsformen handelt es sich bei der Bürokratie um anonymisierte Formen der Macht.

Eine weitere, ebenfalls anonyme Quelle von Macht in Organisationen stellen **ORGANISATIONSKULTUREN** dar. Sie sind als kollektive Sinnsysteme maßgeblich an der Verhaltensmodifikation der Organisationsmitglieder beteiligt. Durch sie werden im Laufe der Zeit innere Programme etabliert, die dann in der Regel unbemerkt ihre Macht entfalten (Neuberger 1995, S. 60).



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 **Glossar zum Ethik-Kodex**
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Für die Auseinandersetzung mit Macht im Coaching müssen also unterschieden werden: (1) der formale, anonymisierte Machtrahmen und (2) die jeweiligen dyadischen Formen, mit denen der formale Rahmen ausgestaltet wird.

## (10)

### **SYMMETRISCHE VS. ASYMMETRISCHE BEZIEHUNG**

Habermas postuliert in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ (1981) eine „ideale Sprechsituation“, für die u.a. folgende Regeln maßgebend sind: Sie sollen „herrschaftsfrei“, „täuschungsfrei“ sein, von beiden Partnern „gutwillig“ geführt werden, sie setzt die Austauschbarkeit der **DIALOGROLLEN** voraus und anerkennt nur den Zwang des besseren Arguments usw. (Habermas 1981). Dies verlangt also eine symmetrische Beziehungskonstellation. Professionelle Handlungen implizieren jedoch häufig eine **ASYMMETRISCHE BEZIEHUNG**, allein durch die unterschiedliche Rollendefinition (z.B. Rat Suchender und Berater). „Das Ziel der professionellen Aktivitäten besteht idealerweise darin, dass Klient und Professioneller sich am Ende des Prozesses als **GLEICHBERECHTIGTE** bzw. Gleichstarke gegenüberüberstehen. Die zunächst asymmetrische Beziehung soll im Verlauf des Kommunikationsprozesses in eine symmetrische verwandelt werden. Professionelle Praxis enthält somit notwendigerweise einen Widerspruch: Der Praktiker muss gegenüber dem Klienten auf eine asymmetrische Rollendefinition eingehen, damit überhaupt eine **SYMMETRISCHE** entstehen kann“ (Schreyögg 2004, S. 51). Dies soll am Ende eines Coaching-Prozesses erfahrbar sein, indem die Beteiligten sich von ihren durch das Coaching definierten Rollen verabschieden.

### Literatur

- Arendt, H. (1967). *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. München, Zürich: Piper.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1970). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit*. Frankfurt/M.: S. Fischer.
- Buber, M. (1984). *Das dialogische Prinzip*. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Foucault, M. (1986). *Die Sorge um sich*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Frankfurt, H. G. (2001). *Freiheit und Selbstbestimmung*. Berlin: Akademie Verlag.
- Galtung, J. (1975). *Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung*. Reinbek: Rowohlt.
- Habermas, J. (1981). *Theorie kommunikativen Handelns*, Bd. 2., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Isaacs, W. (2002). *Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Lévinas, E. (1983). *Die Spur des Anderen. Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie*. Freiburg: Karl Alber.
- Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik*. Stuttgart: Enke.
- Pieper, A. (1991). *Einführung in die Ethik*. Tübingen: Francke/UTB.
- Schmidt-Lellek, C. J. (2006). *Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreyögg, A. (2004). *Supervision. Ein integratives Modell* (4., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Seel, M. (1999). *Versuch über die Form des Glücks*. Studien zur Ethik. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Ulich, E., & Wiese, B. S. (2011). *Life Domain Balance. Konzepte zur Verbesserung der Lebensqualität*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, M. (1921/2005). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Zweitausendeins.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## 2.3 COACHING-PROZESSE

*Thomas Bachmann, Ingo Steinke*

Das hier beschriebene Coaching-Prozessmodell beschreibt erstens die **LINEARE ABFOLGE** aufeinanderfolgender Schritte eines Coachings von der Auswahl eines geeigneten Coachs (innerhalb einer Organisation) bis zur Evaluation des Coachings. Es beschreibt im Kern zweitens das **IDEALTYPISCHE ITERATIVE AB-LAUFMUSTER** einer Coaching-Session, also gleiche oder ähnliche Handlungen des Coachs, die wiederholt zur Annäherung an ein Ziel oder eine Lösung durchlaufen werden; ähnlich einer Spiralbewegung, die immer wieder einen vergleichbaren Punkt, allerdings auf einem weiter entwickelten Niveau, passiert. Das **PROZESS-MODELL** ist sowohl im Individual-Coaching von Einzelpersonen als auch im Peer-, oder Team-Coaching von Dyaden (z.B. Doppelspitzen) und Teams mehrerer unmittelbar kooperierender Personen bzw. im Gruppen-Coaching nicht unmittelbar kooperierender Personen anwendbar. Wir verstehen das Modell als Hilfskonstruktion, um Situationen und Vorgänge zu strukturieren; es kann nicht die ganze Realität vollständig wiedergeben, zumal dialogische Prozesse letztlich unplanbar bleiben (*Bachmann 2016*).

### 1. PHASE: INITIIERUNG

In den meisten Unternehmen, die Coaching nutzen, ist Coaching ein Instrument der Personalentwicklung, die wiederum Teil der Führungsaufgabe ist (*Lutz & Erhard 2009, Mayer-Tups 2018*). Insofern ist die Gestaltung von Coaching(-Prozessen) auf die Besonderheiten der jeweiligen Organisation und Kultur abgestellt (*vgl. Gestaltungsvarianten von Coaching in Bollhöfer 2011*). Als allgemeiner Standard gilt, dass Unternehmen Zugangskriterien für Coaches sowie ein Procedere für die Auswahl und Aufnahme von Coaches (in Coach-Pools), die Bedarfsklärung und das Matching von Coach und Klient(ensystem) entwickelt haben (*vgl. z.B. den Aufnahmeprozess der Daimler AG, zitiert nach Rauen 2014, S. 62*). Man kann diese **VOR-PHASE** des eigentlichen Coachings (*Rauen 2014, S. 66*) auch als Anbahnung oder Initiierung (engl. Initiation) von Coaching bezeichnen.

Die Phase der Initiierung sollte so gestaltet werden, dass **NEGATIVEFFEKTE**, d.h. durch das Coaching bedingte unerwünschte Konsequenzen (*Schermuly 2016*), möglichst reduziert oder vermieden werden. Dabei kann man bereits an der Vermeidung möglicher Ursachen dieser Negativeffekte ansetzen. Auf Klientenseite sind dies: Zu geringes Problembewusstsein, falsche Erwartungen, psychische Vorerkrankungen und Fehlen eines Coaching-Zieles. Auf Seiten des Coachs sind dies: Fehlende Supervision, fehlendes Wissen über die Organisation und Arbeit des Klienten (Feld- und Funktionskompetenz), zu geringe fachliche Expertise sowie Überarbeitung des Coachs. Auf Seiten der Organisation sind dies: Transferbarrieren (z.B. fehlende Zeit zur Umsetzung, Behinderung durch Vorgesetzte), fehlende Unterstützung des Coachs und erzwungene Coachings. Sonstige Ursachen sind: Fehlende Zeit, fehlende finanzielle Mittel und unzureichende oder unpräzise Diagnostik (*Schermuly 2016*).

Zur **INITIIERUNGSPHASE** gehören:

### **(1) Feststellung und Identifikation eines Bedarfs**

Die Feststellung, dass ein Klient einen Coaching-Bedarf hat, erfolgt nicht immer durch den Klienten selbst, sondern nicht selten durch das Klientensystem. Dies können im privaten Umfeld z.B. der Partner und im organisationalen Umfeld der Vorgesetzte des Klienten sein. Nur selten ist der Bedarf zu Beginn eindeutig, sondern äußert sich für den Klienten und sein System zunächst unspezifisch negativ als Druck, Spannung, Unwohlsein oder positiv als Anspruch, Erwartungshaltung, Motivation angesichts neuer Aufgaben. Coaching kann sowohl bei Defiziten oder Problemen starten, die eine Lösung, als auch bei Herausforderungen, die eine Strategie benötigen. Sinnvoll kann deshalb organisationsintern die Nutzung von Formularen zur **BEDARFSERFASSUNG** sein, in denen vorgegebene Antwortalternativen und freie Felder helfen, den Möglichkeitsraum für Coaching zu transportieren und die Identifikation von Bedarf zu erleichtern (*vgl. Eichhorn 2011*). In der Regel gelingt es den Vermittlern von Coaching zu Beginn am besten, den Coaching-Bedarf zu identifizieren, weil sie über die dafür nötige Unabhängigkeit zum Klienten(system) verfügen. Die Feststellung und Identifikation eines Bedarfs führen in der Regel zu einer Anfrage beim organisationsinternen oder externen Coach.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## **(2) Finden potenziell geeigneter Coaches**

Das Finden potenziell passender Coaches ist i.d.R. anspruchsvoll. In Konzernen und größeren Unternehmen wird zunehmend dazu übergegangen, Coach-Pools zu etablieren (vgl. z.B. Lutz & Erhard 2009, Eichhorn 2011, Mayer-Tups 2018), in denen vier unterschiedliche Arten von Coaches versammelt sein können (vgl. Bollhöfer 2011): Der **HR-PROFESSIONAL** mit Coaching-Anteilen im Aufgabenspektrum, der **SPARTEN-COACH** für Funktionsbereiche (z.B. Vertriebs-Coach), der **POOL-COACH**, also Mitarbeiter/innen und Führungskräfte mit Coaching-Ausbildung, die nicht in ihren eigenen, wohl aber in anderen Fachbereichen des Unternehmens in Teilzeit coachen sowie **EXTERNE COACHES**. Die Anzahl der unterschiedlichen Zielgruppen bzw. Hierarchieebenen und Themen, die innerhalb solcher Coach-Pools abgedeckt werden müssen, sind dabei in der Regel groß, die Anzahl vorrätiger Coaches hingegen klein (z.B. 10 bei Eichhorn 2011). Dies führt nicht selten dazu, dass auch in Konzernen mit Coach-Pool, Führungskräfte spontan externe Coaches buchen. Dies ist – neben der Nutzung von Netzwerken und des Empfehlungs wesens, – i.d.R. auch die Vorgehensweise von kleinen und mittleren Unternehmen sowie Privatpersonen, die einen Coach suchen. Diese können ihre Orientierung mithilfe renommierter Verbände und Portale (z.B. [www.iobc.org](http://www.iobc.org), [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de), [www.coachdb.com](http://www.coachdb.com)) qualitativ verbessern und verkürzen. Die Zugangskriterien zu Coach-Pools waren lange eher formaler Natur (Hochschulausbildung, Coaching-Ausbildung, mehrere Jahre Führungserfahrung, kein Einsatz von esoterischen Praktiken, vgl. Selektionskriterien der Daimler AG, Rauen 2014, S. 62), werden aber zusehends inhaltlicher und enger am Coaching-Verständnis der Organisationen orientiert (vgl. Eichhorn 2011) und können heute auch an Coaching-Kompetenzmodellen orientiert werden (vgl. Steinke & Rauen 2018).

## **(3) Matching und Auswahl eines passenden Coaches**

Matching bezeichnet die **PASSUNG** von Coach und Klient(ensystem) derart, dass eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung entstehen kann. Dies wird entweder schon bei der Gewinnung potenzieller Coaches für Coach-Pools grundsätzlich oder aber anlassbezogen durch (a) Vorab(telefon)gespräche, (b) vertiefende persönliche Gespräche zwischen Vermittler und Coach und/oder (c) in so genannten Erstgesprächen zwischen Coach und Klient exploriert und sichergestellt (Rauen 2014, S. 62). Ein Matching entscheidet sich an formalen Kriterien, wie Beruf, Geschlecht, Alter (Tenure, Seniorität), an der Feld- und Funktionskompetenz des Coachs (z.B.

*Branchenerfahrung, divisionale bzw. Managementenerfahrung, vgl. Steinke & Rauen 2018, S. 19), aber auch aufgrund der **BEZIEHUNGSQUALITÄT** zwischen Coach und Klient(ensystem), – also daran, dass die „Chemie“ stimmt, – sodass Vertrauen entstehen und ein Arbeitsbündnis geschlossen werden kann. Ein gutes Matching gilt als grundlegend für ein gelingendes Coaching (vgl. Baron & Morin 2009).*

Viele Unternehmen überlassen das Matching dem Zufall oder geben formal vor, dass sich ein Klient drei Coaches des Coach-Pools im Intranet aussuchen kann und hoffen, dass er sich nach den Vorgesprächen schon den richtigen Coach aussuchen wird. Alternativ funktioniert das Matching, wenn sich im Unternehmen – analog zur Struktur der HR Business Partner – Coaching-Partner etablieren, die über Coaching-Kompetenz verfügen und sich für das Coaching in dem jeweiligen Unternehmen verantwortlich erklären, d.h. Auswahlprozesse durchführen und den Coach-Pool verwalten, die Beziehungen zu den internen wie externen Coaches pflegen, für deren Qualifizierung und Weiterentwicklung sorgen und sich auch für das Matching verantwortlich zeichnen (vgl. Mayer-Tups 2018).

#### **(4) Kontaktaufnahme und Situationsklärung (Erstgespräch)**

Finden Coach und Klient aufgrund einer Anfrage zueinander und vereinbaren ein **ERSTGESPRÄCH**, lernen sie sich kennen und der Beziehungsaufbau beginnt (Rauen 2014, S. 63). Der Coach stellt sich persönlich vor, erläutert seinen Coaching-Ansatz und sein Vorgehen. Der Coach hat die Aufgabe, die Rollendifferenz zwischen sich als Geschäftsfrau bzw. Geschäftsmann und Coach deutlich zu machen und einzuhalten (vgl. Schreyögg 2012, S. 354). Hier sitzen also zunächst Geschäftspartner einander gegenüber und es muss geklärt werden, wie das Coaching zustande gekommen ist, wie die Situation beschaffen und zu verstehen ist, in der sich Coach und Klient begegnen und wie der Rahmen für das Coaching geschaffen und gestaltet werden kann (Steinke & Steinke 2018, S. 438 f.). Beide Seiten prüfen zunächst die Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit (z.B. gegenseitige Akzeptanz, Freiwilligkeit, Diskretion/Berichtspflichten, funktionierende Arbeitsorganisation, die erlauben, Coaching zu etablieren, Offenheit und Veränderungsbereitschaft, echtes eigenes Anliegen, vgl. Rauen 2014, S. 63). König & Volmer (2000) weisen darauf hin, dass die Situation, in der sich Coach und Klient begegnen, zunächst als **BERATUNGSSITUATION** definiert werden muss, damit ein Coaching überhaupt erfolgreich sein kann. Dazu zählen sie z.B., (a) dass ein bestimmtes Problem bzw. eine Herausforderung des Klienten zum Ausgangspunkt des Coachings gemacht

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

wird, (b) dass nicht der Coach, sondern der Klient für die Lösung des Problems oder die Entwicklung einer Strategie verantwortlich ist, (c) dass der Coach den Klienten mit Methoden bei der Problemlösung oder Strategieentwicklung unterstützt, (d) dass der Klient die Wahl hat, Rat, Know-how oder Positionen des Coachs anzunehmen oder abzulehnen und zu nichts gezwungen werden kann (*vgl. König & Volmer 2000, S. 57*). Zur Kontaktaufnahme und Situationsklärung zählt außerdem, dass Coach und Klient alle persönlichen und geschäftlichen Dinge besprechen, die noch außerhalb des eigentlichen Coachings liegen, wie z.B. generelle Erwartungen, Befürchtungen und Tabus, alles Organisatorische (z.B. Frequenz, Ort, Dauer), Administrative (z.B. Terminfindung, wie man sich diskret auf elektronischem Weg erreichen kann) und Geschäftsmäßige (z.B. Honorar, Verrechnung) wird besprochen bzw. geregelt. Es muss dargelegt werden, zu welchen **KONDITIONEN** ein Coaching generell durchgeführt wird und entschieden werden, dass man zusammenarbeiten will. Zur Kontaktaufnahme und Situationsklärung gehört auch eine Orientierung über die Ausgangslage, das Anliegen und die Ziele des Klient(ensystems) und eventuelle Interessen wichtiger Anspruchsgruppen (Stakeholder) an dem Coaching (Vorgesetzter, HR, BR, aber auch Partner, Familie, Kinder). Der Coach steuert (dabei) das Gespräch und vermeidet einen zu tiefen Einstieg in das Anliegen des Klienten z.B. durch Problemschilderungen der Führungskraft oder des Personalverantwortlichen.

Die Kontaktaufnahme und Situationsklärung ist ein Prozesselement, das auch zu Beginn einer jeden Coaching-Session immer wieder aufs Neue stattfinden kann, etwa wenn über Termine, Rechnungen, Störungen im Coaching-Ablauf oder Einflüsse aus der Organisation, die Auswirkungen auf das Coaching haben, gesprochen wird.

## **2. PHASE:**

### **BESTANDSAUFNAHME UND AUFTRAGSKLÄRUNG**

Unter eine professionelle Auftragsklärung fällt eine umfassende Bestandsaufnahme (Diagnostik), die Klärung der Erwartungen, Interessen und Ziele des Coachings, die Erfassung aller Themen (Anliegen und Fragestellungen) des Klienten in einer Agenda, die Entwicklung eines Angebots und die Annahme des Angebots in einem Kontrakt. Die Ursachen misslungener oder nicht optimal verlaufener Coaching-Prozesse sind häufig in Fehlern oder Fehleinschätzungen des Coachs bei der Auftragsklärung zu suchen. Der **COACHING-KONTRAKT** umfasst und regelt alle wesentlichen formalen und sozialen Voraussetzungen und Rahmenbedingun-

gen sowie die Zielsetzung des Coachings und deren Erfolgskontrolle zwischen allen Kontraktpartnern, die an einem Coaching-Prozess bzw. dessen Zustandekommen beteiligt sind. Dieser Prozessschritt erfolgt entweder im Vier-Augen-Gespräch mit dem Klienten oder zweistufig, zunächst im Dreiecks- oder Vierecksgespräch mit Führungskraft und Personalentwickler/HR und dann weiterführend im Vier-Augen-Gespräch zwischen Coach und Klient als Auftakt des eigentlichen Coaching-Prozesses. Insbesondere bei Mehreckskontrakten im Rahmen von Coachings in Organisationen gehen oft unterschiedliche Anliegen und Zielvorstellungen der Beteiligten in den Coaching-Auftakt ein. Die Aufgabe des Coachs ist es hier, die unterschiedlichen Vorstellungen zu erkennen und im Coaching-Prozess abzubilden.

Der Coach trägt die Verantwortung, einzuschätzen, inwieweit der Klient freiwillig und veränderungsbereit gegenüber dem Coaching-Prozess ist und selbst Verantwortung für die Umsetzung übernimmt bzw. übernehmen kann (Problemfeld: Coaching als Ersatz für schlechte Führung, Coaching als ‚letzte Maßnahme‘ etc.). Am Ende dieser Phase stehen Ziele und ein Themenfahrplan, woran zu arbeiten ist, die in einem Konzept oder Angebot verschriftlicht, oder in einem Vertragsformular eingetragen sind. In jedem Fall wichtig: Der Klient und ggf. andere Verantwortliche haben dem Angebot **SCHRIFTLICH** zugestimmt, sodass auch formal ein **Dienstvertrag** entsteht (vgl. *Rauen 2014, S. 64*). In Kurzform kann dieser Prozessschritt in jeder Sitzung stattfinden und führt dann zu einer Konkretisierung, Modifikation oder Erweiterung bestehender Kontrakte (re-contracting).

### **(1) Bestandsaufnahme (Diagnose)**

Unter Bestandsaufnahme wird eine vertiefte **ANALYSE** der Ausgangssituation des Klienten und des Anlasses, der zum Coaching geführt hat, verstanden (*Rauen 2014, S. 68, siehe auch die Kernfragen zur Bestandsaufnahme*). Der Coach leuchtet gemeinsam mit dem Klienten die Situation aus und beachtet dabei die unterschiedlichen Wahrnehmungsperspektiven (z.B. Individuum, Team, Organisation).

Möller & Kotte (2013) haben dafür ein Diagnoseraster entwickelt, das fünf **ANALYSEEBENEN** unterscheidet: (1) **COACHING-HINTERGRUND**: Alter und Optionen beruflicher Lebensgestaltung, Empfehlungshintergrund für das Coaching, Ausgangssituation, Anlass und Zeitpunkt der Anfrage: Warum kommt der Klient gerade jetzt? Bisherige eigene Lösungsversuche, Vorerfahrungen mit und Einstellung zum Coaching, avisierte(s) Coaching-Ziel(e), (2) **BERUFSBIOGRAFIE**



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

und organisationale Einbettung: Professioneller Werdegang, Berufliche Stationen, Aktuelle berufliche Funktion und Aufgaben, Organisation(sstrukturen) und Systemumwelt, Team- und Organisationsklima, (3) **KURZBIOGRAPHIE**: Berufe von Vater und Mutter, Stellung in der Geschwisterreihe, Mehrgenerationenperspektive (Genogramm), Bedeutsame Lebensereignisse (Erfolge, Krisen, Brüche), Aktuelle Lebenssituation, Biophysisches System (Gesundheit, Resilienz), Motivationsmuster, Stärken und Schwächen, Lebensziele und (unerfüllte) Lebensträume, (4) **INTERAKTIONSDIAGNOSTIK**: Erster Eindruck, Kontakt- und Beziehungsgestaltung: Wie behandelt mich der Klient? Gegenübertragungen, Einstellungen und Erwartungen ans Coaching, (5) **MANAGEMENTAUFGABEN**. Die Analyse der Situation des Klienten (erfolgt) durch geeignete Instrumente und Vorgehensweisen, wie Explorationsgespräch, Strukturierte Interviews, Rekonstruktive Verfahren, Test- und Fragebögen, Imaginative Verfahren, Handlungsorientierte Verfahren oder Auswertung von Sekundärquellen.

Im Verlauf des diagnostischen Gesprächs soll der Coach eine mehrperspektivische Orientierung anleiten. Das bedeutet, dass auch zwischen den unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen paradigmatischen Ebenen (individuell, interaktional, systembezogen) variiert wird. Die Bestandsaufnahme führt zur Eingrenzung, Definition, Strukturierung und Priorisierung der Coaching-Themen im Sinne einer Herausarbeitung der **KERNTHEMEN**.

## **(2) Iterative Zielklärung**

Ziele spielen eine zentrale Rolle im Coaching. Rauen (2014, S. 69) plädiert deshalb dafür, äußerst gewissenhaft an der Zielentwicklung zu arbeiten, um die Arbeit an Scheinzielen und vordergründigen Symptome zu vermeiden. Prozesse der Zielbildung, -verfeinerung und -anpassung finden deshalb in **MEHREREN PHASEN** des Coaching-Prozesses statt. Wir nennen dieses Phänomen „iterative Zielklärung“, d.h. auf immer neuem Niveau wiederkehrende Zielklärung. Denn sowohl der Klient wie auch der Coach erfahren während des Coachings eine Horizonterweiterung und lernen immer mehr über die eigentliche Zielsetzung des Coachings. So kann gerade zu Beginn auch mit **ZIELKORRIDOREN** gearbeitet werden, ohne schon bereits „smart, pure, clear goals“ (Whitmore 1994, S. 64 f., Lippmann 2013, Fischer-Epe S. 75 ff.) definieren zu können, wobei darauf zu achten ist, Ziele im direkten Einflussbereich zu unterscheiden von solchen, die nur im mittelbaren Einflussbereich liegen und die nicht nur vom Klienten, sondern von anderen Faktoren beeinflusst werden (Rauen 2014, S. 69).

Fischer-Epe (2018, S. 44, S. 198 f.) schlägt deshalb eine **MATRIX** vor, die (a) Person, (b) Team und (c) Organisation ins Verhältnis setzt zu Kompetenzfeldern wie (d) Fach- und Feldkompetenz, (e) Methodenkompetenz, (f) Soziale und personale Kompetenz, (g) Strategische Kompetenz. Wobei allein personnahe Ziele auf mindestens sechs verschiedenen Ebenen angesiedelt sein können: (a) Verhaltensebene, (b) Ebene der Fähigkeiten und Handlungsstrategien, (c) emotionale Ebene, (d) Ebene der Werte und Prinzipien bzw. Grund- und Glaubenssätze, (e) Rollenebene, (f) Sinnerleben und Zugehörigkeit (Steinke & Steinke 2018, S. 428).

### **(3) Angebot und Kontrakt**

Ein Coaching-Angebot enthält in der Regel Aussagen zu mindestens der Ausgangslage, den Zielsetzungen, dem Vorgehen (Agenda, Themenplan), Volumen sowie Honorar und Rahmenbedingungen, die in formaler Hinsicht noch von Bedeutung sind. In der Regel verweist ein Angebot außerdem auf den **RAHMENVERTRAG** und das Coaching-Konzept (der Organisation bzw. des Coachs), innerhalb dessen das Coaching stattfindet, sowie ggf. auf die Allgemeinen Geschäftsbedingungen des externen Coachs. Der Coach hat darauf zu achten, dass durch das Angebot nicht personenbezogene Daten bekannt werden, z.B. durch **PSEUDONYMISIERUNG** von Angeboten.

Ein Kontrakt ist ein **SICHERUNGS- UND SCHUTZMUSTER** für Interaktionspartner in einem finanziellen, institutionellen, inhaltlichen und emotionalen Sinn (Schreyögg 2012, S. 352). Kontrakte werden nicht aus Misstrauen geschlossen, sondern um Eindeutigkeit und Verbindlichkeit herzustellen (vgl. Rauen 2014, S. 65). Wir unterscheiden einen formalen und einen sozialen bzw. psychologischen Vertrag. Ein Coaching-Kontrakt ist in der Regel ein **DIENSTVERTRAG**, weil eine Dienstleistung erbracht und eine dafür vereinbarte Vergütung gezahlt wird, und kein Werkvertrag, bei dem ein Werkstück abgeliefert und bei geschuldetem Erfolg vergütet wird (vgl. §§ 611, 635 BGB). Im Coaching werden sogenannte **DREIECKSVERTRÄGE** und **VIERECKSVERTRÄGE** verwandt (Limpächer 2003). Dreiecksverträge sind Vereinbarungen zwischen Führungskraft (Auftraggeber), Klient und Coach, Vierecksverträge sind Vereinbarungen zwischen Führungskraft (Auftraggeber), Personaler (Vermittler), Klient und Coach.

Kontrakte enthalten Angaben zu Anzahl, Dauer, Abständen einzelner Coaching-Sitzungen, zur Gesamtdauer des Coachings, Orten, an denen das Coaching

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

sinnvollerweise stattfindet, zu den am Coaching beteiligten Personen bzw. dem Setting und der Teilnehmerzahl, zu Zielen bzw. Zielkorridoren des Coachings, Konzept und Vorgehen, Verschwiegenheits-, Berichtspflichten und Informationsgebote, Haftung des Coachs, Honorarhöhe, Absagefristen und Ausfallhonorarregelungen, Lizenzgebühren für Testverfahren, Kostenübernahme von Raummieten, Moderationsmaterial, Fahrtkosten, Spesen usw. sowie Angaben zur Rechnungsstellung, Zahlungsweise und -fristen, ggf. eine Anti-Sekten-Erklärung (vgl. Schreyögg 2012, S. 354, Rauen 2014, S. 64).

Der **PSYCHOLOGISCHE VERTRAG** legt die Regeln des gemeinsamen Arbeitsbündnisses fest (vgl. Raeder & Grote 2012). Dazu zählen: eine gemeinsame Basis bzgl. der weltanschaulichen Orientierung, die Bereitschaft zu selbstkritischem Hinterfragen, ausreichende Selbstreflexivität und die Bereitschaft, sich ernsthaft mit persönlichen Themen auseinanderzusetzen, Einsichtsfähigkeit und Veränderungswille, Überzeugung hinsichtlich der Notwendigkeit und Wirksamkeit des Coachings, Vorannahmen, Erwartungen, Befürchtungen hinsichtlich Coach und Coaching, Vertrauen in das Vorgehen und den Methodeneinsatz im Coaching (v.a. Einsatz nicht-manipulativer Methoden), Übereinstimmung bzgl. des Ausmaßes der angestrebten Veränderung, Kenntnis der realistischen Möglichkeiten und Grenzen des Coachings, Tabuzonen, also Respekt vor Themen und Reflexionsbereichen, die nicht Gegenstand des Coachings sein sollen, der Umgang des Coachs mit dem Klienten außerhalb des Coachings, wenn man sich z.B. zufällig privat trifft (vgl. Rauen 2014, S. 65).

Üblicherweise hat der Klient im Anschluss an ein **ERSTGESPRÄCH** die Möglichkeit, zu entscheiden, ob das Coaching mit dem Coach stattfinden soll oder nicht. Für den Coach ist es hier wichtig, sehr früh zu Beginn zu definieren, welcher Teil eines Gesprächs – kostenfrei für den Klienten – der Kontaktaufnahme und Situationsklärung dient und ab welchem Zeitpunkt die Bestandsaufnahme und Auftragsklärung beginnt, also die Leistungen des Coachs kostenpflichtig werden. Dabei sollte der Coach dem Klienten stets ausreichend Zeit für die Entscheidung einräumen. Die Entscheidung, ob das Coaching zustande kommt, liegt ebenso beim Coach. Er muss vor dem Hintergrund des Ethik-Kodex, seiner Kompetenz, seiner Einschätzung der Machbarkeit des Coaching-Anliegens, seiner Einschätzung der Veränderungsfähigkeit des Klienten und der Beziehung zum Klienten entscheiden, ob er den Auftrag übernehmen will und kann. Gegebenenfalls muss es zu einer speziellen Vereinbarung oder der Ausgrenzung bestimmter, nicht für das Coaching geeigneter Anliegen kommen.

### **3. PHASE:**

## **ANLIEGENREKONSTRUKTION UND**

## **KONTEXTEXPLORATION**

Die Auftragsklärung dient dazu, die Ziele und Kernthemen zu identifizieren, sie zu einem sinnvollen Vorgehen zu schmieden und in einer passenden Agenda zu fixieren. Immer wenn nun ein neues Thema, ein weiteres Anliegen aus der Agenda aufgerufen und angegangen wird, bedarf es einer genauen Rekonstruktion, um das Anliegen in seinem spezifischen Kontext tiefergehend zu verstehen und zu präzisieren. Die Rekonstruktion ist ursprünglich eine **INTERVENTIONSMETHODE** der Psychoanalyse (*Thomä & Kächele 2006, S. 282 ff.*). In der Anliegenrekonstruktion und Kontextexploration steigen Coach und Klient tiefer in ein konkretes Anliegen des Klienten ein und explorieren alles. Wie ist die Situation genau (entstanden)? Wie ist der organisationale Kontext beschaffen? Wer ist beteiligt und wer hat wie reagiert? Die Ausgangslage und Entwicklung des Anliegens, die konkreten Schlüsselerlebnisse mit Personen, alle inneren, emotional-motivationalen und äußeren, systemischen Aspekte der Gesamtsituation werden genau untersucht. Am Ende kann eine präzierte oder veränderte Zielsetzung stehen.

#### **(1) Bericht und Rekonstruktionen**

Hauser (1991) stellt fest, dass zu Beginn einer Coaching-Sitzung stets ein Report des Klienten steht, der dazu dient, seine Wahrnehmung und Bewertung der Situation zu explorieren und ein geeignetes Vorgehen zu entwickeln. Zu Beginn einer Sequenz aus mehreren Coaching-Sitzungen wie auch zu Beginn einer einzelnen Sitzung sollte also stets ein ausführlicher Bericht des Klienten stehen. In diesem Bericht über Erlebtes – zu Beginn einer Sequenz aus mehreren Coaching-Sitzungen wie auch zu Beginn einer einzelnen Sitzung – produziert der Klient Konstruktionen über eine (vergangene) Situation, ohne dass er sich darüber vollständig bewusst ist, was wirklich war. Auch Schreyögg stellt fest, dass jedes Coaching mit einer **KONKRETISIERUNG DES ANLIEGENS** startet, das der Klient zunächst als diffuses Unbehagen oder erlebtes Unvermögen erlebt, weil er für die vorgetragene Thematik über keine ausreichenden Deutungsmuster und für deren Bewältigung über keine passenden Handlungsmuster verfügt (*Schreyögg 2012, S. 195*). Visualisierung und szenische Verlebendigung (*Schreyögg 2012*), also die Verwendung so genannter erlebnisaktivierender Methoden (*Schulz von Thun 1996*), dienen dazu, die Praxissituation nicht

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

nur sprachlich-analytisch, sondern auch erlebnishaft zu rekonstruieren und dabei auch unter- bzw. unbewusst gehaltene Aspekte der Realität zu aktualisieren.

## **(2) Kontextanalysen**

Zur Rekonstruktion zählt auch der systemische bzw. organisationale Kontext. Zur Kontextexploration zählen wir im Coaching generell die Rekonstruktion von Position, Rolle(n) und **LEBENS-LAGE** des Klienten (*Holzkamp 1985, S. 197f.*) – inkl. des „Noch-Nicht“ und „Nicht-Mehr“ der Realisierung von Position und Rolle(n), – die Rekonstruktion der sozialen Systeme, ihrer Interaktionsstrukturen und -regeln, die für das Anliegen des Klienten relevant sind (*vgl. König & Volmer 2000, S. 180ff., 201ff., Lohmer & Möller 2014*), aber auch die Rekonstruktion der Struktur (formale wie informelle Aspekte), Kultur und Prozesse innerhalb der Organisation des Klienten in ihren relevanten Ausschnitten und Verlaufsformen (*Simon 2007, Kühl & Muster 2013*).

## **(3) Zieljustierung und Leitfrage(n)**

Die Anliegen- und Kontextexploration zeichnet sich durch einen professionellen, fokussierten und qualitätsgerechten Einsatz von Analyseinstrumenten in Abhängigkeit von der Fragestellung des Klienten ab. Im Ergebnis entsteht ein deutliches Bild von der Situation, mit dem Ziel der erweiterten Reflexion des Klienten über seine Situation (klären, sortieren, aufräumen, sichtbar machen etc.). Am Ende einer Anliegenrekonstruktion und Kontextexploration stehen in der Regel ein vertieftes Verständnis der Gesamtsituation und eine modifizierte, **PRÄZISIERTER ZIELSETZUNG**, an der gearbeitet werden kann. Es ist durchaus empfehlenswert, diese als individuelles Anliegen in Frageform zu formulieren, beginnend mit: „Wie kann ich ...?“, „Wie gelingt es mir ...?“, „Wie schaffe ich es, ...?“ Ein Anliegen wird aus einem Thema erst, wenn man persönlich davon tangiert ist und es mit einer Fragestellung verbinden kann (*vgl. Schulz von Thun 1996, S. 27*). Wichtig bei der Formulierung eines Anliegens ist es, (a) dass eine offene Frage enthalten ist, (b) dass das Wort „ich“ darin vorkommt, (c) dass die Frage eine positive Zielrichtung enthält (statt „nicht“, „weniger“, „kein“ usw.), (d) dass die Erreichung des Ziels zumindest teilweise unter Kontrolle des Klienten ist (*vgl. Schulz von Thun 1996, S. 27f.*). Außerdem: Die Coaching-Ziele erfahren hier oft eine **RE-DEFINITION** bzw. Verfeinerung.

Die Ergebnisse der Situationsanalyse werden ins Verhältnis zu den eingangs entwickelten Coaching-Zielen gesetzt. Aus den Ergebnissen entstehen möglicherweise neue Ziele oder Teilziele. Im Verlauf des Coachings werden eine Zielhierarchie entwickelt und die Passung zu vorgegebenen Zielen von der übergeordneten Führungskraft oder der Organisation überprüft. Auftretende **ZIELKONFLIKTE** müssen thematisiert werden. Bei nicht lösbaren Zielkonflikten ist gemeinsam mit dem Klienten zu entscheiden, wie der Sachverhalt an die anderen beteiligten Personen kommuniziert wird und wie das Coaching weitergeführt werden kann.

### 4. PHASE: VERTIEFUNG UND MUSTERVERÄNDERUNG

Beobachtbar – und in der Literatur vielfach besprochen – ist, dass im Coaching früher oder später eine Phase der Vertiefung der Selbst- und Rollenreflexion einsetzt, die unterschiedlich genannt wird, z.B. Bewusstseinshilfe, Einstellungshilfe, Entscheidungshilfe (*Vogelauer 1999, S. 51 f.*), Veränderungsphase (*Rauen & Steinhübel 2001*), Themenzentrierte Vertiefung (*Fischer-Epe 2002, S. 154*), individuelle Barrieren fokussieren (*Struck 2006, S. 182 ff.*), Ressourcenaktivierung und Musterzustandsänderung (*Berninger-Schäfer 2015*), Verarbeitung (*Albrecht 2018*), Vertiefung: Prägnanz der Gefühle, Prinzipien, Muster, Ressourcen um die es geht (*Steinke & Steinke 2018*). Ryba (*2018, S. 478*) untersuchte die Rolle unbewusster Prozesse im Coaching, die in dieser Phase vorrangig bearbeitet werden, und kam zu dem Schluss, dass **UNBEWUSSTE UND VORBEWUSST-INTUITIVE PROZESSE** sehr wichtig für ein Coaching sind. Sie identifiziert fünf Elemente, die aus hirnanatomischer Sicht bedeutsam für die Entwicklung sind: (a) Einsicht und Erleben, (b) Katharsis / Regulation, (c) Reorganisation von Gedächtnisinhalten, (d) Prozedurales Einüben neuer Denk-, Fühl- und Handlungsweisen, (e) Zielklarheit und -evaluation.

In der Coaching-Phase Vertiefung und Musterveränderung werden innere Reaktionen des Klienten thematisiert. Hier tragen **ERLEBNISAKTIVIERENDE METHODEN** dazu bei, Handlungsmuster zu identifizieren, zu hinterfragen, zu transformieren, die Werthaltungen, Prinzipien, den Bezugsrahmen für die Bewertung und Erfahrung von Ereignissen zu thematisieren und zu verändern, gefühls- und einstellungsverdeutlichende Prozesse laufen ab, Zusammenhänge in der äußeren Welt werden erkannt und verarbeitet, die **WAHRNEHMUNG** intensiviert. Dazu gehört auch die Wahrnehmung der „Beziehungsdynamik“ hier und jetzt zwischen Coach und Kli-

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

ent (vgl. *Steinke & Steinke 2018, 441 f.*). Hier erfolgt die Anknüpfung an innere Ressourcen (vgl. *Berninger-Schäfer 2015*). Ein Coach verlegt sich in dieser Phase eher auf das Methodenrepertoire der Prozessbegleitung (*Lewin 1948, Radatz 2000, S. 93, Backhausen & Thommen 2003, S. 105*) und Klärungshilfe, der Begleitung intra- und interpsychischer Klärungsprozesse des Klienten:

Im Coaching gelangen wir irgendwann an einen Punkt, an dem mehr Verbalisieren nicht mehr zu einem tieferen Verständnis, einer besseren Klärung führt. Thomann & Schulz von Thun (1988, S. 40 f.) empfehlen dafür, das kognitive Erkennen und Formulieren in Worten durch einstellungs- und gefühlverdeutlichendes Erleben mit Hilfe von Zeichnungen, Bildern, imaginativen Rollenspielen, Analogien, grafischen **DARSTELLUNGEN** und Materialisierungen wesentlicher Aspekte des inneren Erlebens zu ergänzen. Erste Studien belegen die Förderung von Selbstreflexivität und Selbstveränderungsprozessen im Coaching durch den Einsatz solcher Methoden: Messerschmidt (2015, S. 363) hat in ihrer Studie herausgefunden, wie Bilder eine Verbindung zwischen dem Bewusstsein und unbewussten Prozessen herstellen, den Zugang zum eigenen Selbst ermöglichen und dazu beitragen können, wichtige Lebensthemen, unbewusste Bedürfnisse, wesentliche Anliegen, Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen. Am Ende dieser Phase stehen in der Regel mehr oder weniger tiefgehende Erkenntnisse, die in der Regel bereits Lösungsansätze enthalten.

Eine eindeutige Ablaufstruktur können wir dieser Phase des Coaching-Prozesses nicht geben, zu individuell, zu unterschiedlich verläuft hier der Arbeitsprozess. Es macht deshalb Sinn, an dieser Stelle auf erste Ergebnisse der interaktionistischen Coaching-Prozess-Forschung zu verweisen, wenn wir uns fragen und darstellen wollen, was in dieser Phase des Coaching-Prozesses passiert, und uns der Frage nähern wollen, was Qualität des Coaching-Prozesses in dieser Phase ausmacht. So hat Geißler (2009, 2017) **INHALTSANALYTISCHE KATEGORIEN** in seiner „Vermessung“ von Coaching-Prozessen ausgemacht:

- (1) Aktivitäten des Coachs, mit denen er die Beziehung zum Klienten gestaltet: Aufmerksamkeit und Wertschätzung signalisieren, Fragen, Spiegeln, Selbstoffenbarungen, Erklärungen / Interpretationen / Handlungsmöglichkeiten anbieten, Feedback, Informationsgabe, Planung der Vorgehensweise, Aufforderung zu Aktivitäten,
- (2) Formale Klienten-Aktivitäten: Fokussieren, Reflektieren / Analysieren, Bewerten, Handlungsvorsätze entwickeln,

- (3) Referenzobjekte, auf die sich die formalen Klienten-Aktivitäten beziehen: Allgemeine Problematik, Klienten-Intentionen, Bedingungen der Problemsituation, Handlung / Entscheidung in der Problemsituation, Folgen einer Handlung / Entscheidung und Entwicklung, Folgen eines Kontextereignisses / einer Kontextveränderung, Zeitliche Position des Referenzobjektes (z.B. Gegenwart, Vergangenheit, Zukunft), Sozialer Betrachtungsstandpunkt des Referenzobjekts (aus Klientensicht, aus Sicht eines „inneren Teammitglieds“, aus Sicht von faktischen Anderen, aus Coach-Sicht, aus Sicht eines idealen Anderen), Zeitlicher Betrachtungsstandpunkt des Referenzobjekts (von der Gegenwart aus, von der Vergangenheit aus, von der Zukunft aus), Realitätsmodus des Referenzobjekts (Faktizität, Kontingenz des Referenzobjekts), Bewertung des Referenzobjekts (positive, negative, keine Bewertung).

## 5. PHASE: LÖSUNGS- UND STRATEGIEENTWICKLUNG

Aus den definierten Coaching-Zielen werden Lösungsansätze, Handlungsoptionen und Vorhaben bzw. prozess- oder strukturbezogene Veränderungen (Projektplan) abgeleitet. Schon Whitmore (1994, S. 88 ff.) macht deutlich, wie wichtig die Entwicklung von Handlungsoptionen im Coaching ist, und nennt dies „Maximieren der Auswahlmöglichkeiten“. Alle Coaching-Prozess-Modelle enthalten diese Coaching-Phase. Coaching besteht darin, **REFLEXIONSRÄUME** zu eröffnen, die uns im Alltagshandeln nicht zur Verfügung stehen. Häufig ergibt es erst im Anschluss an eine Vertiefung, Ressourcenaktivierung und Musterveränderung Sinn, das Vorfindliche noch mal intensiv zu analysieren, zu systematisieren, Erklärungsmodelle zu finden und Hypothesen zu entwickeln, was im Aktionsfeld des Klienten hilfreich sein bzw. funktionieren könnte. Welche Möglichkeiten gibt es, ein Problem zu lösen, eine Herausforderung zu meistern? Es entstehen Optionen für Lösungen und **HANDLUNGSAalternativen**, die zunächst alle gesammelt und miteinander verglichen werden, bevor die Entscheidung für eine Lösung und passenden Handlungsstrategien getroffen werden kann. Es werden Chancen und Risiken, Vorteile und Nachteile, Pro und Kontra von Optionen thematisiert und abgewogen. Handlungen, Vorgehensweisen, ganze Strategien werden konkret geplant (wer, wie, was, bis wann, mit wem?). Der Umgang mit möglichen Hemmnissen, Hindernissen, Widersachern wird entwickelt.



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## **(1) Optionen entwickeln**

In dieser Phase werden zunächst unterschiedliche gute Lösungsansätze für das Problem oder die Herausforderung des Klienten entwickelt, bevor ein geeigneter Ansatz ausgewählt wird. Diese Lösungen können im Inneren des Klienten (z.B. Überwindung blockierender Glaubenssätze), auf der Verhaltensebene (Überwindung dysfunktionaler oder ineffektiver Verhaltensweisen) liegen, sehr handfest operativer Natur (z.B. Veränderung des Umgangs mit einem Mitarbeiter oder Team) oder aber strategischer Natur (z.B. eine Reorganisation betreffend) sein (*vgl. Fischer-Epe 2018, S. 207*).

Das Vorgehen in dieser Phase hängt von der **SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN GRUNDAUSRICHTUNG** ab, mit der ein Coach arbeitet.

Lippmann (*2013, S. 45 ff.*) schlägt, in systemisch-lösungsorientierter Tradition arbeitend, vor: (a) an bisherigen Lösungsversuchen zu arbeiten, (b) Ausnahmen und „Lösungserleben“ zu fokussieren, (c) (weitere) Lösungsideen zu sammeln und Optionen zu prüfen, (d) Lösungen unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Analysen zu gestalten und, wenn nötig, (e) innere Ambivalenzen zu coachen und ggf. ganz neue Ziele zu entwickeln.

Albrecht (2018) arbeitet in den Phasen (a) Hypothesenbildung, (b) Umfeldanalysen, (c) Problemlösung (in sechs Schritten).

Fischer-Epe (*2018, S. 208*) weist auf die Bedeutung von „Ressourcen“ hin, die zum Teil jedoch bereits in der Phase 4 (Vertiefung und Musterveränderung) identifiziert werden. Dies können psychische Ressourcen, die bei der Problemlösung und Zielerreichung helfen, sein (z.B. innere Stärken, Lebenserfahrungen, Talente und Kompetenzen), dies können aber auch materielle Ressourcen und andere Möglichkeiten des äußeren Supports sein.

## **(2) Strategie entwickeln**

In dieser Phase des Coaching-Prozesses geht es darum, die bisherige Arbeit an Optionen zu einer Entscheidung weiterzuentwickeln, einen Handlungsplan aufzustellen, der den zuvor sorgfältig definierten Anforderungen gerecht wird (*Whitmore 1994, S. 96*). In diesem Prozessschritt vereinbaren Coach und Klient das Vorgehen für die Umsetzungsphase im Coaching-Prozess. Dazu zählt (a) eine **PRIORISIERUNG**, d.h. die Auswahl geeigneter Optionen, ein Realitätscheck sowie die Entwicklung und Priorisierung des Vorgehens. Der Prozessschritt mündet (b) in **VEREINBARUN-**

**GEN** zum Vorgehen: Entwicklung eines gemeinsamen **PROJEKTPLANS** (Strategie) zur Erreichung der Coaching-Ziele. Whitmore (1994, S. 57 f., 96 ff.) trägt zu dieser Phase im Coaching-Prozess sein „What, when, who, will“ bei: (a) Was werden Sie tun? (b) Wann werden Sie es tun, (c) Wird die Handlung zum erwünschten Ziel führen? (d) Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen? (e) Wer muss es wissen? (f) Welche Unterstützung benötigen Sie? (g) Welche anderen Überlegungen haben Sie? (h) Auf einer Skala von 1 bis 10: Wie sicher sind Sie, dass Sie die vereinbarten Handlungen auch ausführen werden? (vgl. Whitmore 1994, S. 97–99).

## 6. PHASE: UMSETZUNGSBEGLEITUNG

Diese Phase enthält den eigentlichen Veränderungsprozess und kann daher auch als **AKTIONSPHASE** bezeichnet werden. Hier findet die Begleitung des Klienten durch den Coach zur Erreichung der Coaching-Ziele statt. Die Begleitung kann Off-the-Job in Coaching-Sitzungen oder On-the-Job im Alltag des Klienten erfolgen. **REFLEXION**: Gemeinsam mit dem Klienten überprüft der Coach die Umsetzung der Veränderungsvorhaben, gibt Feedback und Orientierung und steht als kompetenter Begleiter zur Seite. Häufig ist zusätzliches Know-how zur Behandlung bzw. Bewältigung einer Situation erforderlich, das der Coach einspeisen, – manchmal auch zur Erarbeitung an andere Experten delegieren, – muss. Oder es werden Reaktions- und Verhaltensweisen konkret erprobt und eingeübt, erfolgskritische Momente präzise thematisiert und der Klient darauf vorbereitet. Hier finden viel praktische Übung, Simulation im Rollenspiel oder Rollentausch und der Transfer der gefundenen Lösung in die antizipierte Realsituation statt.

### (1) Probearbeiten

Überall, wo Lösungsansätze und Strategien in kommunikatives Handeln münden, kann es hilfreich sein, nicht nur reflexiv zu arbeiten, sondern entscheidende Interaktionen in der Form unmittelbarer **VERHALTENSERPROBUNGEN** durchzuspielen, ggf. regelrecht einzuüben. Dies erfolgt zumeist mit Hilfe von psychodramatischen bzw. gestaltorientierten Arbeitsformen (Schreyögg 2012, S. 292–312) wie z.B. Imaginative Rollenspiele, Experimente und Simulationen, Spiegeln des Klienten, Rollentausch bzw. Rollenwechsel, Präsentation von Verhalten und Feedback, Imaginations- und Awarenessübungen usw.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## **(2) Lernprozessbegleitung**

Während in Lern- und Arbeitsgruppen die Didaktik (die Ziele, das Arrangement von Bildungswissen, die Methoden) primär am Thema ausgerichtet wird, ist im Einzel-Coaching der Lern- und Arbeitsprozess, auf den Klienten – seine „Psycho-Logik“ – und sein Anliegen abgestellt. Ähnliches gilt für das Gruppen-Coaching. Dort ist das Geschehen dann auf die Bearbeitung der „Sozio-Logik“ der Gruppe ausgerichtet. Aus der objektiven Welt, auf die das Coaching bezogen ist, können ganz eigene Wissensstrukturen, ganz eigene dazu passende Methoden sowie spezifische Lerninhalte, die wiederum als Praxiswissen, als Erfahrungen verfügbar sein können, eine Rolle spielen. Für den Coach bedeutet dies, dass er oder sie thematisch und methodisch darauf vorbereitet sein muss, Themen situativ Anliegen zentriert zu vermitteln (vgl. *Steinke & Steinke 2018, S. 107*). Dies ist im Grunde eine sehr hoch entwickelte **DI-DAKTISCHE KOMPETENZ**, die wir aus dem kennen, was wir heute Lern(prozess)begleitung nennen (vgl. *Bauer et al. 2006, aber auch Arnold 2012*).

## **(3) Transfer**

Der Coach unterstützt mit unterschiedlichen Methoden den **VERÄNDERUNGSPROZESS** des Klientensystems. Dabei können die Begleitung On-the-Job, Tagebücher, Hausaufgaben, Übungs- und Trainingssequenzen und Reflexionsphasen als methodische Unterstützung dienen, um die nachhaltige Umsetzung der Veränderung zu sichern. Der Coach kann in der Form eines **SHADOWINGS** die Umsetzung im Aktionsfeld unterstützen oder mittels Audio- oder Video-Shadowing anhand von Aufzeichnungen im Aktionsfeld die Umsetzung der Lösungsansätze und Strategien im Feld supervidieren.

## **7. PHASE: ABSCHLUSS UND EVALUATION**

Der professionelle Auftakt eines Coaching-Prozesses verlangt einen ebenso professionellen Abschluss. Am Ende wird zusammengefasst, aufgeräumt, **LEARNINGS** werden noch mal auf den Punkt gebracht, letzte offene Aspekte strukturiert und für die Weiterarbeit vorgedacht. Das Coaching wird evaluiert, was auf der Ebene der Struktur-, der Prozess- oder der Ergebnisqualität erfolgen kann. Dies gilt nicht nur für erfolgreiche, sondern ebenfalls für abgebrochene oder misslungene Coaching-Prozesse.

Ziel des Prozessschritts ist der **FORMALE ABSCHLUSS**, die Zusammenfassung des Erreichten und Offengebliebenen sowie das gegenseitige Feedback zwischen Coach und Klienten. Wenn in der Initiierungsphase Dreiecks- oder Viereckskontrakte geschlossen werden, werden in der Abschluss- und Evaluationsphase die anderen beteiligten Personen (Führungskraft, Personalverantwortlicher) wieder miteinbezogen. Gilt das alles für das Ende einer Coaching-Sitzung, werden Verabredungen für die nächste Einheit getroffen.

### **(1) Bilanzierungsgespräche**

Im Coaching werden unterschiedliche Arten der Bilanzierung von Coaching-Prozessen eingesetzt, die am besten unter persönlicher Anwesenheit der am Coaching beteiligten Rollen oder aber in Video-Konferenzen durchgeführt werden:

- (a) Zwischenbilanz: In Abhängigkeit von der organisationalen Gestaltung des Coaching-Prozesses werden gemeinsam erarbeitete Feedbacks über die Zielkonkretisierung, die Zielerreichung bzw. Zwischenergebnisse an die übergeordnete Führungskraft oder den Personalentwickler über den Coaching-Prozess gegeben. Erreichtes und noch offene Punkte werden dokumentiert.
- (b) Checkpoint-Bilanz: Zwischenfeedback kann in fest vorgesehenen Meilensteingesprächen mit der Führungskraft und/oder dem Personalverantwortlichen auch unter Nutzung von Dokumenten gegeben werden, welche die Organisation vorgibt.
- (c) Abschlussbilanz: Im Abschlussgespräch wird der Coaching-Prozess formal abgeschlossen. Das Gespräch kann zunächst zwischen Coach und Klienten oder in einer zweiten Stufe zwischen allen oder einigen der beteiligten Personen durchgeführt werden. Dazu zählt erstens eine Auswertung der Zielerreichung im Coaching und ein bewertender Rückblick: Was wurde erreicht, was ist noch offen? Dazu zählt außerdem, dass weitere, nächste Schritte benannt werden, um den Erfolg des Coachings nachhaltig zu sichern. Dazu zählt drittens die Nachbereitung des Coachings durch den Coach: Er führt eine individuelle abschließende Reflexion des Coaching-Prozesses durch, z.B. in Form von Supervision bzw. Intervention.
- (d) Sprünge, Abbruch: Während des Coachings können neue Themen, ungeahnte Entwicklungen oder Hemmnisse sichtbar werden. Daher kann der Coaching-Prozess an unterschiedlichen Prozessschritten neu aufgesetzt werden, wenn z.B. Veränderungen im Kontrakt oder neue Analyseschritte

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

nötig werden, um eine veränderte Situation zu erhellen und eine neue Zieldefinition vorzunehmen. Das Coaching kann aus den unterschiedlichsten Gründen abgebrochen werden. Mögliche Gründe können beim Klienten, in Veränderungen in der Organisation oder anderen Rahmenbedingungen oder im Coaching-Prozess, wie ihn der Coach gestaltet hat, liegen. Wurde das Coaching aus einer Organisation heraus initiiert, muss auf jeden Fall eine klärende Rückschau mit den beteiligten Personen erfolgen, die einen professionellen Prozessabschluss (Klärung, Konsequenzen, Feedback, Qualitätssicherung für weitere Coaching-Prozesse) zum Ziel hat.

## **(2) Evaluation**

Bei der Evaluation von Coaching-Prozessen kann die Struktur-, die Prozess- und die Ergebnisqualität des Coachings betrachtet werden (*vgl. Kap. 2.7*). Die Evaluation kann bereits im Bilanzierungsgespräch erfolgen oder wird separat durch den Einsatz von Evaluationsinstrumenten, – mittlerweile nicht selten auch online – durchgeführt. Dies kann aus folgenden Perspektiven geschehen:

- » Befragung des Klienten (Interview, Fragebogen),
- » Befragung der Führungskraft (Interview, Fragebogen),
- » Befragung des Klientensystems im Umfeld des Klienten,
- » Systematische Evaluation mehrerer Coaching-Prozesse aus den o.g. Perspektiven,
- » Hinzuziehung von 360-Grad-Feedbacks und anderen Evaluationsverfahren.

Die Evaluation wird mittels **STANDARDISierter INSTRUMENTE** durchgeführt. Dazu können organisationsspezifische oder allgemein akzeptierte Interviewleitfäden oder Fragebögen zum Einsatz kommen, die auch vom Coach stammen können. Jeder Coach verfügt über standardisierte Evaluationsinstrumente, die möglichst bereits in der Initiierungsphase mit dem Auftraggeber und/oder Klienten abgestimmt werden. Der Erfolg des Coachings darf wegen der Multikausalität und der Interdependenz von Effekten nicht allein nach betriebswirtschaftlichen oder anderen organisationalen Kennzahlen beurteilt werden. In die **EVALUATIONS-INSTRUMENTE** sollten Coaching-Kompetenzen (*vgl. Steinke & Rauen 2018*) oder aber Erkenntnisse zu interaktionsbezogenen und emotionalen Wirkungen integriert werden, die Coaching haben kann, die überwiegend im Rahmen der Wirkfaktoren-

forschung entstehen. Greif (2008, S. 148 ff., 2009, 2018) nennt die folgenden Erfolgsfaktoren für Coaching: Wertschätzung und emotionale Unterstützung, Affektreflexion und -kalibrierung, Ergebnisorientierte Problemreflexion, Ergebnisorientierte Selbstreflexion, Zielklärung, Ressourcenaktivierung und Umsetzungsunterstützung, Evaluation der Fortschritte im Verlauf. Inhaltliche Elemente der Evaluation sind:

- (a) Feedback: Coach und Klienten nutzen das Bilanzierungsgespräch für ein gegenseitiges Feedback über den Coaching-Prozess und die Interaktion darin. Dies erfolgt am Ende einer Sitzung sowie am Ende des gesamten Coaching-Prozesses. Der Personalverantwortliche lässt das Coaching durch den Klienten einschätzen. Der Coach gibt Prozessfeedback unter Wahrung der Vertraulichkeit von Coaching-Inhalten und vereinbarten Regeln zu Berichtspflichten an die Führungskraft oder den Personalverantwortlichen.
- (b) Lessons learned: Alle Beteiligten nutzen die im Coaching-Prozess gemachten Erfahrungen sowie die Ergebnisse des Coachings für eine kritische Reflexion z.B. zur Optimierung der Coachings in der Organisation oder der Weiterentwicklung der Kompetenzen des Coachs. Dies erfolgt in der Abschlussbilanz sowie für den Coach darüber hinaus in Supervisionen bzw. Interventionen.

Weitere Details zur Evaluation finden sich in *Kap. 2.7*.

### Literatur

- Albrecht, E. (2018). *Business Coaching. Ein Praxis-Lehrbuch*. Berlin: de Gruyter.
- Arnold, R. (2012). *Wie man lehrt, ohne zu belehren. 29 Regeln für eine kluge Lehre*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Bachmann, T. (2016). Scheitern im Coaching. Zwischen Handwerk und Beziehungskunst. In S. Kunert (Hg.), *Failure Management. Ursachen und Folgen des Scheiterns*. Wiesbaden: Springer.
- Backhausen, W. & Thommen, J.P. (2003). *Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Springer.
- Baron, L & Morin, L. (2009): The Coach – Coachee Relationship in Executive Coaching: A Field Study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Bauer, H. G., Brater, M., Büchele, U., Duffer-Weis, A. Maurus, A. & Munz, C. (2006). *Lern(prozess)begleitung in der Ausbildung: Wie man Lernende begleiten und Lernprozesse gestalten kann. Ein Handbuch*. Wiesbaden: Bertelsmann.
- Berninger-Schäfer, E. (2015). Systemisch-lösungsorientierte Bewertungskriterien der Karlsruher Schule. In H. Geißler & R. Wegener (Hg.) (2015). *Bewertung von Coaching-Prozessen* (S. 101–118). Wiesbaden: Springer.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 **Coaching-Prozesse**
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

- Bollhöfer, G. (2011). Praxis des organisationsinternen Coachings. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 97–113.
- Eichhorn, A. (2011). Implementierung des Internen Coach-Pools am Klinikum der J.W.Goethe-Universität Frankfurt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 67–79.
- Fischer-Epe, M. (2002/2018). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*. 7. Aufl. Reinbek: Rowohlt.
- Geißler, H. (2009). Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In Birgmeier, B. (Hg.) (2009). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 93–125). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Geißler, H. (2017). *Die Grammatik des Coachens. Eine empirische Rekonstruktion*. Wiesbaden: Springer.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2009). Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In Birgmeier, B. (Hg.) (2009). *Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun?* (S. 129–144). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Greif, S. (2015). Allgemeine Wirkfaktoren im Coachingprozess. In H. Geißler & R. Wegener (Hg.), *Bewertung von Coaching-Prozessen*. (S. 51–80) Wiesbaden: Springer.
- Hauser, E. (1991). Coaching: Führung für Geist und Seele. In W. E. Feix (1991), *Personal 2000. Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit* (S. 207–236). Frankfurt/M., Wiesbaden: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Gabler.
- Holzkamp, K. (1985). *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt/M.: Campus.
- König, E. & Volmer, G. (2000). *Systemische Organisationsberatung*. (7. Aufl.). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Kühl, S. & Muster, J. (2013). Wie verschafft man sich schnell einen Überblick über eine Organisation? In H. Möller & S. Kotte (Hg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 297–315). Wiesbaden: Springer.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York, NY: Harper.
- Lewin, K. (1953). *Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik*. Bad Nauheim: Christian.
- Limpächer, S. (2003). Dreiecksverträge im Coaching. Vertraulichkeit versus Vertraglichkeit? *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3, 61-66.
- Lippmann, E. (Hg.) (2013). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin: Springer.
- Lohmer, M. & Möller, H. (2014). Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Lutz, B. & Erhard, W.-M. (2009). Coaching bei der N-Ergie AG. Ein Praxisbericht. *Coaching-Magazin*, 2(2), 22–26.
- Mayer-Tups, B. (2018). Internes Coaching bei innogy SE. *Coaching Magazin*, 19(4), 21–25.
- Messerschmidt, J. (2015). *Das Selbst im Bild. Eine empirische Studie zum Einsatz von Bildmaterialien zur Förderung von Selbstreflexions- und Selbstveränderungsprozessen im Einzel-Coaching*. Dissertation. Frankfurt am Main: Lang.
- Möller, H. & Kotte, S. (2013): Integration und Ausblick: Ein Vorschlag zur systematischen Eingangsdiagnostik im Coaching. In H. Möller & S. Kotte (Hg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 319–335). Wiesbaden: Springer.

- Raeder, S. & Grote, G. (2012). *Der psychologische Vertrag*. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2014). *Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. & Steinhübel, A. (2001). COACH-Modell. *Coaching Report*.  
<https://www.coaching-report.de/definition-coaching/coaching-ablauf/coach-modell.html>
- Ryba, A. (2018). *Die Rolle unbewusster und vorbewusst-intuitiver Prozesse im Coaching unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung des Klienten*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schermuly, C. C. (2016). Negative Effekte von Coaching für Klienten – Definitionen, Häufigkeiten Kategorien und Ursachen. In C. Triebe, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hg.) (2016), *Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt* (S. 205–214). Berlin: Springer.
- Schermuly, C. C. (2018). Nebenwirkungen von Coaching für Klienten und Coaches. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hg.) (2018), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 415–424). Berlin: Springer.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. (7. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Schulz von Thun, F. (1996). *Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining*. Weinheim: Beltz.
- Simon, F.B. (2007). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Systeme.
- Steinke, I. & Rauen, C. (2018). *Entwicklung von Business Coaching Competencies. Synthese eines Anforderungsprofils für Coaches auf der Basis eines internationalen Vergleichs von Coaching-Kompetenzmodellen*. [https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2019/02/Steinke\\_\\_Rauen\\_2018\\_Entwicklung\\_von\\_Business\\_Coaching\\_Competencies\\_1\\_-2.pdf](https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2019/02/Steinke__Rauen_2018_Entwicklung_von_Business_Coaching_Competencies_1_-2.pdf)
- Steinke, J.M. & Steinke, I. (2018). *Die Ursprünge von Coaching als Methodik. Eine Studie zur Entstehung und Historie von Professional Coaching zwischen 1911 und 1989. Implikationen für die Rolle, Kompetenzen und Ausbildung von Coaches heute*. Hamburg: COATRAN Publishing.
- Thomann, C., Schulz von Thun, F. (1988). *Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Vogelauer, W. (Hg.). (1999). *Coaching Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen*. (3. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills*. London, UK: Nicholas Brealey.
- Whitmore, J. (1994). *Coaching für die Praxis: Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter*. Frankfurt/M.: Campus.



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## 2.4 PROFESSIONELLE STANDARDS FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG

*Ingo Steinke, Christopher Rauen*

### 2.4.1 Definition

Von Coaching-Weiterbildungen im Sinne des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V (DBVC) und dieses Kompendiums sprechen wir, wenn es sich um eine **QUALIFIZIERUNG** für die Rolle als organisationsinterner oder externer, selbstständiger Coach handelt und die folgenden Kriterien erfüllt sind (*vgl. Rauen 2018, S. 47*):

#### Die Coaching-Weiterbildung

- » basiert auf dem Ethik-Kodex und dem Rollenverständnis bzw. den Professionsstandards des DBVC in diesem Kompendium,
- » basiert auf einem Kompetenzmodell und einem Qualifizierungskonzept, das die hier genannten Standards integriert,
- » ist didaktisch begründet aufgebaut und wird strukturiert durchgeführt,
- » findet unter Begleitung, Anleitung und Supervision durch qualifizierte Dozenten statt,
- » dient dem Erwerb von Sach- und Methodenkompetenzen sowie ausgewiesenen Feld- und Funktionskompetenzen,
- » dem Ausbau von sozialen und personalen Kompetenzen und
- » der bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung der Teilnehmenden,
- » die bereits über eine Erstausbildung und Berufserfahrung verfügen.

Eine Coaching-Weiterbildung soll mindestens **150 ZEITSTUNDEN** interaktive Aktivitäten umfassen, empfohlen werden 250 Zeitstunden (ohne Selbststudium, Erstellung von Referaten o.ä.; *vgl. Stiftung Warentest 2013*). Die Gesamtdauer der Rollenreifungs- bzw. Qualifizierungszeit sollte mindestens **EIN JAHR** betragen; wünschenswert ist eine Dauer von 18 Monaten. Kurz-Trainings o.ä. zählen daher nicht zu Coaching-Weiterbildungen. Berater-, Trainer-, oder Psychotherapieausbildungen zählen ebenfalls nicht zu Coaching-Weiterbildungen, weil sie i.d.R. auf an-

deren Kompetenzmodellen aufbauen und andere Themenschwerpunkte behandeln (siehe *Lehrinhalte und vermittelte Methoden*). „Eine gute Coaching-Ausbildung steht und fällt mit einem sinnvollen **GESAMTKONZEPT**, das sich der kritischen Diskussion und Überprüfung durch Wissenschaft und Praxis stellt. Zentral sind dabei eine klare Wissensstruktur, die Herausbildung einer beraterischen Identität, die Schaffung einer sinnvollen Lernarchitektur, die Verortung im Hinblick auf andere Beratungsformate, die Reflexion von Zugangsvoraussetzungen und Motiven sowie die Erfahrung und Kompetenz der Ausbilder“ (Möller et al. 2011, S. 30).

## 2.4.2 Der Coaching-Weiterbildungsanbieter

Als Grundvoraussetzung dafür, dass ein Anbieter von Coaching-Weiterbildung vom DBVC anerkannt wird, gilt, dass es sich um einen erfahrenen und qualifizierten Anbieter handelt: Er ist seit mindestens fünf Jahren erfolgreich am Markt vertreten, bietet seit mindestens drei Jahren Coaching-Weiterbildungen an und startet mindestens einmal jährlich eine Coaching-Weiterbildung. Der Senior Coach (DBVC), der das Curriculum inhaltlich verantwortet, ist mindestens ein Jahr lang DBVC Mitglied und persönlich an der Durchführung der Coaching-Weiterbildung(en) beteiligt. Der Anbieter weist eine Anti-Sekten-Erklärung vor. Sein Gesamtangebot entspricht den **QUALITÄTS- UND WERTESTANDARDS** des DBVC, insbesondere auch denen der Qualitätskonferenz der Coaching-Weiterbildungsanbieter in ihrer jeweils aktuellen Fassung. Er soll sich an der Diskussion um Coaching durch Publikationen beteiligen, eigene Dienstleistungen und Verfahren evaluieren und sich an wissenschaftlichen Untersuchungen beteiligen. Er tritt entschieden jedem Missbrauch inhaltlicher oder formaler Natur durch Coaching-Tätigkeiten entgegen.

Die Organisation und Leistungsfähigkeit des Weiterbildungsanbieters sind mitentscheidend für die Qualität der Weiterbildung (Strukturqualität). Ein Großteil der Coaching-Weiterbildungsbranche besteht allerdings aus kleinen, umsatzschwachen Anbietern. Die im DBVC zusammengeschlossenen Coaching-Weiterbildungsanbieter zeichnen sich durch die folgenden **STANDARDS** aus:

### **(1) Ordentlicher Geschäftsbetrieb**

Der Coaching-Weiterbildungsanbieter organisiert sein Unternehmen und seine Veranstaltung nach den Grundsätzen eines ordentlichen Geschäftsbetriebs und den Kriterien ehrbaren Verhaltens am Markt. Dazu zählen zunächst eine angemessene

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 **Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Infrastruktur, Organisation und Mitarbeiterzahl für seine Dienstleistungen. Inhaber, fest angestellte und freie Mitarbeiter sind für Außenstehende erkennbar und voneinander unterschieden dargestellt, sodass man z.B. erkennen kann, ob es sich um ein Netzwerk oder eine Organisation handelt. Das **LEISTUNGSPORTFOLIO** ist klar umrissen, und Leistungsversprechen sind transparent. Inhaber und Mitarbeiter zeichnen sich durch ein berufswürdiges Verhalten aus, d.h. sie treten professionell, integer und verbindlich auf (in Sprache, Umgangsformen, äußerem Erscheinungsbild usw.) und vertreten so die **PROFESSIONSETHISCHEN STANDARDS** des DBVC nach außen und innen. Die Größe, Menge und Ausstattung der Arbeitsräume sind dem Weiterbildungskonzept entsprechend angemessen und machen einen seriösen Eindruck. Alle Daten (Kunden-, Personaldaten etc.) werden vertraulich behandelt und systematisch unter Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzbestimmungen verwaltet. Das Unternehmen arbeitet in soliden wirtschaftlichen Verhältnissen und mit nachhaltigen Strategien. Die Preise sind transparent und stimmig im Preis-Leistungs-Verhältnis.

## **(2) Marktauftritt**

Der Weiterbildungsanbieter weist seine DBVC Zugehörigkeit und die damit verbundenen Qualitätsstandards öffentlich aus. Die Akquisitions- und Marketingstrategie sind professionell und der Dienstleistung angemessen. Der Kommunikationsauftritt und die Korrespondenz sind professionell und verlässlich. Die Erreichbarkeit ist klar geregelt und transparent. Die **UNTERNEHMENSPRÄSENTATION** (Internetauftritt, Firmenporträt, Broschüre, Flyer) ist der Klientel entsprechend professionell und ansprechend gestaltet. Referenzen und Leistungsnachweise sind überzeugend und überprüfbar. Sie werden nur in Abstimmung mit dem Kunden, in der vereinbarten Art und Weise und unter Wahrung der gesetzlichen Datenschutzbestimmungen verwendet. Fairness, Respekt und Wertschätzung sind die Grundpfeiler im Wettbewerbsverhalten und Umgang mit Branchenkollegen. Der Anbieter vermeidet abwertende Nachrede gegenüber Kunden oder Multiplikatoren.

## **(3) Personal und Führung**

Durch eine sachgerechte Personaleinsatzplanung der Ressourcen aller Weiterbildungsmaßnahmen und Lehrgangsplanung einzelner Maßnahmen bestehen die Voraussetzungen, dass die gestarteten und erwarteten Weiterbildungen ordnungsgemäß und zeitgerecht absolviert werden können. Der Anbieter stellt sicher, dass

Verantwortlichkeiten für das **QUALITÄTSMANAGEMENT** geregelt sind und alle festen und freien Mitarbeiter in den Prozess der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung integriert werden.

### **(4) Kundenorientierung**

Der Weiterbildungsanbieter liefert den Weiterbildungsinteressenten über seinen Außenauftritt und Werbematerialien einen umfassenden, widerspruchsfreien Einblick in die Struktur und das **SELBSTVERSTÄNDNIS** seiner Weiterbildung. Einem potenziellen Weiterbildungsteilnehmer soll möglich sein, sich durch nachvollziehbare und überprüfbare Aussagen zu folgenden Aspekten rasch ein Bild von dem Anbieter zu machen:

- » zur Rechtsform,
- » zur Aufbauorganisation: Welche ist die nach DBVC Kriterien laufende Weiterbildung, welche sind andere Produkte des Unternehmens? Welche Zielgruppen nehmen an welchen Maßnahmen teil? usw.
- » zu den Weiterbildungsorten,
- » zu den Qualifikationsprofilen der Mitarbeiter,
- » zur Einbindung im Coaching und Coaching-Weiterbildungs-Markt durch Mitgliedschaften in anerkannten Verbänden und Kooperationen mit marktrelevanten Institutionen (z.B. Vereine, Universitäten),
- » zum Weiterbildungsangebot in inhaltlicher und formaler, vertragsrelevanter Hinsicht,
- » zum Weiterbildungskonzept bzw. Curriculum und Kompetenzmodell des Anbieters,
- » zu Reklamationswesen und Problemlösungsprozeduren (z.B. Checklisten für Teilnahmevoraussetzungen, Klärungsinstanzen und -procedere, Ansprechpartner, Verweis auf Sachverständigenrat),
- » zu Erfolgsdefinitionen (z.B. „Teilnahme an der Weiterbildung“, „geprüfte“ Absolventen, „fertige“ Coaches) und Zertifizierungsbedingungen.

Der Weiterbildungsanbieter berät Interessenten über das individuell passende Weiterbildungsangebot, prüft die Teilnahmevoraussetzungen und Geeignetheit seines Angebots und lässt Interessenten ggf. nicht zu, sondern empfiehlt eine Alternative.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 **Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Der Weiterbildungsanbieter informiert über das **WEITERBILDUNGSKONZEPT** (Zielgruppen, Ziele, Didaktik, Inhalte). Die in der Weiterbildung berücksichtigten Perspektiven und die durch sie zu erwerbenden Kompetenzen (Leistungsversprechen) sind realistisch und klar erkennbar ausgewiesen. Prozess und Inhalt passen zusammen. Der Weiterbildungsanbieter informiert über den Weiterbildungsabschluss, mögliche Prüfungen und ggf. damit zusammenhängende Kosten sowie über das Abschlusszertifikat und dessen Anerkennung im Markt. Die AGB und Weiterbildungsverträge sind vor Vertragsabschluss bekannt.

## **(5) Lehr-Coaches**

Lehr-Coaches haben die Aufgabe, die Coaching-Weiterbildung methodisch-didaktisch zu konzipieren, durchzuführen und inhaltlich zu vertreten. Sie sind zudem zuständig für die Evaluation und Weiterentwicklung der Weiterbildung. Sie gestalten die Beziehung und Interaktion mit den Teilnehmenden so, dass im Rahmen einer definierten **DIDAKTIK** die Ziele der Weiterbildung erreicht werden und die Teilnehmenden in ihrer individuellen Entwicklung zum Coach entsprechend begleitet und qualifiziert werden. Die Lehr-Coaches sind vielfach ein **ROLLEN-MODELL** für die Teilnehmenden. Dies erfordert eine entsprechende langjährige Berufserfahrung als Coach und gewisse persönliche Reife in Verbindung mit umfassenden sozial-kommunikativen, methodischen und sachlichen Kompetenzen sowie breiten Feld- und Funktionskompetenzen. Lehr-Coaches überzeugen in ihrer persönlichen Integrität v.a. durch hohe Selbstreflexionsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Seriosität, und sie orientieren sich am Geschäftsgebaren eines „ehrbaren Kaufmanns“ (vgl. *Rauen 2018, S. 58*). Wichtig ist außerdem, dass die verschiedenen in einer Coaching-Weiterbildung eingesetzten Lehr-Coaches „miteinander kooperieren und konzeptionell ähnlich arbeiten“ (Stiftung Warentest 2013). Ein Lehr-Coach sollte über die folgenden Mindestvoraussetzungen verfügen:

- » abgeschlossenes Studium der human-, sozial- oder betriebswirtschaftlichen Richtung,
- » Mindestalter 35 Jahre,
- » mindestens 10 Jahre Berufserfahrung in Unternehmen, davon mindestens 5 Jahre als Coach,
- » Führungs- oder Steuerungserfahrung (z.B. Manager oder Projektleiter) in

- Organisationen und integriertes Organisationswissen,
- » abgeschlossene Coaching-Weiterbildung als Business Coach bzw. Executive Coach,
  - » schriftliche Nachweise der Qualifikationen, Referenzen (Zeugnisse) und absolvierten Supervisionseinheiten,
  - » persönliche Eignung, als Vorbild und Modell für die Teilnehmenden zu agieren und Betreuungsfunktion für Teilnehmende zu übernehmen,
  - » Fähigkeit, wissenschaftlich fundiert zu denken und zu arbeiten, Bereitschaft, relevante Forschungsergebnisse und entsprechende Literaturquellen zu verarbeiten und in die Coaching-Weiterbildung zu integrieren,
  - » Fähigkeit und Bereitschaft, nach dem Ethik-Kodex und den Coaching-Prinzipien des DBVC zu arbeiten.

Ein Lehr-Coach sollte Qualifikationen und einen erheblichen persönlichen Entwicklungs- und **ERFAHRUNGSVORSPRUNG** gegenüber den Teilnehmenden in denjenigen Kompetenzen haben, ohne die Teilnehmenden ein Hierarchiegefälle spüren zu lassen.

Der Weiterbildungsanbieter stellt die Qualifikation und fachliche Weiterentwicklung der in der Weiterbildung tätigen Lehrenden und deren Zusammenarbeit unter seiner Leitung sicher.

### 2.4.3 Zielgruppe für Coaching-Weiterbildungen

Die Zielgruppe von Coaching-Weiterbildungen sind einerseits Personen, die die Absicht haben, als organisationsinterner oder als externer, selbstständiger Coach zu arbeiten; nicht selten auch Personen, die bereits Coachings durchführen und sich in ihrer Rolle als Coach professionalisieren möchten (vgl. Rauen 2018, S. 58). Darüber hinaus nutzen auch **FÜHRUNGSKRÄFTE** sowie Menschen mit Steuerungsfunktionen Coaching-Techniken als „Communication Skill“ (vgl. Deegan 1979) bzw. die coachende Grundhaltung als Anreicherung ihrer Interventionsvielfalt in der Rolle als Führungskraft (ebd.), desgleichen **SELBSTSTÄNDIGE** und Firmeninhaber kleiner und mittlerer Unternehmen. Auch Personalverantwortliche bzw. **PERSONAL-ENTWICKLER** nutzen die Inhalte von Coaching-Weiterbildungen einerseits für ihre Rollenklarheit und Betreuungsfunktion, andererseits für die Bewältigung von Coaching-Situationen, mit denen sie konfrontiert sind. Sie befinden sich außerdem

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

nicht selten in der Rolle, für die Auswahl geeigneter Coaches für die Coach-Pools in ihren Organisationen zu sorgen. Schließlich nutzen viele Fachberater, Trainer, Mentoren, Moderatoren bzw. Prozessbegleiter (Change Manager), Mediatoren, Dozenten und andere Lehrende (Schule, Berufsschule, Universität) sowie Angehörige sozialer bzw. medizinischer Berufe mittlerweile Coaching als Ergänzung ihrer Kernkompetenz (vgl. Steinke 2017).

## **(1) Voraussetzungen**

Die Teilnehmenden einer Weiterbildung sollen mindestens die folgenden Voraussetzungen erfüllen (vgl. Rauen 2018, S. 58; Scholmüller 2012, S. 83-86):

- » Mindestalter 30 Jahre,
- » abgeschlossene berufliche Erstausbildung oder Studium (Lippmann 2015, S. 58),
- » 5-10 Jahre Berufserfahrung im wirtschaftlichen Bereich oder in der Arbeit mit Menschen,
- » Feld- und Branchenkenntnisse, die eine Betätigung als Coach ermöglichen,
- » personale bzw. sozial-kommunikative Eignung (z.B. Empathie, Selbstreflexionsfähigkeit),
- » ein funktionierendes Selbstmanagement, Frustrationstoleranz und emotionale Stabilität (Rauen & Steinhübel 2005, S. 307),
- » Freiwilligkeit der Teilnahme, „d.h. Teilnehmer sollten nicht aus von ihnen ungewollten Verpflichtungssituationen heraus die Weiterbildung absolvieren“ (Rauen 2018, S. 59).

Die Teilnehmenden sollen organisationale bzw. unternehmensinterne Zusammenhänge, Rollenanforderungen und ihre Auswirkungen auf Leben, Arbeit und Persönlichkeit unmittelbar oder mittelbar (z.B. als Lebenspartner einer Führungskraft) aus eigener Anschauung kennen. Die Teilnehmenden sollen über die Grundlagen eines akademischen **REFLEXIONSVERMÖGENS** bzw. eine kritisch-reflexive Handlungsfähigkeit verfügen. Vorauszusetzen ist stets auch die Bereitschaft zur Veränderung von eigenen Denkmodellen, Verhaltens- und Kommunikationsmustern sowie Interesse an der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit und Rolle(nverhalten).

## (2) Teilnehmergruppen und Gruppengröße

Eine heterogene Zusammensetzung von Teilnehmergruppen ist i.d.R. von Vorteil, da dies die Organisations- bzw. Berufswirklichkeit der späteren Klienten realitätsgetreu abbildet, bereichernd für die Lernprozesse ist und unterschiedliche Zielgruppen voneinander profitieren können; das heißt, eine Mischung aus

- » männlichen und weiblichen Teilnehmenden,
- » unterschiedlichen Herkunftsberufen  
(z.B. Ingenieure und Sozialwissenschaftler),
- » unterschiedlichen Lebensaltern,
- » verschiedenen Branchen,
- » verschiedenen Funktionsbereichen  
(z.B. Produktion, Dienstleistung, Vertrieb),
- » organisationalen Hierarchieebenen,
- » angehenden unternehmensinternen und externen Coaches  
(z.B. Personalentwickler und Berater).

Allerdings „sollten die Zielsetzungen der Teilnehmer untereinander und zu dem Angebot des Coaching-Weiterbildungsanbieters so kompatibel sein, dass die Teilnehmer sich idealerweise beim Lernen gegenseitig unterstützen können“ (Rauen 2018, S. 59). Erstrebenswert ist auch, dass jede/r Teilnehmende in der Teilnehmergruppe mindestens eine/n Übungspartner/in „auf Augenhöhe“ vorfindet.

Eine Teilnehmergruppe umfasst mindestens 6 und höchstens 15 Personen. Eine Überschreitung dieser Gruppengröße sollte wohl begründet sein und darf insbesondere nicht zu Lasten der Betreuungsintensität gehen (vgl. Rauen 2018, S. 51). „Es sollten in jedem Fall noch Face-to-face-Kontakte in einem Plenum möglich sein“ (Schreyögg 2012, S. 391). „Ein Dozent sollte nicht mehr als zehn Teilnehmer betreuen, d.h. in größeren Gruppen sollte (mindestens) ein weiterer Dozent dauerhaft zur Verfügung stehen“ (Rauen & Steinhübel 2005, S. 302). Eine Unterschreitung dieser **GRUPPENGROSSE** sollte ebenfalls gut begründet sein; sonst wäre die Gruppe zu klein, um eine angemessene Vielfalt im Austausch von Erfahrungen und Argumentationsmustern zu erzeugen, Methoden auch induktiv aus dem Gruppengeschehen heraus aufzeigen zu können (Schreyögg 2012). Einen Vorteil bieten kleine Gruppen allerdings dann, wenn ein möglichst individualisiertes und persönlich intensiviertes



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Lernen angestrebt wird (*vgl. Rauen 2018, S. 50*). Die Teilnehmenden gehen quasi-reale Coach-Klienten-Beziehungen ein und verfolgen ihre jeweiligen persönlichen und methodischen Entwicklungsprozesse über die gesamte Ausbildungszeit hinweg; etwas, das gerade bei Coaching-Weiterbildungen durchaus Sinn macht.

#### **2.4.4 Ziele der Weiterbildung**

Coaching-Weiterbildungen sollen dazu befähigen, in der Rolle als organisationsinterner oder externer, unabhängiger Coach unter Einhaltung von **PROFES- SIONSSTANDARDS** eigenverantwortlich zu coachen (*vgl. auch Rauen 2018, S. 55*). Unabhängig davon, in welchem Kontext Coaching später angewandt wird (*siehe Abschnitt 2.6.2 Zielgruppe der Weiterbildung*). Die Teilnehmenden sollen vor dem Hintergrund ihrer vorhandenen Fachkompetenzen (Ausbildung, Studium) sowie Feld- und Funktionskompetenzen (z.B. in Stabs- oder Führungsfunktionen) **COA- CHING-METHODENKOMPETENZEN** erwerben, ihre sozial-kommunikativen, personalen Kompetenzen (Selbstkompetenzen) und Sachkompetenzen ausbauen sowie sich Feld- und Funktionskompetenzen aneignen, sodass sie in der Arbeitswelt bzw. im organisationalen Kontext rollenadäquat als Coach agieren können (*zum Kompetenzmodell vgl. Kap. 1.6*). Eine Coaching-Weiterbildung entwickelt das dazu erforderliche Selbst- bzw. Rollenbewusstsein (Haltung), schult die erforderliche Selbst- bzw. Reflexionsfähigkeit (Reflexionskompetenz) als Coach sowie das praktische Handlungsvermögen (Handlungskompetenz), um Interventionsmethoden anwenden zu können. Dies erfordert die „bewusste Selbstveränderung und Selbstentwicklung – Aspekte, die somit ebenfalls als Ziele einer Coaching-Weiterbildung angesehen werden können“ (*Rauen 2018, S. 56*).

„Das Ziel einer Coaching-Qualifizierung soll (auch) sein, dass ein Teilnehmer am Ende ein ihm gemäÙes **COACHING-KONZEPT** entwickeln kann“ (*Lippmann 2015, S. 55*). Dies soll den folgenden Kriterien entsprechen: (1) eine Definition des eigenen Coaching-Ansatzes und -Verständnis' einschließlich der Abgrenzung zu anderen Maßnahmen, (2) eine Beschreibung der im Coaching eingesetzten Methoden und deren Wirkzusammenhänge im Coaching-Prozess, (3) die notwendigen Grundvoraussetzungen und Rahmenbedingungen samt Ausschlusskriterien für ein Coaching, (4) das konkrete Angebot des Coachs samt seiner spezifischen Eigenschaften, (5) die Haltung zu seiner Umwelt und das Menschenbild des Coachs, welches auch grundsätzliche Fragen zur Machbarkeit bzw. Erreichbarkeit von Zielen beinhaltet (*vgl. Rauen 2018, S. 55 f.*).

Die konkreten **BILDUNGSZIELE** der speziellen Coaching-Weiterbildung sind in dem Curriculum des Weiterbildungs-Anbieters dargelegt. Der Formulierung von Lernzielen ist dabei ein ausgewiesenes Konzept der Lernzieldimensionen bzw. Lernzieltaxonomie hinterlegt (vgl. z.B. Bloom 1956): Lernziele lassen sich dabei z.B. unterscheiden nach den Dimensionen (1) kognitive Lernziele (Wissen, intellektuelle Fertigkeiten), (2) affektive Lernziele (Änderung von Interessen, Einstellungen, Werthaltungen) und (3) psychomotorische Lernziele (motorische, handwerkliche Fertigkeiten). Die kognitiven Lernziele folgen z.B. der Lernzieltaxonomie: (1) Kennen, (2) Verstehen, (3) Anwenden, (4) Analyse, (5) Synthese, (6) Bewerten (Bloom 1956, S. 18).

Generell gilt: Der Coaching-Weiterbildungsanbieter erörtert die Weiterbildungsziele, insbesondere die zu erwerbende professionelle Coaching-Handlungskompetenz, individuell mit seinen Interessenten. Dabei sind der Hintergrund ihrer beruflichen Primärkompetenzen und ihrer bisherigen Erfahrungen zu berücksichtigen sowie die beruflichen Ziele mit dem Abschluss der Weiterbildung auf ihre Realisierbarkeit hin zu prüfen. So sichert er im Vorfeld, dass jeder Teilnehmer ein ihm gemäÙes stimmiges Coaching-Konzept entwickeln kann. Die **INDIVIDUELLEN LERNZIELE** sind während der Weiterbildung nicht festgelegt, sondern können sich im Laufe der Coaching-Weiterbildung auch verändern. Deshalb ist es notwendig, auch hierüber einen transparenten Dialog zwischen Weiterbildungs-Anbieter und Teilnehmenden situativ zu führen.

### 2.4.5 Lehrinhalte und vermittelte Methoden

Coaching ist **MULTIPARADIGMATISCH** und **MULTIDISZIPLINÄR** zu konzeptionieren (vgl. Fuoss & Troppmann 1981). „Grundsätzlich sollte eine Coaching-Weiterbildung unterschiedliche Theoriebezüge und ‚Denkschulen‘ berücksichtigen, damit Flexibilität und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel nicht nur hypothetisch vermittelt werden“ (Rauen & Steinhübel 2005, S. 305). Das heißt, dass philosophische, soziologische, pädagogische, psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Elemente zu einem Weiterbildungskonzept zu integrieren sind. Schreyögg (2012, S. 160) weist darauf hin, dass dies nicht immer so ohne weiteres möglich ist. So sind etwa der Behaviorismus als Gegenbewegung zur Psychoanalyse oder die Gestaltpsychologie als Gegenbewegung zur Assoziationspsychologie entstanden, während die Systemische Psychologie wiederum als Gegenbewegung zu allen anderen entstanden ist.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 **Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Coaching und damit auch Coaching-Weiterbildung sind deshalb nach Schreyögg (2012, S. 160 ff.) auf mehreren Ebenen zu konzeptionieren: auf der Ebene eines Meta-Modells, einer Theorieebene, auf der Ebene grundlegender methodischer Anweisungen sowie auf der Ebene einer allgemeinen Theorie des menschlichen Handelns (Praxeologie). Ein **CURRICULUM** integriert neben diesen konzeptionellen Grundlagen deshalb stets auch den Ethikkodex und andere Professionsstandards. Das Curriculum der Coaching-Weiterbildung gibt darüber hinaus Auskunft zu der Zielgruppe und den Zugangsvoraussetzungen, zu den Zielen, Inhalten und vermittelten Methoden, zur Didaktik, zur Qualifikation des eingesetzten Lehr-Personals, zu Workload (unterschieden nach Interaktionszeiten, Studienzeiten, Praxisanteil), Konzept und Planung, zur Zertifizierungsordnung sowie zur Evaluation und Qualitätsentwicklung.

Eine Coaching-Weiterbildung beinhaltet die Vermittlung von Coaching-Kompetenzen, sie basiert deshalb auf dem **COACHING-KOMPETENZMODELL** des jeweiligen Instituts. Dies sollte eine Lernzieltaxonomie (vgl. z.B. Bloom 1956; Krathwohl et al. 1964) integrieren, die den sukzessiven Kompetenzaufbau abbildet.

Das Wissen, die Erkenntnisse und Theorien aus den für das Coaching-Feld relevanten Wissenschaften dienen dem Weiterbildungsanbieter als Grundlage. Sie werden mit den im Coaching-Feld erarbeiteten Forschungsergebnissen und Professionsstandards abgestimmt und kontextbezogen ausgewählt. In Verbindung mit praxisrelevanten Instrumenten und Verfahren, Modellen und Techniken werden sie in ein schlüssiges Gesamtkonzept integriert.

Die Weiterbildung ist **PLURALISTISCH** bezüglich der Inhalte, Methoden und Modelle, eingebettet in eine schlüssige Konzeption. Schwerpunkte in Perspektiven und Methoden sind ausgewiesen. Die Weiterbildung repräsentiert inhaltlich und didaktisch für Coaching relevante Perspektiven auf die Berufs- und Organisationswirklichkeit und enthält eine Auseinandersetzung mit Fragen der Berufswelt, der beruflichen Identität und der beruflichen Lebenswege. Sie berücksichtigt das Zusammenspiel im Spannungsfeld von Organisation, Rolle und Person. Sie vermittelt ein Verständnis und einen Umgang mit Konflikten in beruflichen und organisationalen Kontexten. Die Lehrinhalte sollen die individuelle Nutzung der Coaching-Kompetenz des Teilnehmers sicherstellen. Dazu gehören aus Gründen des Klientenschutzes in jedem Fall auch fachliche Kenntnisse über die Abgrenzung von Fragestellungen, in

denen Coaching das Mittel der Wahl ist oder in denen Psychotherapie oder andere Verfahren erforderlich sind. Auch persönlich-biographische **SELBSTERFAHRUNGSINHALTE** sind Teil der Coaching-Weiterbildung.

Wertet man die mehr als 100 deutschen und ca. 30 englischsprachigen Veröffentlichungen über Coaching-Weiterbildungen aus (*Rauen 2018, S. 41-44*), bezieht die rund 30 Veröffentlichungen zu Coaching-Kompetenzmodellen ein (*Blumberg 2016; Steinke & Rauen 2018*) und berücksichtigt die Aspekte, die die Coaching-Historie liefert (*vgl. Steinke & Steinke 2018*), dann lassen Coaching-Weiterbildungen folgenden **THEMATISCHEN RAHMEN** erkennen:

- » **Theoretische Grundlagen:** Philosophische Grundlagen (z.B. Metaphysik, Ontologie, Logik, Erkenntnisphilosophie, Phänomenologie, Hermeneutik, Dialektik, Existenzphilosophie, Ethik), soziologische Grundlagen (z.B. Wissenssoziologie, Organisationssoziologie, Theorie des Kommunikativen Handelns, Rollentheorie, Systemtheorie, Wirtschaftssoziologie), pädagogische Grundlagen (z.B. Lerntheorien, Lernzieltaxonomien, didaktische Modelle, Unterrichtsmethoden, Planung einer Lerneinheit, Erwachsenenbildung), psychologische Grundlagen (z.B. Persönlichkeitsmodelle, Kognitive und Emotionspsychologie, Psycho- bzw. Managementdiagnostik, Evaluation, Psychotherapie (klinische Störungsbilder und Interventionsmethoden), Entwicklungspsychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie (Methoden der Arbeitsanalyse, Eignungsbeurteilung), Sozialpsychologie, Neurowissenschaften), wirtschaftswissenschaftliche Grundlagen (z.B. wirtschaftswissenschaftliche Denktraditionen (Smith, Keynes, Friedman), Organisations- und Managementlehre, kaufmännische Zusammenhänge), juristische Grundlagen (z.B. berufsrechtliche Themen, Gesellschafts- und Vertragsrecht, Steuerrecht, Handelsrecht, Haftungsrecht, Arbeitsrecht).
- » **Coaching-Know-how:** Coaching-Definitionen (und Abgrenzung zu anderen Formaten), Coaching-Historie und -Strömungen, Coaching-Theorien, -Konzepte, -Ansätze, -Modelle, Coaching-Anlässe, Ethik und Professionsstandards, Coaching-Kompetenzen, Coach-Rollen, Coaching-Haltung(en), Coaching-Prozesse und -Phasen, Coaching-Formate, -Settings, Übungs- und Lernformate, Marktanalyse, Marketing, Qualitätsmanagement und Evaluation, Aktuelle Ergebnisse der Coaching-Forschung (z.B. Wirksamkeitsforschung, Wirkfaktoren).
- » **Coaching-Methoden:** Auftrags- und Zielklärung, Rekonstruktionsmethoden, Methoden der Diagnostik, aktives Zuhören/Assoziieren/Tiefen, Dissoziieren/

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Arbeit mit Wahrnehmungspositionen, Arbeit mit Übertragung und Gegenübertragung, Ressourcenankopplung, Dialog-/Gesprächsführungstechniken und Beziehungsgestaltung, Fragetechniken, Prozessberatung/-begleitung, kollegiale Beratung und Teamentwicklungsmethoden, Deutung (von Körpersprache/-signalen), Kommunikations- und Transaktionsanalysen, Organisations- und Systemanalysen, Mustererkennung, Feed-back-/Konfrontationstechniken, Rollenanalysen und Rollenspiel, Arbeit mit Medien, Positionierung, Widerspruchsmanagement, Veränderungsmanagement, Options- und Lösungsentwicklung, Visualisierungsmethoden, Transfermethoden, Evaluationsmethoden, u.a.

- » Coaching-Expertise: Strategie-, Kultur-, Prozess-, Organisation(sentwicklung), (Laterale) Führung und Management, Argumentation und Rhetorik (Debate Coaching), Umgang mit Macht und Mikropolitik, Gender/Diversity, Personalentwicklung, Konfliktbehandlung und Verhandlungsführung, Gruppendynamik, Biografie- und Visionsarbeit, berufliche Übergänge (Transition), Karriere(entwicklung) und Outplacement, Resilienz, Stress-, Selbst-, Zeitmanagement und Entspannung, Gesundheit/Work-Life-Balance, Krisenintervention, Change-Management, Projektmanagement, Problemlösung, Kreativität und Entscheidung, aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt.

Dabei fallen die thematischen Schwerpunktsetzungen je nach Weiterbildungs-Anbieter unterschiedlich aus, wodurch eine begründete, förderungswürdige Vielfalt an Wahlmöglichkeiten für Interessenten entsteht. Gleichzeitig ist entscheidend, dass Weiterbildungs-Interessenten je nach Vorbildung und Teilnahmevoraussetzungen in der Wahl ihrer Weiterbildung bestimmte Aspekte akzentuieren, je nachdem welche Inhalte ihnen fehlen.

## 2.4.6 Didaktik

### (1) Konzept und Planung

Das Weiterbildungskonzept fußt auf einem sinnvollen und zweckmäßigen didaktischen Modell (vgl. Jank & Meyer 2014), ist am Coaching-Prozess orientiert und integriert die Didaktik des Lernens und Veränderens (vgl. Geißler 1999). Die einzelnen Elemente bilden gemeinsam ein stimmiges **GESAMTPROGRAMM** (z.B. fachlich-konzeptueller „roter Faden“, fachliche Zuordnung der Lehrenden, Auswahl und Platzierung der Weiterbildungselemente, methodischer Aufbau, Ablauf-Design).

Der Weiterbildungsanbieter legt die Inhalte seiner Weiterbildung und den Aufbau des Weiterbildungsgangs hinsichtlich Dauer und Umfang differenziert dar und begründet beides. Der Weiterbildungsanbieter organisiert die Vermittlung der Lehrinhalte in Lernprozessen und berücksichtigt dabei das individuelle Lernverhalten der Weiterbildungsteilnehmer. So plant er die Lernziele für den kognitiven, affektiven und psychomotorischen Bereich und ermöglicht Reflexions- und Erfahrungslernen im Erleben der Weiterbildung.

Die Weiterbildung ermöglicht und erwartet eine **PERSÖNLICHKEITS- UND ROLLENENTWICKLUNG** der Teilnehmer im Hinblick auf ihr professionelles Handeln. Dies beinhaltet Rückmeldungs- und Bewusstwerdungsschritte zur eigenen Wirkung und wird als individueller Reflexions-Prozess innerhalb der Weiterbildung nachvollziehbar umgesetzt. Die Weiterbildung vermittelt ein plausibles Modell der Selbststeuerung von Menschen im Beruf, für einen Zugang zu ihrer Innenwelt in Verbindung mit rollenreflexivem Verhalten sowie für einen angemessenen Umgang damit im Coaching. Die Weiterbildung bietet die Möglichkeit, die eigenen professionellen Beziehungen zu reflektieren, gibt Gelegenheit, sich in der Rolle als Coach zu erfahren und zu erkennen, wann eine kompetente Außenperspektive (z.B. Supervision) benötigt wird.

Der Weiterbildungsanbieter beachtet das **LERNNIVEAU** und **LERNTEMPO** der Teilnehmenden und vermittelt den Lehrstoff erwachsenengerecht in abgestimmten Lernzielstufen mit zielführenden Methoden vom Vortrag und Lehrgespräch bis zu kreativen Techniken und Verfahren.

Der Weiterbildungsanbieter verfügt über ein stimmiges Konzept der **LERNZIELKONTROLLE**(n) und sichert die Lernergebnisse durch geeignete Maßnahmen. Dazu können gehören: „(1) eine schriftliche Arbeit, (2) fünf Sitzungen ‚Lehrcoaching‘, während derer selbst durchgeführte Coaching-Sitzungen präsentiert werden, (3) ein Kolloquium, bei dem die Kandidaten zu zweit oder zu dritt ihre eigene Coachingarbeit einem Gremium von Ausbildern vorstellen“ (*Schreyögg 2012, S. 395*). Die vergebenen Zertifikate sind der Weiterbildung bzw. der erworbenen Qualifikation angemessen.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 **Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## **(2) Methoden und Übungsformen**

Insbesondere für die interaktive Arbeit gibt es sehr unterschiedliche Formen der Übung. Für die Coaching-Qualifizierung empfiehlt es sich, die Übungsformen so zu wählen, dass eine Modellierung des erzielten Kompetenzfeldes ermöglicht wird. Insgesamt ergibt sich für die praktische Gestaltung der Übungsphase des Coachings ein weites Spektrum, aus dem einige Beispiele genannt werden (*vgl. auch Rauen & Steinhübel 2005; Schreyögg 2012, S. 393 f.; Klenner & Bischofberger 2014; Rauen 2018, S. 54.f.*):

- » Einzelarbeit: Reflexionsübungen zur eigenen Person oder Rolle.
- » Fallstudien: Konfrontation der Teilnehmenden mit einer Fallsituation aus der Praxis als Coach; die Teilnehmenden lernen, die Situation zu beurteilen und Herangehensweisen an einen solchen „typischen Coaching-Fall“ zu entwickeln
- » Partnerübung: Dyade, z.B. strukturierte Übungen mit Coach- und Klienten-Rolle.
- » Marktplatz mit wechselnden Dyaden: Bearbeitung einer Reihe von Themen nacheinander mit jeweils unterschiedlichem Partner.
- » Triade: Dreierkonstellation, z.B. mit Übedem, Klienten und Beobachter.
- » Kleingruppe: Teilgruppen der Gesamtgruppe, z.B. auch kollegiale Beratung.
- » Plenum: Themenbearbeitung in einer Gesamtgruppe, z.B. Blitzlicht, Runde, Plenum mit Beobachtungsaufgaben.
- » Demonstration von Livecoaching mit einem Teilnehmer in der Lerngruppe.
- » Fish-Bowl: ein stellvertretendes Besprechen eines Themas durch eine Teilgruppe in der Mitte der anderen Teilnehmer.
- » Reflecting Team: die Reflexion eines Themas, die Entwicklung von Hypothesen durch eine Teilgruppe.
- » Rollensimulation: das stellvertretende Hineinfinden und Agieren bestimmter Rollenfiguren.
- » Rollenaufstellung: das Positionieren in bestimmte Rollen oder die Verkörperung von Themen eines Systems in einer räumlichen Anordnung sowie der Vollzug der eigendynamischen Bewegungsimpulse der Rollen.
- » Lernpartnerschaft/Intervisionsgruppe: gegenseitige Begleitung des Lernens über die Präsenzmaßnahme hinaus.

- » Lernprojekt: vereinbartes Lern- und Anwendungsbeispiel.
- » Übungs-Coachings: Durchführung von Coaching mit Übungsklienten.

Insgesamt ist die professionelle Praxis der Teilnehmer regelmäßig Gegenstand von Lernprozessen, die zu einer Integration von Theorie und Praxis führen. Die Weiterbildung macht es dazu den Teilnehmenden zur Pflicht, Anliegen aus der eigenen Berufs-praxis einzubringen und sich coachen zu lassen. Die Weiterbildung unterstützt eine Vernetzung im kollegialen Feld. Interaktive kollegiale Lerngruppen bzw. Lernpartnerschaften innerhalb der Weiterbildung oder im Zusammenhang damit sind Pflicht.

### **(3) Lernorganisation und Ablauf**

Als zeitlicher Rahmen bieten sich für Coaching-Weiterbildungen zwei- bis dreitägige Seminarblöcke, i.d.R. an Wochenenden oder mindestens in mehrwöchigem Abstand, an, sodass ausreichend Zeit für Selbststudium, Peer Group-Aktivitäten oder Lernpartnerschaften und die Entwicklung einer Kultur der gegenseitigen Unterstützung bis hin zur Netzbildung, sowie v.a. für praktische Übungen zwischen den Blöcken verbleibt (*vgl. Schreyögg 2012, S. 391; Rauen 2018, S. 54*).

- » Verbindliche Lerngruppen mit definiertem Teilnehmerkreis und einer Seminarleitung, die eine Weiterbildung von Anfang bis Ende betreut, sind gegenüber modularen Lernorganisationen in Coaching-Weiterbildungen klar im Vorteil. Nur in einem festen Teilnehmerkreis können sich Beziehungen zwischen den Teilnehmenden herausbilden und eine gewisse Intensität und Tiefe der Begegnung stattfinden. Modulare Konzepte, bei denen in jedem Themenmodul wieder Teilnehmende in neuer Zusammensetzung aufeinandertreffen, sind für Coaching-Weiterbildungen weniger geeignet.
- » Fern-Weiterbildungen: Fern-Weiterbildungen ohne Präsenzanteile sind grundsätzlich ungeeignet, da nur das Erleben und die Arbeit im persönlichen Kontakt zwischen Ausbilder und Lernenden die Form des Coachings modellhaft abbilden kann, um so die Voraussetzung für den persönlichen Kontakt zwischen Coach und Klient zu gewährleisten.
- » E-Learning: Die Verbindung verschiedener Lern-Methoden, insbesondere unter Einschluss moderner technischer Medien, kann zweckmäßig sein. Im Vordergrund steht allerdings, wie oben angemerkt, das Lernen im persönlichen Kontakt, sodass die Einheiten von Blended Learning in der regulären Weiterbildung eingesetzt werden können.



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 **Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

» Kompakt-Weiterbildungen: Die Coaching-Weiterbildung erhöht die persönlichen Reifungsprozesse des Coaching-Lernenden. Diese brauchen erfahrungsgemäß Zeit und eine Überprüfung in angemessenen Intervallen. Kompaktveranstaltungen, die diesen Zeitraum und auch das Intervalllernen auf wenige Blöcke zu verkürzen versuchen, sind daher weniger geeignet, das Lernziel zu erreichen.

#### **(4) Lehr- und Lernmittel**

Neben den inhaltlichen und prozessualen Betrachtungen achtet der Coaching-Weiterbildungsanbieter auf einen angemessenen Bestand an Lern- und Lehrmitteln. Er erstellt Lernmaterial in Form von strukturierten Arbeitsunterlagen und Skripten und empfiehlt Lehrbücher und weitere Fachliteratur. Er hält **LEHRMITTEL, MEDIEN UND MATERIAL** in ausreichender Qualität und Güte vor. Er achtet darauf, dass die Lern- und Lehrorte z.B. mit Pinnwänden, Flipcharts, Whiteboards und Videoanlage ausgestattet sind, und verfügt über ein pädagogisch geeignetes Sortiment an Lehrmaterialien wie Spiele, Filme, Hör-CDs usw. Schließlich achtet er auf die angemessene Versorgung der Teilnehmenden und respektiert deren Bedürfnisse und Sinnerwartungen an die Durchführung der Weiterbildung.

#### **(5) Evaluation und Qualitätssicherung**

Der Coaching-Weiterbildungsanbieter evaluiert systematisch die Coaching-Weiterbildungen. Er nimmt mindestens einmal jährlich an den halbjährlich stattfindenden Qualitätskonferenzen der Coaching-Weiterbildungsanbieter des DBVC teil. Er sichert die Qualität seiner Coaching-Weiterbildung hinsichtlich der **STRUKTUR-, PROZESS- UND ERGEBNISQUALITÄT** und dokumentiert diese.

Dabei sind das Weiterbildungskonzept bzw. Curriculum und die Kompetenz des Lehr-Coachs zentraler Punkt der Strukturqualität der Coaching-Weiterbildung. Weitere Faktoren der Strukturqualität sind die Leistungsfähigkeit des Geschäftsbetriebs und der Infrastruktur (inkl. Räumlichkeiten), der Marktauftritt, die Kundenorientierung (inkl. transparenter Teilnahmebedingungen) und Personalführung. Die Prozessqualität kommt in der Qualität der Beziehungen zwischen Lehr-Coach und Teilnehmern sowie von diesen untereinander zum Ausdruck, außerdem in der Klärung der wechselseitigen Ziele und Erwartungen, der didaktisch-methodischen Gestaltung, der Möglichkeit, konkret Coaching zu üben, sowie der Evaluation. Die Er-

gebnisqualität der Coaching-Weiterbildung zeigt sich im Zugewinn an beobachtbarer Coaching-Kompetenz bei den Teilnehmenden, z.B. im Vorhandensein von Grund- und Spezialtechniken sowie in der Fähigkeit, einen komplexen Coaching-Prozess tatsächlich durchzuführen und zu reflektieren. Die Ergebnisqualität zeigt sich auch in der Selbstveränderung, persönlichen Entwicklung und Rollenreflexivität der Teilnehmenden (*Rauen 2018*).

### 2.4.7 Schlussbemerkung

Nach dem Verständnis des DBVC bestimmen die Coaching-Weiterbildungsanbieter in eigener Verantwortung das Kompetenzniveau ihrer Weiterbildung. Entsprechend liegen **ZERTIFIZIERUNGEN** allein in der Verantwortung des jeweiligen Weiterbildungsanbieters. Zertifikate gelten nicht als vom DBVC ausgestellt oder bestätigt. Die hier formulierten Weiterbildungsstandards sind Anspruch und Maßstab für die Anerkennung von DBVC Weiterbildungsanbietern mit ihrer jeweiligen Coaching-Weiterbildung. Die DBVC Anerkennung bezieht sich auf die Konformität des Coaching-Weiterbildungsanbieters und seiner Coaching-Weiterbildung mit den in diesem Kompendium formulierten Professionsstandards.

Die DBVC Anerkennung bezieht sich nicht auf das Erreichen eines bestimmten **KOMPETENZNIVEAUS** eines Teilnehmenden, auf den Erwerb eines bestimmten professionellen Profils oder Status' eines ausgebildeten Coachs. Die Feststellung der Erfüllung der Voraussetzungen für eine Verbandsmitgliedschaft erfolgt allein durch die Aufnahmeprozedur für Mitglieder und ein individuelles Aufnahmegespräch im Rahmen der geregelten Bewerbung eines Coachs auf Mitgliedschaft im DBVC.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung**
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## Literatur

- Bloom, B. S. (Ed.) (1956). *Taxonomy of Educational Objectives. The Classification of Educational Goals. Handbook I: Cognitive Domain*. New York: David McKay.
- Bloom, B. S. (Hrsg.) (1972). *Taxonomie von Lernzielen im kognitiven Bereich*. Weinheim: Beltz.
- Blumberg, K. M. (2016). *Competencies of Outstanding Executive Coaches: A Grounded Theory Approach*. Dissertation. Baton Rouge, LA: Louisiana State University. [http://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2147&context=gradschool\\_dissertations](http://digitalcommons.lsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2147&context=gradschool_dissertations).
- Deegan, A. X. (1979). *Coaching: A Management Skill for Improving Individual Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Fuoss, D.E., & Troppmann, R.J. (1981). *Effective Coaching. A Psychological Approach*. New York, London: Macmillan.
- Geißler, K. A. (1999). *Lernprozesse steuern. Übergänge: Zwischen Willkommen und Abschied* (2. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Jank, W., & Meyer, H. (2014). *Didaktische Modelle* (11. Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Masia, B. B. (1964). *Taxonomy of Educational Objectives. The Classification of Educational Goals. Handbook II: Affective Domain*. New York: David McKay.
- Krathwohl, D. R., Bloom, B. S., & Masia, B. B. (1975). *Taxonomie von Lernzielen im affektiven Bereich*. Weinheim: Beltz.
- Lippmann, E. (2015). Was macht einen Coach zum Coach? Weiterbildung und Qualifizierung. *Coaching | Theorie & Praxis*, 1(1), 51–60.
- Möller, H., Kotte, S., & Liebelt, A. (2011). „Denn sie wissen (oft) nicht, was sie tun.“ Sechs Thesen zu einer guten Coachingsausbildung. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 5(3), 25-30.
- Rauen, C. (2018). *Qualität von Coaching-Weiterbildungen. Konstruktion und Güteprüfung eines Messmodells*. Dissertation Universität Osnabrück, Fachbereich Humanwissenschaften.
- Rauen, C., & Steinhübel, A. (2005). *Anforderungen an die Struktur und Didaktik einer Coaching-Ausbildung*. [https://www.rauen.de/fileadmin/user\\_upload/infotext-stukur-und-didaktik-coaching-ausbildung.pdf](https://www.rauen.de/fileadmin/user_upload/infotext-stukur-und-didaktik-coaching-ausbildung.pdf).
- Scholmüller, C. (2012). *Berufsbild Coach: Hilfestellungen und Tipps zur Ausbildung und Curriculumgestaltung*. Hamburg: Diplomica.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Lehre* (7. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Steinke, I. & Rauen, C. (2018). *Entwicklung von Business Coaching Competencies. Synthese eines Anforderungsprofils für Coaches auf der Basis eines internationalen Vergleichs von Coaching-Kompetenzmodellen*. Hamburg: Coatrain. [https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2019/02/Steinke\\_\\_Rauen\\_2018\\_Entwicklung\\_von\\_Business\\_Coaching\\_Competencies\\_1\\_-2.pdf](https://www.coatrain.de/wp-content/uploads/2019/02/Steinke__Rauen_2018_Entwicklung_von_Business_Coaching_Competencies_1_-2.pdf)
- Steinke, J.M., & Steinke I. (2018). *Was ist Coaching? Die Ursprünge von Coaching als Methodik. Eine Studie zur Entstehung und Historie von Professional Coaching zwischen 1911 und 1989 – Implikationen für die Rolle, Kompetenzen und Professionalisierung von Coaches heute* (2. Aufl.). Hamburg: COATRAIN Publishing.
- Stiftung Warentest (2013b). *Coaching im beruflichen Kontext. Was eine gute Einstiegsqualifizierung bieten sollte*. test.de, 27.09.2013. Verfügbar unter [https://www.test.de/filestore/4605175\\_Coachingausbildung\\_09\\_2013neu.pdf?path=/protected/41/46/42eb9746-0a14-495e-97f5-6e7af18c3831-protectedfile.pdf](https://www.test.de/filestore/4605175_Coachingausbildung_09_2013neu.pdf?path=/protected/41/46/42eb9746-0a14-495e-97f5-6e7af18c3831-protectedfile.pdf)

## 2.5 BESONDERHEITEN DES ORGANISATIONS-INTERNEN COACHINGS

*Astrid Schreyögg*

In den letzten Jahren hat sich das interne Coaching umfassend etabliert. Aus manchen empirischen Untersuchungen geht sogar hervor, dass organisationsinternes Coaching erfolgreicher sei als das externe (*vgl. Kotte et al. 2016, S. 19*). Jedenfalls bietet es einige **VORTEILE** für den Klienten:

- » Der Coach verfügt über eine hohe Feldkompetenz, d.h. er kennt das Milieu seines Klienten besser als ein organisationsexterner Coach.
- » Die Zugangsbarriere für das Coaching ist gering, denn vielleicht kennt man den Coach sogar schon aus Seminaren usw., man muss meistens keine langen Wege in Kauf nehmen, es entfallen Auswahlprozeduren usw.

In jedem Coaching bildet die Organisation den **HINTERGRUND** für das Coaching, in der internen Variante ist sie aber auch maßgeblich für etliche Bestimmungsmerkmale des Coachings selbst:

- » Die Organisation ist maßgeblich für das Konzept, d.h. es muss relevante Belange der Organisation abdecken, z.B. mehr Executive- oder mehr Life-Coaching.
- » Wer nimmt Einfluss auf das Coaching: die Personalentwicklung oder Vorgesetzte?
- » Wer fungiert innerhalb der Organisation als Coach, wer legt dies fest?
- » In welchen Bereichen, mit welchen Regelungen ist das Coaching angesiedelt?
- » Wer darf Coaching in Anspruch nehmen?
- » In welchen Settings wird gearbeitet? (*Schreyögg 2015*).

### 2.5.1 Typen des internen Coachings

In diesem Abschnitt werden **SECHS TYPEN** von organisationinternem Coaching vorgestellt. Sie resultieren aus Gesprächen mit verantwortlichen Vertretern aus

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 **Besonderheiten des organisationsinternen Coachings**
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

mehr als 25 Organisationen im Rahmen der Verbandsarbeit des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V (DBVC) sowie aus Diskussionen mit professionellen Anbietern, die sich mit dem Einsatz von Coaching in Executive-Programmen beschäftigen. Wie die Erfahrungen zeigen, beeinflussen die jeweilige Zielsetzung, die Ausgangslage, die Klientel, die Kultur der Organisation usw. die inhaltliche Ausgestaltung des internen Coachings (*Bollhöfer 2012, S. 93 f.*):

### **(1) Job-Enrichment von Personalprofis**

Personalentwickler, die traditionelle Themen der Personalentwicklung (PE) bearbeiten, werden punktuell von Führungskräften gebeten, ihnen bei Konflikt- oder Kündigungsgesprächen behilflich zu sein. Dabei handelt es sich um „**TÜR-UND-ANGEL-BERATUNG**“, die nicht als Coaching im Sinn einer professionellen Beratung zu werten ist. Die PE-Mitarbeiter entwickeln aber aus derartigen Begegnungen die Idee, sich für Coaching ernstlich zu qualifizieren und es später gezielt als solches anzubieten. In kleinen Firmen bleibt es meistens bei dieser provisorischen Variante. In großen Firmen ist es oft der erste Schritt zur Professionalisierung von Coaching.

### **(2) Der Sparten-Coach**

Das sind Fachkräfte aus einem bestimmten Bereich eines Unternehmens, wie z.B. Vertriebsfachleute. Sie trainieren dann etwa in Banken, wie Kunden am Telefon bei Immobilienkäufen optimal zu beraten sind. Oder sie sind in großen Kaufhausketten zuständig für das Beschwerdemanagement. Dabei handelt es sich um eine sehr **EINGESCHRÄNKTE FORM** von Coaching, d.h. es bezieht sich nur auf eine spezifische Aufgabenstellung. Dadurch ist auch das Ziel der Arbeit sehr eng definiert. Bevor der Coaching-Begriff Mode wurde, hat man solche Aktivitäten als „Training“ bezeichnet.

### **(3) Der Coach-Pool aus Professionals und „Semiprofessionals“**

Hierbei handelt es sich um Berufs- und Hierarchieübergreifende **GRUPPIERUNGEN** innerhalb eines Unternehmens. Mitarbeiter mit bestimmten persönlichen und qualifikatorischen Voraussetzungen können nach Prüfung durch HR- und PE-Mitarbeiter in einen Coaching-Pool aufgenommen werden. Auf diese Weise versucht man in **GROSSEN ORGANISATIONEN**, fachliche Kompetenzen unterschiedlicher Personengruppen für die Organisation zu nutzen. Mitarbeiter werden

dazu fürs Coaching freigestellt, d.h. die nebenberuflichen Coaches coachen in ihrer Arbeitszeit. Die im Kernarbeitsbereich nicht geleistete Arbeit ist dann in Abstimmung mit Vorgesetzten zu kompensieren, indem sie mit einem Profitcenter verrechnet wird. Diesen Typus finden wir nur in sehr großen Systemen.

#### **(4) Internes Coaching als Standardinstrument der Personalentwicklung**

In seltenen Fällen werden in einer Organisation Psychologen, Pädagogen, Betriebswirte u.a. ausschließlich für das Coaching von Mitarbeitern engagiert. **ANGESTELLTE COACHES** sind aufgrund der Coaching-Profession mit dem Hauptauftrag Coaching in der Organisation tätig und bieten dies bestimmten Mitarbeitergruppen unter definierten Voraussetzungen an. Diese Vorgehensweise wird nur in der Verbindung mit einem strategischen Ziel entstehen, denn nur dann werden Stellen mit dem Hauptzweck Coaching geschaffen. Sie erfordert eine entsprechende Coaching-Nachfrage, um eine ausreichende Auslastung der Coaches zu garantieren und eine systematische Prozessbeschreibung und Kommunikation zu den Zielen, Nutzen, Arbeitsweise, Anspruchsberechtigung, Evaluation zu gewährleisten.

#### **(5) Der organisationsübergreifende Coach-Pool aus internen Coaches**

Gelegentlich finden wir auch **ZUSAMMENSCHLÜSSE VON ORGANISATIONEN**, die sich gemeinsam einen oder mehrere Coaches „leisten“. Der Vorteil dieser Konstellation besteht zunächst darin, dass solche Coaches gut ausgelastet sind. Denn ein eigener Coach ist nur in großen Organisationen finanzierbar. Ein anderer wesentlicher Vorteil besteht aber darin, dass der Coach nicht betriebsblind wird, denn er ist ja mit unterschiedlichen Organisationskulturen und Subkulturen konfrontiert. Das verlangt ihm zwar ein hohes Maß an Umstellungsfähigkeit ab, dadurch wird er aber immer wieder alle ihm begegnenden Phänomene aus einer exzentrischen Position wahrnehmen. Und dies wiederum wird seine Fähigkeit, unterschiedlichste Konstellationen schnell zu verstehen und flüssig zu bearbeiten, günstig beeinflussen.

#### **(6) Der psychologische Coach-Pool**

Da **PSYCHOLOGISCHES FACHWISSEN** eine grundlegende Voraussetzung fürs Coaching darstellt, liegt es nahe, dass Organisationen, in denen Psycho-

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

logen angestellt sind, diese auch fürs Coaching nutzen. So verfügt die Bundesagentur für Arbeit heute über mehr als 100 ausgebildete psychologische Coaches, die den Führungskräften zur Verfügung stehen; oder das Land Bayern ließ bereits mehr als 200 Schulpsychologen für Supervision/Coaching ausbilden. Von diesen werden nicht nur Lehrer, sondern auch Schulleiter und Schulaufsichtsbeamte gecoacht.

## 2.5.2 Regelungen für die Wahl von ex- oder internen Coaches

In vielen Organisationen besteht die Regel, dass Führungskräfte unterer und mittlerer Ebenen von internen Coaches betreut werden, während für die obersten Ebenen ein Pool von **EXTERNEN COACHES** vorgehalten wird. Nun gibt es allerdings in fachlicher und organisatorischer Hinsicht so spezifische Milieus, dass ein externer Coach kaum Anschluss an die Themen finden könnte. So sind z.B. in der IT-Branche schon aus fachlichen Gründen **INTERNE COACHES** für die Mitarbeiter überzeugender. Ähnliches gilt für den Schulbereich. Vielfach unterstellen Lehrer und Schulleiter Personen, die nicht dem Schulbereich entstammen, dass sie schulischen Belangen gegenüber zu viele Vorurteile haben oder sie nur begrenzt verstehen können. Im Übrigen wollen sie für ihre Beratung kein eigenes Geld ausgeben, sondern nur interne Angebote nutzen.

Zur Frage, ob die Führungskräfte einen ex- oder einen internen Coach wünschen, scheint das generelle Verhältnis, das sie zu ihrer Organisation haben, eine entscheidende Rolle zu spielen. Interne Coaches von Bundesbehörden beschreiben, dass sich Mitarbeiter von ihrer Firma gut behandelt fühlen, wenn ihnen diese Firma einen Coach zur Verfügung stellt. Sie bringen dann auch ihrer Führungskraft Vertrauen entgegen.

## 2.5.3 Settings für internes Coaching

Coaches, in deren Organisation Trainings als Maßnahme der Personalentwicklung üblich sind, vertreten vielfach die Meinung, dass Coaching nur als **EINZEL-COACHING** sinnvoll ist. Sie befürchten beim Gruppensetting eine Verwässerung der Formate. Das eigentlich Exklusive und im Prinzip auch Innovative des Coachings besteht ja tatsächlich in der „Vier-Augen-Situation“. Genau dieses Setting machte ja ursprünglich Furore. Und wie Stefan Kühl (2008) hervorhebt, enthält das Einzelsetting auch unter sozialpolitischen Gesichtspunkten einen exzeptionellen Stellenwert. Denn in unserer Gesellschaft, und besonders in der Arbeitswelt, befinden wir uns

ständig in „Zwangsgruppen“. Sich in einer Eins-zu-eins-Situation mit den eigenen Anliegen äußern zu können und aufmerksames Gehör zu finden, stellt schon per se etwas Exklusives dar.

Trotzdem berichten Vertreter etlicher Großunternehmen über sehr erfolgreiche **KLEINGRUPPEN-COACHINGS**. So wird z.B. bei Daimler Vorarbeitern, die zum Meister befördert wurden, Coaching mit sechs bis sieben Kollegen angeboten. Auch bei Siemens werden Gruppen-Coachings für funktions- und hierarchiegleiche Führungskräfte veranstaltet. Koschuth (2011) empfiehlt sogar die Installation von Gruppen-Coaching als reguläres Personalentwicklungsinstrument für Führungskräfte, die einen „Karrieresprung“ in ihrer Firma gemacht haben. Besonders ein Aufstieg zum Vorgesetzten der vormaligen Kollegen ließe sich dann leichter bewältigen. Gruppensettings finden wir auch in manchen Kliniken, wenn Pflegekräfte zu Stationsleitungen befördert werden.

### 2.5.4 Implementierung von internem Coaching

Zu dieser Frage finden sich in der Literatur bislang kaum Anregungen, weshalb sie hier etwas ausführlicher behandelt werden soll:

Als grundlegendes Diktum gilt, dass Coaching niemals als Methode zur Defizitkompensation angeboten werden darf. In diesem Fall wäre Coaching schnell „verbrannt“, denn im Extrem würde sich dann jedes Organisationsmitglied hüten, dem Zimmer des Coachs näherzukommen. Coaching sollte prinzipiell als konstruktive Maßnahme der **PERSONALENTWICKLUNG** in Erscheinung treten, wie die „Förderung sozialer Kompetenzen“, die „Förderung der Kommunikation“ usw. Idealerweise verknüpfen die Mitarbeiter das Coaching von Anbeginn mit positiven Aspekten in der Organisation. Man sollte auch klären, inwieweit es in das Portfolio aller PE-Maßnahmen passt. Soll es z.B. auf bestimmte Trainings oder Seminare folgen? Es erweist sich als günstig, wenn Coaching in der Einführungsphase offensiv angeboten wird zu Themen, die in jeder Organisation anfallen, wie „Unterstützung nach dem Karrieresprung“, „Unterstützung zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter“ (Schreyögg 2012) oder „Hilfen zur Einarbeitung von Nachfolgern“.

Je nach dem **PROFESSIONALISIERUNGSNIVEAU** des Coachings in einer Organisation sollten die Coaches alle informellen Netze zur Bekanntmachung ihres Angebots nutzen. Als optimal erweist es sich, wenn hochrangige Führungskräfte der Organisation verlautbaren, dass sie bereits Coaches für sich engagiert haben.



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Auf diese Weise „mausert“ sich Coaching am ehesten zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Personalentwicklung. Interne Coaches können etliche Möglichkeiten der Werbung für ihre Profession in der Organisation nutzen:

- » kleine Vorträge über Coaching halten,
- » Artikel in der Mitarbeiterzeitung platzieren,
- » ihr Angebot bei Betriebsversammlungen bekannt machen,
- » Handzettel in der Kantine verteilen,
- » Aushänge am schwarzen Brett machen,
- » Coaching als Item bei Mitarbeiterbefragungen einbauen,
- » kleine Einstiegsrunden, z.B. zur Unterstützung bei der Besetzung einer neuen Position,
- » kleine Coaching-Sequenzen bei Trainings oder in Seminaren vorführen,
- » Coaching vorstellen bei Personen mit Schlüsselpositionen,
- » Coaching vorstellen bei Begegnungen mit Betriebs-, Personalräten, Gleichstellungsbeauftragten,
- » Versammlungsrituale für die Bekanntmachung nutzen,
- » bei allen Veränderungsprozessen Coaching anbieten.

Es sei noch einmal betont, dass Coaching nur dann zu einem selbstverständlichen Bestandteil in einer Organisation werden kann, wenn es gelingt, auch die **OBERSTE FÜHRUNGSEBENE** von diesem Personalentwicklungsinstrument zu überzeugen. Allerdings ist auch die generelle Reputation der Personalabteilung, bzw. der Abteilung für Personalentwicklung, für den Erfolg von Coaching und dessen Image maßgeblich.

### 2.5.5 Fallstricke des internen Coachings

Neben den dargelegten Vorteilen enthält organisationsinternes Coaching aber auch einige **NACHTEILE**:

- » **Betriebsblindheit**: Ihr können interne Coaches kaum entgehen, denn eine exzentrische Position gegenüber der eigenen Firma ist für sie prinzipiell schwer einzunehmen. Nach einiger Zeit sind sie ja selbst Teil des Systems.

So werden sie kaum in Frage kommen, wenn die Organisationsmitglieder zu mehr Innovationen animiert werden sollen.

- » Hierarchische Interferenzen: Coaches haben ja, wie alle Organisationsmitglieder, einen bestimmten Status im System. Wenn sie nun statushöhere Personen coachen, kann es bei ihren Interaktionspartnern zu Irritationen kommen. Im Coaching muss ja der Berater prinzipiell die Beziehung kontrollieren, weil der Klient sonst keinen Gewinn von der Beratung hat. Der Coach darf also nicht zum Reagierenden mutieren (vgl. Haley 1978). Das aber ist für rangniedere Coaches schwierig. Aus diesem Grund erweist es sich als günstig, wenn der Coach zumindest über ein hohes Bildungsniveau verfügt.
- » Loyalitätsprobleme: Sei entstehen, wenn ein Klient die gemeinsame Firma massiv kritisiert. Wenn der Coach nahtlos zustimmt, gerät er in einen Loyalitätskonflikt mit seinem Arbeitgeber, verteidigt er die Firma, verliert er möglicherweise das Vertrauen des Klienten.
- » „Verführungen durch die Obrigkeit“: Viele Coachings, auch die internen, starten ja mit einem Gespräch zu dritt, wo ein Vorgesetzter in Anwesenheit des zukünftigen Klienten dem Coach diesen oder jenen Beratungsbedarf eröffnet, den der Klient seiner Meinung nach hat. Dann ist es oft der Fall, dass Vorgesetzte im Sinne einer „elternhaften Verschwörung“ später den Coach ansprechen, wie sich denn der Klient „so macht“. Dabei entstehen schnell Probleme mit der Vertraulichkeit, besonders dann, wenn sich der Coach geschmeichelt fühlt ob seiner Bedeutsamkeit für den Vorgesetzten. In Fallen gerät der Coach auch, wenn er mit dem Hinweis gelockt wird, dass er doch besonders schwierige oder bisher unlösbare Themen am besten bearbeiten könnte.
- » Verschwiegenheitsprobleme: Sie entstehen vielfach dann, wenn der Coach in einer Abteilung einzelne Personen auf unterschiedlichen hierarchischen Ebenen coacht. In solchen Fällen ist er umfassender Geheimnisträger und muss gut darauf achten, wem er was mitteilt. Dann besteht vielfach die Gefahr, dass die professionellen Standards des internen Coachs durch informelle Phänomene erodieren. Ein Problem kann sich auch ergeben, wenn den Klienten des Coachs bekannt ist, dass er mehrere Personen in einer Abteilung berät. Dann ist es ratsam, Schnittstellen-Themen zu vermeiden.
- » Missbrauch: Selbstverständlich besteht gerade für interne Coaches die Gefahr, missbraucht zu werden, bzw. sich missbrauchen zu lassen als Agenten für die Anpassung der Klienten an unhaltbare organisatorische Bedingungen. Gar nicht selten sollen sie sogar Führungsvakua oder strukturelle Missstände kompensieren.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

» **Misserfolg**: Ein grundsätzliches Problem beim internen Coaching besteht aber in den Konsequenzen von Misserfolg. Wo der externe Coach das Scheitern einer Beratung leichter abschütteln kann, führt das beim internen Coach unter Umständen zu einer generellen Schädigung seines Images. Aus diesem Grund sollten interne Coaches besonders sorgfältig auf die Kontraktgestaltung und die Rollenklärung achten. Wenn eine Beratungsinteraktion scheitert, ist es wichtig, dass der Coach in der PE-Abteilung Rückhalt findet. In manchen Fällen kann es sogar sinnvoll sein, dass er sich vom Personalvorstand „Macht leiht“ bzw. sich bei einer höheren Instanz moralisch und/oder rechtlich rückversichert. Esse (2011) weist darauf hin, dass bereits die Regelungen der Organisation für das interne Coaching eine gewisse Konfliktprophylaxe vorsehen sollten.

#### Literatur

- Bollhöfer, G. (2011). *Praxis des organisationsinternen Coachings. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18(1)*, 97–108.
- Bollhöfer, G. (2012). Organisationsinternes Coaching. In Deutscher Bundesverband Coaching (Hg.), *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession* (4. Aufl., S. 87–96). Frankfurt/M.: DBVC.
- Esse, T. (2011). Wie den strukturell bedingten Herausforderungen des organisationsinternen Coachings begegnet werden kann. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18(2)*, 173–180.
- Haley, J. (1978). *Gemeinsamer Nenner Interaktion*. München: Pfeiffer.
- Koschuth, A. (2011). Ein Plädoyer für Coaching vor dem Karrieresprung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18(2)*, 145–161.
- Kotte, S., Hinn, D., Oellerich, K., & Möller, H. (2016). Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 23(1)*, 5–24.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt-Lellek, C., & Buer, F. (Hg.) (2011). *Life-Coaching in der Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2015). Organisationsinternes Coaching. *Gruppendynamik & Organisationsberatung, 46(1)*, 63–77.

## 2.6 QUALITÄTSBEGRIFF UND QUALITÄTSMANAGEMENT

*Ingo Steinke, Ulrike Wolff*

**ZUM PROFESSIONELLEN HANDELN** eines Coachs gehört neben seiner qualifizierten Beratungsleistung unmittelbar am Klienten auch die Sicherung und Entwicklung der Qualität seiner Dienstleistung und Organisation, egal, ob dies das Coaching-Büro eines einzelnen Coachs, das Netzwerk mehrerer gemeinsam am Markt agierender Coaches, eine inhaber-geführte Coaching-Company mit angestellten und freien Mitarbeitern oder der Coach-Pool innerhalb eines Unternehmens bzw. Konzerns ist. Deshalb überprüft jeder Coach kontinuierlich die Qualität und Unabhängigkeit seiner Arbeit und die seiner Mitarbeiter/innen. Wie dies gehen kann, wird im Folgenden dargelegt.

### 2.6.1 Qualitätsbegriff

„Qualität ist der Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Forderungen erfüllt“ (DIN EN ISO 9000: 2000-12, 2001). Mit anderen Worten: Wenn ich fordere, dass mein Coaching-Prozess bestimmte Qualitätsmerkmale aufweist (z.B. ein Kontrakt geschlossen und eine Situationsanalyse durchgeführt wird), dann sollen dem Coaching-Prozess diese geforderten Merkmale auch tatsächlich innewohnen. Es geht bei diesem Qualitätsbegriff also nicht um eine besondere Güte aufgrund eines abstrakten Normensystems, sondern darum, ob etwas in der Art, wie es funktioniert oder beschaffen ist, dem konkret entspricht, was vorab behauptet oder verlangt wurde. Maßgeblich für die Qualität von Coaching ist deshalb, was man als Forderung aufstellt. Dieses Kompendium enthält all diese Forderungen an Coaches und an Coaching.

Der Begriff **QUALITÄTSMANAGEMENT** (QM) hat sich im Deutschen aus dem Begriff Qualitätssicherung entwickelt; beide Begriffe wurden lange Zeit (bis 1994) synonym verwandt. QM ist heute definiert als „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum qualitätsbezogenen Leiten und Lenken einer Organisation“ (*Geiger & Kotte 2005, S. 94*). Dies sind alle Tätigkeiten des Coachs und der Mitglieder seiner Organisation, die dazu führen, die Philosophie, die Ziele und Verantwortungen in der Qualitätsentwicklung festzulegen und umzusetzen. Idealtypisch lässt sich ein QM

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 **Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement**
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

nach dem Regelkreismodell analog zu den Managementfunktionen Planung, Durchführung, Kontrolle und Verbesserung darstellen (vgl. Bruhn 2006: *Qualitätsplanung, Qualitätslenkung, Qualitätsprüfung, Qualitätsverbesserung inkl. QM-Darlegung gegenüber einem Gutachter*).

Das QM des Coachs kann dazu dienen,

- » die qualitätsbezogene Reflexion zu unterstützen und zu stärken (Selbsterneffekt),
- » das Streben nach Exzellenz zu unterstützen, indem Unzulänglichkeiten oder Leerstellen im eigenen Qualitätsbewusstsein, in der Praxis des QM und in der Qualität der Arbeit dem Coach offenbar werden und optimiert werden können (Optimierungseffekt),
- » Zweifeln an der Qualität der Arbeit oder Qualitätsfähigkeit eines Coachs zu begegnen und Vertrauen zu schaffen oder wiederherzustellen (Legitimationseffekt),
- » sich im Wettbewerb auf nachvollziehbare Weise von solchen Anbietern zu unterscheiden, die die Qualität ihrer Arbeit bzw. ihre Qualitätsfähigkeit lediglich behaupten, aber dafür nichts tun (Vermarktungseffekt).

## 2.6.2 Instrumente des Qualitätsmanagements

Unter Instrumenten im QM versteht der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) **METHODEN**, die zur Umsetzung des QM, zur Qualitätsprüfung und Qualitätsentwicklung eingesetzt werden können. Welche Instrumente sinnvoll sind, ist für den jeweiligen Kontext zu entscheiden.

### (1) Dokumentation

Die Dokumentation hat einen hohen Stellenwert, um die Prozess- und Ergebnisqualität von Coaching zu erfassen. Sie unterteilt sich in die Dokumentation von Kundendaten (Customer-Relationship-Managementsystem, CRM), von Vor- und Ausgangsbedingungen eines Coachings (Basisdokumentation) sowie des Verlaufs und der Ergebnisse (Verlaufsdokumentation). Insbesondere die **VERLAUFS-DOKUMENTATION** ist ein entscheidendes Instrument zur Planung, Erfassung und Reflexion der Interventionen des Coachs, ihrer Effekte und der dadurch hervorgerufenen (oder verhinderten) Veränderungen.

## **(2) Supervision, fachlicher Rat**

Jeder Coach soll zur eigenen Entlastung und der Erhöhung der Selbst- und Rollenreflexivität regelmäßig Supervision in Anspruch nehmen. Supervisoren weisen sich durch die gleichen Qualifikationsstandards wie Lehr-Coaches aus (*vgl. Kap. 2.4.2*) und verhelfen insbesondere dazu, ein hohes Maß an **SELBSTREFLEXIVITÄT** im Umgang mit spannungsreichen Antinomien, wie z.B. Unternehmenslogik versus Professionslogik (*vgl. Kap. 1.1.2*), zu ermöglichen. Bei Bedarf (z.B. bei Zweifeln an der eigenen Eignung oder am Coaching-Ergebnis) soll ein Coach umgehend fachlichen Rat einholen.

## **(3) Weiterbildung, Teilnahme an Dialogforen, Symposien und Kongressen**

Bei einer Beratungsdienstleistung wie dem Coaching ist es besonders wichtig, auf die fachliche und persönliche Weiterentwicklung des Coachs und seiner Mitarbeiter zu achten. So sollen regelmäßig Fort- und Weiterbildungen besucht werden, um das erweiterte Wissen ins Leistungsspektrum einfließen zu lassen und für die Klienten nutzbar zu machen. Starke verbandsinterne Instrumente der Weiterbildung der Coaches sind die Teilnahme an Dialogforen, Coaching-Kongressen oder Symposien, die der DBVC veranstaltet.

## **(4) Qualitätszirkel, Mitwirkung in Regionalgruppen und Fachausschüssen**

Ein Qualitätszirkel ist ein freiwilliger Zusammenschluss einer Gruppe von in der Klientenversorgung beteiligten Berufen. Ziel ist es, unter Koordination eines geschulten Moderators den eigenen Tätigkeitsbereich zu analysieren, ihn bezüglich formulierter Qualitätskriterien zu bewerten und daraus qualitätsverbessernde Maßnahmen zu entwickeln (*vgl. Härter et al. 2003*). Qualitätszirkel dienen der kontinuierlichen Intervention, Überprüfung und Entwicklung der eigenen Tätigkeit in einem auf den Erfahrungen der Beteiligten aufbauenden **DIALOGISCHEN REFLEXIONS- UND LERNPROZESS**. Als etablierte und bewährte Zirkel gelten im DBVC die 10 Regionalgruppen, die Fachausschüsse Profession, Mittelstand und Forschung, die Qualitätskonferenz der Coaching-Weiterbildungsanbieter sowie die Gruppe der Fachexperten für Coaching in Organisationen.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 **Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement**
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## **(5) Umgang mit Beschwerden und Unzufriedenheiten, Sachverständigenrat**

Beschwerden und Vorwürfe von Kunden werden kunden- und lösungsorientiert behandelt. Denn Coaches sind sich bewusst, dass neben der sachlichen Lösung die menschlichen Beziehungen große Bedeutung haben. Die Verantwortlichkeiten für die Bearbeitung von Beschwerden sind klar geregelt. Bei Schwächen im QM-System oder bei Nichtbeachtung von Regeln werden umgehend Maßnahmen zu deren Überwindung ergriffen. Beschwerden von Mitarbeitern sollen ohne Sorge um persönliche Nachteile vorgebracht werden können. Als etablierte unabhängige Anlaufstelle des DBVC gilt der **SACHVERSTÄNDIGENRAT**, ein Gremium aus erfahrenen Senior Coaches, das bei unklaren Situationen in Coaching-Beziehungen und Fragen zu Methodenkompetenzen, Settings, Qualitätsansprüchen und Haftungsproblemen unter Heranziehung relevanter, auch wissenschaftlicher Wissensbestände objektiv beurteilt und fachlich unterstützt, d.h. Positionen prüft, Situationen bewertet, Stellung bezieht und Empfehlungen abgibt.

## **(6) Evaluation**

Die Abwicklung aller Aufträge soll in regelmäßigen Abständen einer Evaluation unterzogen werden (*vgl. Kap. 2.7*). Dies beinhaltet auch, dass die einzelnen Coaching-Leistungen auf Basis subjektiver und objektivierbarer **MESSKRITERIEN** bewertet werden, um das eigene Angebot ständig optimieren zu können. Zum Wohle der Klienten, der Mitarbeiter und zum eigenen Wohl können dadurch Arbeitsprozesse und Beziehungen verbessert werden. Ein Coach soll darüber hinaus an externen Evaluationen und Forschungsprojekten teilnehmen, die eine unabhängige Evaluation nach wissenschaftlichen Standards ermöglichen.

## **(7) Qualitätsentwicklungsprozess**

Jeder Coach macht sich Gedanken, wie er Verbesserungspotenziale aufdecken und Verbesserungen umsetzen kann. Jede Coach-Organisation soll eine systematische Qualitätsverbesserung im Sinne der Qualitätsanforderungen (Konformität) sowie die Weiterentwicklung der Anforderungen und des QM-Systems (Non-Konformität) betreiben. Die folgenden Stufen können dafür festgelegt werden, die stets die jeweils vorangehenden enthalten:

- (1) Qualitätsdialog: In regelmäßigen Abständen werden Auffassungen und Aktivitäten der Qualitätsentwicklung in der Coach-Organisation im Dialog thematisiert und zu ergreifende Maßnahmen zur Entwicklung der Qualität von Organisation, Evaluation und Arbeit am Klienten abgeleitet.
- (2) Kurzcheck: Mit einer Checkliste lässt sich überprüfen, inwieweit die angestrebten Qualitätskriterien in der eigenen Arbeit und Organisation umgesetzt werden, sodass Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung eingeleitet werden können.
- (3) Selbstbewertung: Anhand einer Checkliste mit Qualitätskriterien wird reflektiert, wie die Anforderungen in der eigenen Organisation umgesetzt werden (Anforderung – Nachweis). Das Ergebnis wird in Tabellenform dokumentiert, sodass Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung erfasst und eingeleitet werden können.
- (4) Selbstbewertung und Darlegung: Wie Stufe 2; darüber hinaus werden die Nachweise in einem Ordner erfasst und für zukünftige Qualitätsverbesserungen bereitgestellt. Es empfiehlt sich, mindestens auf diesem Niveau zu arbeiten.
- (5) Selbstreport, Qualitätsmanagementkonzept: Wie Stufe 3, zusätzlich jedoch eine inhaltliche Beschreibung des Qualitätsmanagements in einem Konzept bzw. in einem Bericht, aus dem hervorgeht, wie die Qualitätskriterien umgesetzt werden. Wer sich externen Audits unterzieht, wird mindestens auf diesem Niveau arbeiten.
- (6) Qualitätsmanagement-Handbuch: Es umfasst eine inhaltliche Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems und eine Zusammenstellung aller zugehörigen Verfahrensanweisungen, Nachweise bzw. Referenzen (wo befindet sich was), Checklisten in Ordnern, sodass sie im Arbeitsvollzug als Nachschlagewerk genutzt werden können.

### **(8) Nachschau**

Das gesamte Konzept und System des Qualitätsmanagements wird in regelmäßigen Abständen im Rahmen einer Nachschau überprüft (z.B. durch Fragebögen, prüfbereite Dokumentation der Projekte, interne Audits oder mit Hilfe einer Checkliste), um die **EINHALTUNG DER QUALITÄTSNORMEN** zu gewährleisten. Dies gilt sowohl für die Arbeitsorganisation als auch für die Abwicklung der einzelnen Aufträge.



- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement**
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

## Literatur

- Bruhn, M. (2006). *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (2008). PAS 1029 (Publicly Available Specification). *Kompetenzfeld Einzel-Coaching*. Berlin: Beuth.
- DIN EN ISO 9000:2000-12 (2001). *QM-Systeme – Grundlagen und Begriffe*. Berlin u.a.: Beuth.
- Geiger, W., & Kotte, W. (2005). *Handbuch Qualität. Grundlagen, Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme – Perspektiven*. Wiesbaden: Vieweg.
- Härter, M., Linster, H.W., & Stieglitz, R.-D. (2003). Grundlagen und Konzepte von Qualitätsmanagement in der Psychotherapie. In M. Härter, H.W. Linster & R.-D. Stieglitz (Hg.), *Qualitätsmanagement in der Psychotherapie. Grundlagen, Methoden und Anwendung*. (S. 17–46). Göttingen: Hogrefe.

## 2.7 MÖGLICHKEITEN EINER EVALUATION VON COACHING

*Astrid Schreyögg*

„Mit dem Begriff der Evaluation wird die systematische, datenbasierte und kriterienbezogene **BEWERTUNG** von Programmen, Projekten und einzelnen Angeboten bezeichnet. Sie soll zu einer rationalen Entscheidungsfindung über die Fortführung oder Umgestaltung der untersuchten Angebote beitragen“ (*Heiner 2004, S. 825*). In den letzten Jahren werden von unterschiedlichen Autoren auch immer wieder Evaluationen von Coaching angemahnt. Tatsächlich haben sich etliche Kolleg/innen an der Evaluation von Coaching versucht. Im Folgenden soll skizziert werden, welche Formen der Evaluation beim Coaching bislang probiert wurden und welche grundsätzlich denkbar sind. Es soll aber auch nicht verschwiegen werden, dass mit der Evaluation von Coaching eine ganze Reihe von Problemen einhergehen.

### 2.7.1 Mögliche Formen der Evaluation

In Analogie zur Beforschung der Effekte von Trainingsmaßnahmen umreißt Stefan Kühl (2008) im Anschluss an Daniel L. Kirkpatrick (2006) ein potenziell vierstufiges Vorgehen bei der Evaluation von Coaching:

- (1) Happiness-Indices: Auf einer ersten Stufe werden Klienten nach ihrer Zufriedenheit mit dem in der Beratung Erlebten befragt. Das kann methodisch entweder im Sinne einer Rangreihe durch Schulnoten erfolgen oder kategorial vereinfacht mit Smilies, d.h. mit schematisierten Gesichtern, die lachen, neutral wirken oder weinen. Wenn dies auch die bislang häufigste Form der Evaluation von Coaching war, ist sie doch ziemlich vordergründig. Denn im Verlauf von personenorientierter Beratung ergibt sich ja immer eine Beziehung zwischen Coach und Klient, die sich gerade bei längerfristigen Interaktionen zunehmend vertrauensvoll gestaltet und dadurch jede Evaluation fast automatisch positiv einfärbt. So müssen die so gewonnenen Evaluationen letztlich als wenig aussagekräftig gelten.
- (2) Messung von Lernen: Als etwas anspruchsvollere Form der Evaluation schlägt Kirkpatrick die Messung von Gelerntem, d.h. von veränderten Fähigkeiten, veränderten Einstellungen usw. vor. Hierbei geht es um „Vorher-Nachher-Tests“: Zu Beginn des Coachings werden bestimmte

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

Merkmale der Klienten erhoben, nach Beendigung erneut getestet und möglichst noch einer Vergleichsgruppe gegenübergestellt. Anhand der Differenz werden dann Effekte interpretiert. So lässt sich etwa im Bereich Coaching ermitteln, ob ein Klient im Verlauf der Beratung seine soziale Perspektivität, d.h. sein Spektrum an Sichtweisen über soziale Situationen, erweitert hat oder noch an stereotypen Deutungen festhält, oder ob der Klient, wie Greif (2008) vorschlägt, die Fähigkeit zur Selbstreflexion verbessert hat. Das Problem besteht bei solchen Forschungsstrategien darin, dass nicht gesichert ist, ob die so gefundenen Ergebnisse auch in realen Arbeitssituationen zu beobachten sind, ob also der Klient seine perspektivische Erweiterung oder seinen Zugewinn an Selbstreflexion in seine Berufstätigkeit transferiert hat.

- (3) Messung des Transfers: Aussagekräftiger sind deshalb Untersuchungen, die tatsächliche Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz zu erfassen suchen. Als Indikatoren für den Erfolg von Coaching werden dann z.B. die Verringerung von Fehlzeiten oder die Erhöhung der Produktivität betrachtet. Häufig werden auch Veränderungen bei 360-Grad-Feedbacks herangezogen, d.h. die Beurteilung des Klienten durch Vorgesetzte, durch Kollegen, durch unterstellte Mitarbeiter, durch Kunden – und oft noch eine Selbsteinschätzung. Allerdings bleibt auch bei solchen Befunden immer fraglich, ob die positiven Veränderungen ausschließlich dem Coaching zuzurechnen sind oder ob nicht andere Faktoren wie etwa der Eintritt neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen, neue Entwicklungen in einer Branche usw. maßgeblich waren. Besonders 360-Grad-Feedbacks werden von Firmen gerne als Erfolgsindikatoren fürs Coaching genutzt. Aber auch hier kann nie mit Sicherheit gesagt werden, dass eine Verbesserung nur dem Coaching zuzurechnen ist.
- (4) Evaluation des ökonomischen Erfolgs: Als vierte und anspruchsvollste Form der Evaluation betrachtet Kirkpatrick die Ermittlung des ökonomischen Erfolgs durch eine Maßnahme wie Training oder Coaching in einer Organisation. Bei einem solchen „Return on Investment“ wird numerisch zu erfassen gesucht, inwieweit sich ein Training oder ein Coaching faktisch „gerechnet hat“. In Organisationen wird dabei mit Kennzahlen operiert, anhand derer der finanzielle Nutzen erhoben und mit anderen Maßnahmen verglichen wird. Dazu werden die aktuellen Wirtschaftsdaten einer Firma erfasst und von diesen der finanzielle Aufwand für das Coaching abgezogen. Der Differenz wird dann entnommen, ob und inwieweit das Coaching erfolgreich war. Allerdings bleibt auch bei dieser Form der Evaluation die Zurechnung immer fraglich; denn es ist ja denkbar, dass ein erhöhter Umsatz durch generell gute Konjunktrentwicklungen verursacht ist.

Bei Evaluationsversuchen differenziert man außerdem zwischen summativen und formativen Studien:

- » Unter summativer Evaluation versteht man Ergebnisevaluation; man versucht die Effekte eines Coachings nach seiner Beendigung zu erfassen.
- » Bei formativer Evaluation werden Phänomene im Verlauf eines Prozesses erhoben, beim Coaching etwa die Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient oder Veränderungen der Problemformulierung während des Coaching-Prozesses.

## 2.7.2 Bisherige Evaluationsversuche von Coaching

Alle Autoren, die sich mit der Evaluation von Coaching befassen (*Greif 2008; Künzli 2009; Ely et al. 2010*) stellen fest, dass die Anzahl empirischer Studien über die Effekte von Coaching immer noch vergleichsweise gering ist und dass die Mehrzahl von ihnen erhebliche **METHODISCHE MÄNGEL** aufweist. Nichtsdestoweniger wurden in den letzten Jahren vier wissenschaftliche Zeitschriften in englischer Sprache etabliert, die sich des Coaching-Themas annehmen. Im deutschsprachigen Raum erschien 2008 eine Publikation von Siegfried Greif mit einer Übersicht über den bisherigen Stand der Evaluationsforschung. Der Autor analysiert alle bislang zugänglichen Arbeiten und entwirft als „vorläufige Orientierungsgrundlage“ ein **STRUKTURMODELL**, das Voraussetzungen, Wirkfaktoren und Ergebnisse von Coaching umfasst. Die Voraussetzungen werden wiederum unterteilt in Coach- und Klientenvariablen, die Ergebnisse in spezifische und allgemeine. Dieses Strukturmodell wird im Folgenden referiert:

### **Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzel-Coaching** (*Greif 2008, S. 277*)

- (1) Als Voraussetzungen hat Greif aus der bisherigen Forschung folgende extrahiert:

#### **Voraussetzungen auf Seiten des Coachs:**

Fachliche Glaubwürdigkeit,  
Klärung der Ziele und Erwartungen.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 **Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching**

### **Voraussetzungen auf Seiten des Klienten:**

Veränderungsmotivation,  
Reflexivität,  
Beharrlichkeit.

- (2) Als Erfolgsfaktoren ermittelte Greif aus der Literatur folgende:  
Wertschätzung und Unterstützung,  
Affektreflexion und -kalibrierung,  
Förderung der ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion,  
Zielklärung,  
Ressourcenaktualisierung und Umsetzungsunterstützung,  
Evaluation im Verlauf,  
individuelle Analyse und Anpassung.
- (3) Spezifische Ergebnisse/Kriterien:  
Zunahme spezifischer ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion,  
Problemklarheit und Zielkonkretisierung,  
Rating sozialer Kompetenzen, Offenheit für neue Erfahrungen,  
Teamverhalten,  
Leistungsverbesserungen,  
Selbststeuerung, Bewältigung von Problemen, Beharrlichkeit,  
spezifische Selbstwirksamkeit.
- (4) Allgemein anwendbare Ergebnisse/Kriterien:  
Zielerreichungsgrad,  
Zufriedenheit des Klienten,  
Verbesserung des Affekts,  
Allgemeines Wohlbefinden,  
Potenzialerweiterung/Selbstentwicklung.

Künzli merkt an, dass dieses Modell große Ähnlichkeit aufweist mit dem „Allgemeinen Psychotherapiemodell“ von Orlinsky & Howard (1988). Diese Nähe sei als Vorteil zu werten, weil trotz Unterschiedlichkeit von Zielgruppen, Kontexten und Zielen auf struktureller Ebene eben doch eine Vergleichbarkeit bestehe. Für eine zukünftige **INTERDISZIPLINÄRE FORSCHUNG** könne sich die Anlehnung an die Psychotherapieforschung durchaus als fruchtbar erweisen.

Die von Greif zitierten empirischen Untersuchungen sind lediglich der summarischen Evaluationsforschung zuzuordnen. Dies bedeutet, dass die Effekte von Coaching ohne besondere zeitliche Differenzierung ermittelt werden. Dabei unterbleibt meistens auch eine Differenzierung, um welche Klienten es sich handelt, um welche Coaches, wie die Beziehung und der Prozess des Coachings beschaffen sind. Eine vergleichende Zusammenfassung der Studien betrachtet er als sehr schwierig, weil sie unterschiedliche Fragestellungen behandeln, unterschiedliche Merkmale untersuchen und auch unterschiedliche Methoden unterlegen.

In dem aktuellsten größeren **REVIEW** zur Evaluation von Coaching haben Katherine Ely und fünf Mitautoren (*Ely et al. 2010*) 49 Studien in ihre Übersicht einbezogen, in denen es ausschließlich ums Coaching von Führungskräften ging. Auch in diesen Studien handelt es sich meistens um summative Forschung mit ähnlichen Aspekten, wie sie schon bei Greif referiert wurden. Die Autoren plädieren aber dafür, dass in Zukunft zunehmend mehr darüber geforscht wird, welche speziellen Einflüsse für die Effektivität von Coaching maßgeblich sind.

Trotz der Unterschiede zum Training halten auch diese Autoren die von Kirkpatrick beschriebenen Forschungszugänge für sinnvoll. So differenzieren die Autoren die Befunde nach dem **STUFENMODELL** von Kirkpatrick:

- » Als Reaktionen der Klienten wurde bei 13 Studien Zufriedenheit mit dem Coaching erhoben und bei 24 die wahrgenommene Wirksamkeit des Coachings.
- » Auf der Ebene des Lernens wurde zwischen kognitivem und affektivem Lernen unterschieden. Als kognitives Lernen wurde bei 11 Studien Selbstbewusstheit und bei drei kognitive Flexibilität erhoben. In der Rubrik affektives Lernen wurde in 11 Studien Selbstwirksamkeit und in 5 Jobzufriedenheit beforscht.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 **Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching**

- » Auf der Verhaltensebene wurde in 20 Studien die Einschätzung des Prozesses der Zielerreichung erfasst, wobei in 20 eine Selbsteinschätzung erfolgte und in 5 eine Beurteilung durch andere. Eine andere Verhaltensdimension war das Engagement für Schlüsselverhalten, wobei in 40 Studien eine Selbstbeurteilung erfolgte und in 14 eine Beurteilung durch andere.
- » Auf der vierten Ebene schließlich, bei der Effekte in der Organisation gemessen werden, interessierte in zwei Studien der wirtschaftliche Erhalt einer Organisation und in fünf der Return on Investment (ROI).

Die **EMPFEHLUNGEN** der Autoren für die weitere Evaluations-Forschung von Coaching beziehen sich im Wesentlichen auf drei Punkte:

- (1) In Zukunft sollten die Effekte stärker im Hinblick auf mehrere Quellen beforscht werden, die dann auch in einen ROI einfließen können.
- (2) Führung als soziale Beeinflussung fordert im Prinzip eine Mehrperspektivität der Coaching-Effekte heraus. Das beinhaltet Veränderungen der Einstellungen, der Leistung und der Effekte (retention) auf beiden Seiten.
- (3) Die Evaluation sollte über längere Zeiträume angelegt sein, denn manche Effekte in Organisationen realisieren sich erst nach Monaten oder sogar nach Jahren.

### 2.7.3 Schlussfolgerung

Trotz aller Bedenken muss es im Interesse der Coaching-Community sein, sich mit den Effekten von Coaching ernstlich auseinanderzusetzen. Und da es sich bei Coaching, wie Seghers et al. (2011) kürzlich festgestellt haben, um einen globalen Markt handelt, der wohl schon auf annähernd zwei Milliarden US \$ angewachsen ist, wird es in der Zukunft ohnedies notwendig sein, Coaching-Aktivitäten durch möglichst reflektierte Evaluationsmaßnahmen zu legitimieren.

Zu diesem Zweck sollten idealerweise **NEUTRALE FORSCHUNGS-INSTITUTE** etwa an Hochschulen beauftragt werden. Diese erfassen dann eben nicht nur Happiness-Indices, sondern sie setzen sich unter Anwendung **WISSENSCHAFTLICHER STANDARDS** mit unterschiedlichen Lern- und Transfereffekten auseinander. Und sie werden, wenn möglich, sogar ökonomische Effekte durch Coaching zu ermitteln suchen.

### Literatur

- Ely, K., Boyce, L.A., Nelson, J.K., Zaccaro, S.J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Heiner, M. (2004). Evaluation in der Beratung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendieck (Hg.), *Das Handbuch der Beratung, Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder*. Tübingen: Dgvt-Verlag.
- Kirkpatrick, D.L. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels* (3. ed.). San Francisco: Berret-Koehler.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Personenorientierte Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 16(1), 4–19.
- Orlinsky, D.E., & Howard, K.I. (1988). Ein allgemeines Psychotherapiemodell. *Integrative Therapie*, 14(4), 281–308.
- Schreyögg, A. (2008). Coaching in den USA. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 15(1), 91–106.
- Segers, J., Vloeberghs, D., & Henderickx, E. (2011). Structuring and Understanding: the Coaching Industry: The Coaching Cube. *Academy of Management Learning and Education*, 10(2), 204–221.



# KURZFASSUNG

*Christoph Schmidt-Lellek*

Das **KOMPENDIUM** beinhaltet Professionsstandards, die für die Mitglieder des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) verbindlich sind. Diese Standards

- » definieren die fachlichen und ethischen Orientierungsvorgaben für Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coachings,
- » leisten einen Beitrag zu mehr Transparenz und Aufklärung im Coaching-Markt,
- » unterstützen die Herausbildung und Entwicklung von Coaching als Profession,
- » setzen Maßstäbe und Routinen für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle.

## TEIL 1. GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING

Im Teil 1 des Kompendiums werden zunächst die **GRUNDLAGEN** dargestellt.

**1.1 COACHING ALS PROFESSION** zu konzipieren, stellt eine spezielle Herausforderung dar. Denn die Merkmale, die für eine Profession als „verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen“ kennzeichnend sind, treffen für das Coaching nicht vollständig zu (u.a. staatlich geregelte Lizenz und Mandat mit einem Monopolanspruch, wie es z.B. bei Ärzten, Psychotherapeuten oder Rechtsanwälten der Fall ist). So muss der traditionelle Professionsbegriff zwar berücksichtigt, aber auch revidiert werden, um den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen und dem spezifischen Tätigkeitsfeld des Coachings gerecht zu werden. Neben der Professionsbildung des Coachings ist die Professionalität des Coachs ein wesentlicher Maßstab für die Qualität des Coachings: Sie soll nicht nur die fachliche Kompetenz des Coachs, sondern auch die Unabhängigkeit seines beruflichen Denkens und Handelns begründen und sichern.

**1.2 BEGRIFFSBESTIMMUNGEN:** Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching zielt auf die Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problemlösend sein. Folgende Facetten haben sich ausdifferenziert: Business-Coaching (allgemein: berufsbezogenes Coaching), Executive Coaching (Coaching mit Führungskräften im Top-Management), Life-Coaching (Einbezug von persönlichen, biographischen oder familiären Aspekten).

**1.3 ANWENDUNGSBEREICHE:** Coaching findet sowohl in der Personalentwicklung als auch in der Organisationsentwicklung vielfältige Anwendungen. Die Konstellationen, in denen Coaching-geeignete Weichenstellungssituationen in beruflichen Kontexten vorkommen, lassen sich vier klassischen Anwendungsbereichen zuordnen: (1) Organisationsentwicklung, (2) Managemententwicklung, (3) Standortbestimmung bei betrieblicher und/oder persönlicher Neuorientierung, (4) Konfliktbehandlung.

**1.4 ABGRENZUNG ZU ANDEREN BERATUNGSFORMATEN:** Das Profil von Coaching unterscheidet sich von anderen Beratungsformaten, die sich mit personenbezogenen oder mit berufsbezogenen Fragestellungen befassen. (1) Supervision, (2) Training, (3) Outplacementberatung, (4) Mentoring, (5) Moderation, (6) Mediation, (7) Unternehmens- und Organisationsberatung, (8) Psychotherapie. Allerdings wird Coaching heute in vielen Fällen mit anderen beruflichen Beratungsformaten kombiniert, wie etwa mit Trainings oder Unternehmensberatungen.

**1.5 DIE SETTINGS VON COACHING:** Als Settings von Coaching bezeichnet man die äußere Anordnung zwischen Coach und Klient bzw. Klienten. Wie jede professionelle Interaktion steht sie in einem institutionalisierten Rahmen, der nach zwei Merkmalen variieren kann: (1) Nach dem Ausmaß, in dem Klient und Coach oder beide in ein institutionalisiertes Sozialsystem bzw. in eine Organisation eingebunden sind (individuelle Kontrakte, Lehr-Coaching, Team-Coaching, organisationsinternes Coaching). (2) Nach der Anzahl der Klienten, die am Coaching teilnehmen (Einzel-, Gruppen-, Team-Coaching). Daraus ergeben sich auch spezifische Rollenkonstellationen, in denen sich Coach und Klient gegenüberstehen, sowie Themen und Methoden.

**1.6 KOMPETENZ-ANFORDERUNGSPROFIL FÜR COACHES:** Kompetenzen entstehen auf der Grundlage von Wissen. Die Wissenssoziologie unterscheidet Wissensstrukturen in drei Lebenswelten: Individuum, Interaktion, Institution. Das DBVC Kompetenzmodell für Business-Coaching orientiert sich an diesen drei Ebenen und verlangt entsprechendes Wissen und Können, um zu verstehen, worum es intrapersonal, interpersonal und unternehmerisch geht. Eine Kompetenz entspricht den folgenden Kriterien: (1) Komplexität, (2) die Divergenz der jeweiligen Situation verlangt keine vorgefertigten Lösungsmuster, sondern kreative mehrdimensionale Problembewältigungen, (3) Disposition einer Person, d.h. das Vermögen, sich den jeweiligen Anforderungen entsprechend zu verhalten, (4) Zusammenhang mit Eigenschaften, Fähigkeiten oder Motiven, (5) Leistungs- und Konstruktbezug, (6) Lern- und Zukunftsbezug, d.h. Kompetenzen sind grundsätzlich entwicklungs-fähig. Die Coaching-Kompetenz umfasst folgende Kompetenzfelder: (1) Methodenkompetenz, (2) Sozial-kommunikative Kompetenz, (3) Feld- und Funktionskompetenz, (4) Sachkompetenz, (5) Persönlichkeit bzw. Selbst-Kompetenz.

**1.7 DIE ROLLEN DES COACHS:** In Abhängigkeit vom Anliegen des Klienten einerseits und von der jeweiligen Situation und Phase im Coaching-Prozess andererseits sind unterschiedliche Kompetenzen eines Coachs besonders gefragt, und ein Coach erfüllt jeweils unterschiedliche Funktionen im Rahmen seiner Coach-Tätigkeit. Dementsprechend variieren auch die Haltung, das Vorgehen und die Gestaltung der Beziehung zwischen Coach und Klient, und der Coach nimmt unterschiedliche Rollen ein: Prozessbegleiter, Anleiter, Wissensvermittler, Trainer, Ratgeber, Mentor, Sparringspartner, Beziehungsarbeiter.

## TEIL 2. ANWENDUNG – PROFESSIONELLE STANDARDS

Im Teil 2 geht es um die **PROFESSIONELLE ANWENDUNG** von Coaching. Hier fließen die konzeptionellen Rahmenvorgaben, der berufsethische Wertekanon sowie das Erfahrungswissen über Coaching zusammen und werden in Leitlinien für ein professionelles Handeln als Coach umgesetzt.

**2.1 DER ETHIK-KODEX** beschreibt anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards für die Coaches im DBVC. Er bietet eine Orientierung für eine mitmenschliche professionelle Haltung und daraus abgeleitete Handlungsmuster, die in einem nicht abschließbaren Reflexionsprozess mit den jeweiligen fachlichen Kompetenzen verbunden werden sollen. Die Standards, die in diesem Kompendium formuliert werden, sind vor dem Hintergrund dieses Ethik-Kodex zu sehen und können nur in diesem Zusammenhang ein Kriterium für professionelle Qualität darstellen. In elf Abschnitten wird jeweils (1) ein allgemeines anthropologisches Prinzip benannt, aus dem (2) Folgerungen für das Coaching und das ethische Grundverständnis der Coaches und (3) Handlungsmaximen für die Praxis abgeleitet werden.

**2.2 GLOSSAR ZUM ETHIK-KODEX:** In einem daran anschließenden Glossar werden einige zentrale Begriffe mit ihren wissenschaftlichen Hintergründen erläutert, da sie von einem alltagssprachlichen Verständnis teilweise abweichen: (1) Ethik und Moral, (2) Leib-Seele-Geist-Subjekt, (3) Dialog, (4) Lebenswelt, (5) Ethik in komplexen Lebenswelten, (6) Willensfreiheit, Autonomie, (7) Arbeit, (8) Institution und Organisation, (9) Macht, (10) Symmetrische vs. asymmetrische Beziehung.

**2.3 COACHING-PROZESSE:** Die Gestaltung des Coaching-Prozesses, der eigentlichen Leistungserbringung, wird ausführlich dargelegt. Es wird ein Prozessmodell mit sieben Phasen vorgestellt, deren Zielsetzungen und damit verbundene Verantwortlichkeiten für alle Beteiligten detailliert beschrieben werden. Diese Prozessschritte sind: 1. Initiierung (Feststellung und Identifikation eines Bedarfs, Finden potenziell geeigneter Coaches, Matching und Auswahl eines passenden Coachs, Kontaktaufnahme und Situationsklärung); 2. Bestandsaufnahme und Auftragsklärung (Bestandsaufnahme, Iterative Zielklärung, Angebot und Kontrakt); 3. Anliegenrekonstruktion und Kontextexploration (Bericht und Rekonstruktionen, Kontextanalysen, Zieljustierung und Leitfragen); 4. Vertiefung und Musterveränderung (Beziehungsgestaltende Aktivitäten des Coachs, Fokussieren, Reflektieren, Analysieren, Bewerten, Handlungsvorsätze entwickeln, Betrachten von Referenzobjekten); 5. Lösungs- und Strategieentwicklung (Optionen und Strategie entwickeln); 6. Umsetzungsbegleitung (Probehandeln, Lernprozessbegleitung, Transfer); 7. Abschluss und Evaluation (Bilanzierungsgespräche, Hinweise zur Evaluation).

**2.4 PROFESSIONELLE STANDARDS FÜR AUS- UND WEITERBILDUNG:** Coaching-Weiterbildung hat die Vermittlung einer professionellen Coaching-Haltung und die Qualifizierung für ein professionelles Coaching zum Ziel. Die

hier vorgelegten professionellen Standards orientieren sich an der „Professionalität“ des Coachs und helfen dem Coach, seine fachliche Kompetenz und die Unabhängigkeit seines beruflichen Denkens und Handelns in der Weiterbildung zu begründen und zu sichern. Dabei gehen wir nicht von einer standardisierten Gleichförmigkeit eines eindeutig definierten Berufsbildes mit kodifizierten Wissensbeständen und einem normierten Kompetenzniveau aus. Vielmehr werden die Qualitätsanforderungen an Coaching-Weiterbildungen durch den Filter des oben genannten Professionsverständnisses gelenkt. Dies ermöglicht eine Diversität der Eingangsvoraussetzungen, sonstiger Merkmale, der Verläufe und insbesondere der erreichten Qualifikation und der beruflichen Schwerpunkte von Absolventen. Die Standards für ein professionelles Handeln des Weiterbildungsanbieters werden in folgenden Themenfeldern beschrieben: (1) der Weiterbildungsanbieter und sein Leistungsspektrum, (2) die Coaching-Weiterbildung mit folgenden Unterthemen: Weiterbildungsziel, Weiterbildungsteilnehmer, Lehrberechtigte, Lehrinhalte, Didaktik und Qualitätssicherung.

**2.5 BESONDERHEITEN DES ORGANISATIONSINTERNEN COACHINGS:** Da interne Coaches ihre Legitimation sowohl aus der jeweiligen Organisation als auch aus den Standards, die in Verbänden und Ausbildungen vertreten werden, beziehen, ist das Balancieren zwischen Organisationsinteressen und Professionsstandards kennzeichnend für ein internes Coaching und für die Rollenausübung der internen Coaches. Nutzen und Zielsetzungen des internen Coachings liegen in folgenden Aspekten: Organisationsveränderungen unterstützen, Employer Brand stärken, Innovation für die Personalentwicklung und Bindungsstrategie, Know-how aufbauen und schützen. Für die Konzeption von organisationsinternem Coaching sind folgende Dimensionen relevant: die Zielsetzung, die Akzeptanz der Organisation für Coaching, die Größe der Organisation, Interferenzen z.B. mit anderen Angeboten der Personalentwicklung und die Art der Evaluation. Allerdings sind auch einige Nachteile bzw. Fallstricke zu berücksichtigen, wie z.B. Betriebsblindheit von internen Coaches, Hierarchische Interferenzen, Loyalitätskonflikte, Verschwiegenheitsprobleme, Missbrauch, Misserfolg.

**2.6 QUALITÄTSBEGRIFF UND QUALITÄTSMANAGEMENT:** Zum professionellen Handeln eines Coachs gehört neben seiner qualifizierten Beratungsleistung und den in diesem Kompendium aufgezeigten ehrbaren Verhaltensweisen auch die Sicherung und Entwicklung der Qualität seiner Dienstleistung und seines Unternehmens. Dies betrifft drei unterschiedliche Qualitätsebenen: (1) die Strukturqualität (die konzeptionellen, personellen, materiellen und strukturellen Vorausset-

zungen), (2) die Prozessqualität (die Aktivitäten und Vorgehensweisen im Coaching selbst) und (3) die Ergebnisqualität (den Erfolg des Coachings). Ein dafür erforderliches Instrumentarium soll sowohl auf die Organisation der Coaching-Bedingungen als auch auf die Qualität des Coachings selbst bezogen sein. Dazu werden Strukturhilfen und Verfahrensvorschläge formuliert: Es werden einige grundlegende Positionen zum Qualitätsmanagement dargelegt und Qualitätsmanagementinstrumente beschrieben, die zur Sicherung und Entwicklung der Qualität genutzt werden können. Als Instrumente des Qualitätsmanagements sind zu nennen: (1) Dokumentation, (2) Supervision, fachlicher Rat, (3) Weiterbildungen, (4) Qualitätszirkel und Intervision, (5) Umgang mit Beschwerden und Unzufriedenheiten, (6) Evaluation, (7) Qualitätsentwicklungsprozess, (8) Nachschau.

**2.7 MÖGLICHKEITEN EINER EVALUATION VON COACHING:** Wenn es um die Wissenschaftlichkeit von Coaching geht, muss auch die Evaluation von Coaching zur Sprache kommen. Aus diesem Grund werden hier einige grundlegende Evaluationskonzepte, die bereits vorliegenden Versuche zur Evaluation, aber auch Probleme, die mit der Evaluation von Coaching verbunden sind, erörtert. Trotz aller Bedenken muss es im Interesse der Coaching-Community sein, sich mit den Effekten von Coaching ernstlich auseinanderzusetzen. Und da es sich bei Coaching um einen globalen Markt handelt, wird es in der Zukunft ohnedies notwendig sein, Coaching-Aktivitäten durch möglichst reflektierte Evaluationsmaßnahmen zu legitimieren. Zu diesem Zweck sollten idealerweise neutrale Forschungsinstitute etwa an Hochschulen beauftragt werden, mit dem Ziel, nicht nur Happiness-Indices zu erfassen, sondern unter Anwendung wissenschaftlicher Standards Lern- und Transfereffekte, und wenn möglich, ökonomische Effekte durch Coaching zu ermitteln.

# AUTORENVERZEICHNIS

(alphabetisch sortiert)

Dr. Thomas Bachmann, Dipl.-Psych., Berlin, geb. 1964, Gründungsmitglied und Partner der artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin; Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie, Klinische Psychologie sowie Informatik, Systemischer Organisationsberater, Coach und Gestalttherapeut. Senior Coach (DBVC) und Professional Certified Coach (ICF), seit 2001 Ausbilder und Lehrtrainer für Coaches und Berater.

E-Mail: [bachmann@artop.de](mailto:bachmann@artop.de)

*Kap. 1.4, 1.5, 2.3*

Thomas Dallüge, Dipl.-Phys., Dipl.-Psych., Berlin, geb. 1968, Organisationsberater mit den Schwerpunkten Strategieentwicklung, Organisationsdesign, digitale Transformation und Führungsperformance. Gründer und Geschäftsführer/Vorstand verschiedener Beratungsunternehmen (trinfactory GmbH seit 2016, organ solutions GmbH seit 2019, osb international AG/osb Berlin GmbH 2010-2015, artop GmbH 1998-2010). Ausbildungsleiter, Lehrtrainer, Senior Coach (DBVC) und Impulsgeber für wirksame Führung und professionelle Beratung. Internet: [www.trinfactory.com](http://www.trinfactory.com).

E-Mail: [td@trinfactory.com](mailto:td@trinfactory.com)

*Kap. 1.4*

Dr. Beate Fietze, Dipl.-Soz., Dipl.-Psych., Berlin, geb. 1958, Promotion an der Berlin Graduate School of Social Sciences der Humboldt-Universität Berlin, Forschung und Lehre an verschiedenen Universitäten, Themenschwerpunkte: Biographie-, Generations- und Familiensoziologie, Kultursoziologie und Professionssoziologie; wissenschaftliche Beirätin des Roundtable der Coachingverbände, selbstständige Beraterin und Coach; seit 2016 Beraterin bei artop, Institut der Humboldt Universität Berlin. Internet: [www.beatefietze.com](http://www.beatefietze.com); [www.artop.de/team/dr-beate-fietze](http://www.artop.de/team/dr-beate-fietze).

E-Mail: [beate.fietze@snaflu.de](mailto:beate.fietze@snaflu.de)

*Kap. 1.1*

Dr. phil. Silja Kotte, Dipl.-Psych., Frankfurt/M./Kassel, geb. 1977, Coach/Supervisorin DGSv. Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet für Theorie und Methodik der Beratung der Universität Kassel. Wissenschaftliche Leitung des Akademischen Lehrgangs und M.Sc. Supervision und Coaching an der Fachhochschule Vorarlberg. Freiberufliche Tätigkeit in Personaldiagnostik, Supervision, Coaching

und Training. Forschungsschwerpunkte: Coaching und Supervision, Gruppen- und Teamprozesse, Führung, psychoanalytische Theorie an der Schnittstelle von klinischer und Arbeits- und Organisationspsychologie.

E-Mail: [silja.kotte@uni-kassel.de](mailto:silja.kotte@uni-kassel.de)

*Kap. 3.6*

Prof. Dr. Heidi Möller, Dipl.-Psych., Kassel, geb. 1960, Promotion zur Psychotherapie in totalen Institutionen, Habilitation zu Gütekriterien der Supervision, TU Berlin, Psychoanalytikerin, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie, Lehrsupervisorin, Organisationsberaterin und Coach. 2002 Lehrstuhl für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, Universität Innsbruck, seit 2007 Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, wissenschaftliche Leiterin des postgradualen Masterstudiengangs Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS).

E-Mail: [heidi.moeller@uni-kassel.de](mailto:heidi.moeller@uni-kassel.de)

*Kap. 3.6*

Dr. rer. nat. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Goldenstedt, geb. 1969, Senior Coach (DBVC), Business Coach seit 1996, Leiter der RAUEN Coaching-Ausbildung seit 2002, Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH und 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC. Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten, Buchautor und Herausgeber des Coaching-Magazins, des Coaching-Newsletters, des Handbuch Coaching und der Coaching-Tools-Buchserie. Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de).

E-Mail: [christopher.rauen@rauen.de](mailto:christopher.rauen@rauen.de)

*Kap. 1.6, 2.4*

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](http://www.Schmidt-Lellek.de).

E-Mail: [Kontakt@Schmidt-Lellek.de](mailto:Kontakt@Schmidt-Lellek.de)

*Kap. 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, Kurzfassung*



Dr. phil. Astrid Schreyögg, Dipl.-Psych., Berlin, geb. 1946, Studium der Psychologie und Pädagogik; Supervisorin (DGSv, BDP), Senior Coach (DBVC); Appr. Psycholog. Psychotherapeutin; langjährige Führungserfahrung; Lehr- und Beratungsaufträge im In- und Ausland; Autorin von Lehrbüchern zu Supervision und Coaching sowie Publikationen in Sammelbänden und Fachzeitschriften. Begründerin der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (Springer).

E-Mail: [info@schreyoegg.de](mailto:info@schreyoegg.de)

*Kap. 1.2, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2, 2.5, 2.7*

Dr. Walter Spreckelmeyer, Dipl.-Päd., Hannover, geb. 1953, Handwerksgeselle, Studium der Pädagogik, Psychologie und Soziologie, Schwerpunkte in der Erwachsenenbildung und Philosophie; Promotionsstudium der Philosophie; Logotherapeut DGLE; Gründer der Coaching Akademie 1999; seither Lehrcoach der Coaching Weiterbildung „Coach der Wirtschaft (IHK)“; Mitbegründer des DBVC; Senior Coach (DBVC), Autor, Berater und Trainer. Internet: [www.coaching-akademie.de](http://www.coaching-akademie.de)

E-Mail: [spreckelmeyer@coaching-akademie.de](mailto:spreckelmeyer@coaching-akademie.de)

*Kap. 2.1, 2.2*

Ingo Steinke, Dipl.-Psych., Hamburg, geb. 1966, Studium mit den Schwerpunkten Beratung und Training, Arbeits- und Organisationspsychologie, Erwachsenenpädagogik; Management-Coach (DPA), Qualitätsmanager (DIN-ISO) und TQM-Assessor for Business Excellence (EFQM), Changemanager (CTU), Supervisor und Organisationsberater (NIK) und in Hypnotherapie (MEI); seit 2000 Geschäftsführender Gesellschafter der COATRAIN coaching & personal training GmbH. Internet: [www.coatrains.de](http://www.coatrains.de)

E-Mail: [i.steinke@coatrain.de](mailto:i.steinke@coatrain.de)

*Kap. 2.3, 2.4, 2.6*

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](http://www.metaloge.de)

E-Mail: [info@metaloge.de](mailto: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 Coachausbilderin 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](mailto:ursula.wagner@coachingcenterberlin.de)

*Kap. 3.1*

Dr. Ulrike Wolff, Berlin, geb. 1958, Inhaberin der 1996 gegründeten DWMB (Dr. Wolff Managementberatung), Beratung für Einzelpersonen und Teams. Ihr Ausbildungs- und Erfahrungshintergrund wurzelt in den Sozialwissenschaften (Diplom Erwachsenenbildung, Promotion im Fach Entwicklungspsychologie) sowie in einer bankfachlichen Ausbildung und Laufbahn im Corporate Banking einer Großbank. Erfahrungen aus Beirats- und Aufsichtsratsstätigkeiten, Gründungsmitglied des DBVC.

E-Mail: [u.wolff@dwmb.com](mailto:u.wolff@dwmb.com)

*Kap. 1.3, 2.6*

## **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](mailto:info@dbvc.de)

Internet: [www.dbvc.de](http://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](mailto:info@dbvc.de)

[www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)