



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

LEITLINIEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON
COACHING ALS PROFESSION

Kompodium mit den Professionsstandards des DBVC

5., aktualisierte Auflage 2019

Redaktion: Christoph Schmidt-Lellek

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

Bildquellen: AdobeStock © Thomas, shutterstock © L Lauzuma

DBVC Geschäftsstelle:

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

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

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

E-Mail: info@dbvc.de

Internet: www.dbvc.de

Vertretungsberechtigter Vorstand: Christopher Rauen,

Camelia Reinert-Buss, Christine Moscho, Ulrich Dehner

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

Bischofsweg 32, 60598 Frankfurt am Main

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

Steuernummer: 66/273/00293

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

Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC

TEIL 3. ZUSATZKAPITEL

INHALT

Geleitwort des Vorstands

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

6

TEIL 1.

GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING

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

TEIL 2.

ANWENDUNG – PROFESSIONELLE STANDARDS

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

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

TEIL 3.

ZUSATZKAPITEL

- 3.4 Anwendung – Coaching im Kontext von
Digitalisierung und Agilität (*Thomas Dallüge*) 9
- Autorenverzeichnis 16
- Über den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 17

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

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

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

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

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

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

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

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

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

Berlin, im Januar 2019

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

TEIL 3. ZUSATZKAPITEL



3.4 ANWENDUNG – COACHING IM KONTEXT VON DIGITALISIERUNG UND AGILITÄT

Thomas Dallüge

AUCH IM COACHING WIRD DIE DIGITALISIERUNG keinen Stein auf dem anderen lassen – dies ist zugegebenermaßen eine sinnbildliche und riskante These. Dieses Kapitel zielt auf eine erste Annäherung an die damit verbundenen Diskussionen.

Digitalisierung beschreibt eine **TECHNOLOGISCHE ENTWICKLUNG**, die mit erheblichen gesellschaftlichen Implikationen einhergeht. Sie wird in ihren Auswirkungen mit den gesellschaftlichen Umbrüchen entlang der Einführung von Schrift und Buchdruck auf eine Stufe gestellt (*Baecker 2007*). Die technische Seite der Digitalisierung umfasst zum einen die Umwandlung analoger Zustände in **DIGITALE DATEN**, die Produktion und die Verarbeitung digitaler Daten entlang von Algorithmen sowie die Verwendung von digitalen Daten zur Rückkopplung in eine analoge Welt. Zum anderen beschreibt Digitalisierung die zunehmende Verwendung von informationsverarbeitenden Infrastrukturen. Damit steht der Begriff der Digitalisierung gleichzeitig für den sich fortschreibenden Prozess der digitalen Durchdringung aller Lebensbereiche von Mensch und Gesellschaft.

Betrachten wir diese Durchdringung von Gesellschaft, lassen sich vier Phänomene benennen, die mit der Digitalisierung einhergehen und für erhebliche Konsequenzen sorgen:

- (1) Instantaneität: Sie kann verstanden werden als die sofortige (bezogen auf die Wahrnehmungsmöglichkeiten eines Menschen) Verfügbarkeit vorhandener Informationen und die sofortige Vermittlung von Reaktionen auf das individuelle oder organisationale Verhalten.
- (2) Globalisierung: Eine Zuschreibung zur Globalisierung besteht in der vermeintlichen globalen Verfügbarkeit von Informationen. Für alle Aktivitäten und Entscheidungen stehen weltweit relevante Informationen zur Verfügung. Damit wird jede Entscheidung vor dem Hintergrund von Welt getroffen, und umgekehrt besteht die Potentialität, alle Entscheidungen und Verhaltensweisen in der Welt mit aktuellen Entscheidungen und aktuellem Verhalten in Beziehung zu setzen.

- (3) Komplexität: Der Begriff der Komplexität geht einher mit der Unvorhersagbarkeit von Reaktionen und Ergebnissen. Es gibt stets ein Überangebot an Möglichkeiten. Es gibt eine Vielzahl aufeinander einwirkender Faktoren, deren Wechselwirkungen nicht determinierbar sind. Durch die zunehmende digitale Kopplung von komplexen Strukturen sowohl in der Menge als auch in der Art (technische, soziale, ökologische usw.) wird Komplexität allgegenwärtig (VUCA World).
- (4) Vernetzung: Die Entstehung bzw. Bildung von Netzwerken ist zum einen ein Grundmuster der Digitalisierung (Kopplung digitaler Informationen) und zum anderen ein soziales Phänomen. Soziale Netzwerke können dabei als ein Koordinationsmuster sozialer Strukturen angesehen werden. Sie stellen Formen sekundärer Ordnungsbildung dar (*Holzer 2010*) und damit eine Antwort auf eine zunehmende Komplexität.

Mit Blick auf diese vier Phänomenbereiche, die durch die Digitalisierung getriggert werden, lassen sich zahlreiche **GESELLSCHAFTLICHE ENTWICKLUNGEN** beschreiben und nachvollziehen. Der direkte Einfluss auf die Lebenswelten von Menschen lässt sich mit Begriffen wie Arbeit 4.0, Finanzkrise, Flüchtlingsbewegungen, Energiewende, Klimawandel, Mobilität bebildern. Ein großer Teil der damit verbundenen Situationen sähe ohne digitale Technologien vollständig anders aus, oder es würde ihn so gar nicht geben.

Somit spricht vieles dafür, dass die Menschheit in eine neue Gesellschaft aufgebrochen ist, dass Menschen mit existenziellen Veränderungen konfrontiert sind und dies auch **ERHEBLICHE IMPLIKATIONEN FÜR DIE PROFESSION DES COACHINGS** mit sich bringt. Es liegt auf der Hand, dass es für ein professionelles Coaching Sprechfähigkeit und Hintergrundfolien benötigt, mit der ein Coach seine Klienten bei deren Bewegungen durch diese digital getriggerten Erlebniswelten begleiten und unterstützen kann. Ebenso macht es wahrscheinlich Sinn, sich mit den Konsequenzen der Digitalisierung für die Profession des Coachings auseinanderzusetzen. Die folgenden Themen sollen hierfür einen ersten Einstieg ermöglichen:

- » Welche Einflüsse haben Digitalisierung und Agilität auf das Organisations- und Führungsverständnis und damit auf die Arbeitswelten der Coaching-Klienten?
- » Welche neuen professionellen Rollen, die Coaching als Teil ihres Aufgabenportfolios verstehen, entwickeln sich?

- » Welche Einwirkungen sind durch Digitalisierung und Agilität auf das Coaching selbst zu erwarten?

Ziel ist es, in diesen Fragestellungen jeweils Perspektiven und Orientierungen anzubieten, die es Coaches ermöglichen, Zugänge zu den Themen zu finden und sich selbst dazu in Beziehung zu setzen.

3.4.1 Organisations- und Führungsverständnis

Vor dem Hintergrund der Digitalisierung stehen Organisationen als Leistungserbringer der Gesellschaft und damit als reale Arbeitswelten der Menschen vor zum Teil **RADIKALEN HERAUSFORDERUNGEN**. Jede Organisation sieht sich unweigerlich mit drei Fragen konfrontiert:

- (1) Wie ausgeprägt ist der Grad der Digitalisierung unserer Produkte und Leistungen, und wie wird sich dies zukünftig entwickeln?
- (2) Wie digitalisiert sind die internen Wertschöpfungs-, Steuerungs- und Serviceprozesse, und wird in dieser Weise die Zukunftsfähigkeit der Organisation sichergestellt?
- (3) Wie digital sind die Schnittstellen in die relevanten Umwelten (Kunden, Zulieferer, Services, Mitarbeiter, Eigentümer und andere gesellschaftliche Stakeholder), und können sie auch zukünftig eine angemessene Anbindung realisieren?

Mit diesen Fragen sind maßgebliche und fortlaufende Verunsicherungen und Entscheidungen bezüglich Business-Modell, strategische Ausrichtung, Organisationsstrukturen, Personalmanagement und Kultur verbunden, die durch das Führungssystem der Organisation bearbeitet werden müssen.

Bezogen auf das Organisationsdesign entwickeln sich völlig neue Ansätze und Strukturlogiken, die mit Schlagworten wie „agil“, „Selbstorganisation“ und „Soziokratie“ einhergehen (Rüther 2017). Neben den etablierten Strukturlogiken entlang einer **SACHDIMENSION** (Hierarchie, Heterarchie) und einer **SOZIALEN DIMENSION** (Teamstrukturen) kommt zusätzlich die Differenzierung entlang einer **ZEITDIMENSION** zum Tragen (Agilität/Flexibilität). Dabei kann organisationale Agilität verstanden werden als die Fähigkeit, die Organisation mit ihren Strukturen,

ihren Abläufen und ihren Formen der Zusammenarbeit ständig anzupassen (Foegen & Kaczmarek 2015). Aus dieser Perspektive lässt sich ableiten, dass Agilität nicht einen Gegenpol zu Hierarchie darstellt, sondern eine zusätzliche Facette beschreibt. Dieser Erleichterung, sich nicht für das eine oder für das andere entscheiden zu müssen, folgt auf dem Fuße die Notwendigkeit, bezüglich der Organisation weitere Fragen zu bearbeiten:

- (1) Wie viel Struktur (Hierarchie und Heterarchie) ist notwendig?
- (2) Wo werden Einzelperson-, Tandem- oder Teamstrukturen gebraucht?
- (3) Mit welcher Haltbarkeit werden diese Strukturen versehen?

Gerade die Auffächerung der Zeitdimension spielt für Coaching-Prozesse eine besondere Rolle, da sie Mitarbeitende und Führungskräfte permanent mit organisationaler Unsicherheit konfrontiert, die dem gelernten Sicherheits- und Zugehörigkeitswunsch von Menschen entgegensteht.

Für den Umgang mit diesen unternehmerischen und organisationalen Unsicherheiten gibt es unter dem Stichwort „**AGILE LEADERSHIP/MANAGEMENT**“ zahlreiche Anregungen (Joiner & Josephs 2007; Appelo 2011; Ries 2011). Mit Blick auf die verschiedenen Modelle und Ansätze hat es sich als hilfreich erwiesen, zwischen Persönlichkeitszuschreibungen, Verhaltens- und Rollenzuschreibungen sowie Entscheidungs- und Wirksamkeitsperspektiven zu unterscheiden, um so dem Coaching-Anliegen entsprechen zu können.

3.4.2 Agiler Coach als eine neue Rolle

Betrachten wir die sich neu entwickelnden Organisationsstrukturen, so geht dies einher mit neu entstehenden professionellen Rollenbildern (Product Owner, Scrum Master, Links (Holacracy); vgl. Robertson 2016). Mit Blick auf Coaching als eine Profession stellt die **ROLLE DES AGILEN COACHS** eine besonders bemerkenswerte Entwicklung dar. In dieser Rolle bündeln sich u.a. folgende Aufgaben (Adkins 2010; Adkins & Powers 2017):

- » Trainer (für agile Arbeitsweisen)
- » Moderator (für Meetings und Besprechungen)
- » Coach (für individuelle Fragestellungen)
- » Problemlöser (bei fachlichen Fragestellungen)
- » Konfliktnavigator (bei Beziehungs- und Teamfragen)
- » Unterstützer (für Kooperation und Zusammenarbeit)

Diese Aufgaben wurden bisher eher durch Führung oder durch Beratung wahrgenommen. Interessant ist, dass diese Rolle sich zunehmend nicht nur um die „agilen Teams“ kümmert, sondern dass ganze Organisationseinheiten und Organisationen in agilen Logiken gebaut werden (*von Spotify bis zur Deutschen Bahn; vgl. Rövekamp 2017*) und damit **AGILE COACHES** auch in Coachings zu gesamtorganisationalen Fragestellungen eingebunden werden. Somit ergibt sich hier ein Feld, das für professionelle Coaches selbst interessant sein kann bzw. auf das sie sich beziehen müssen, zumal hiermit die Unternehmensrealität die Diskussion bzgl. internem und externem Coaching (*vgl. Kap. 2.5*) vor eine neue Herausforderung stellt.

3.4.3 Digitale Disruption der Profession Coaching

Die fortschreitende Digitalisierung macht vor dem Geschäft Coaching nicht Halt. Auch das Coaching-Business muss sich die Frage stellen, wie es sich in Zukunft weiter entwickeln wird. An dieser Stelle können nur erste Trends beschrieben werden, die aufzeigen, dass es sehr sinnvoll sein kann, sich mit den Konsequenzen der Digitalisierung für die Leistung Coaching zu beschäftigen.

Wird Coaching verstanden als individuelle Unterstützung von Menschen in einem 1:1-Setting, so ist jetzt schon erkennbar, dass Digitalisierung Raum greift durch den zunehmenden Einsatz von **INFRASTRUKTUR**. So sind „digitale“ Coaching-Sitzungen sowohl mit visuellem Kontakt als auch „on demand“ und „ortsungebunden“ möglich (z.B. Skype-Konferenzen via mobile). Sollten die Möglichkeiten der „**KÜNSTLICHEN INTELLIGENZ**“ sich weiter fortschreiben, werden „digitale Coachings“ in Form von Algorithmen, Apps und Avataren in Zukunft möglich sein und ihren Platz finden.

Ebenso wird sich dies auf die Coachings selbst auswirken. Es werden in Zukunft deutlich **MEHR DATEN** über die Verfasstheiten und Verhaltensweisen von Menschen zur Verfügung stehen und eine mögliche Ressource im Coaching darstellen (Daten zu Kommunikationsverhalten, Daten zur biologischen und psychischen Verfasstheit, Daten zum relevanten Umfeld). Es können im Coaching selbst digitale Tools eingesetzt werden (virtuelle Realität), die über das 1:1-Setting hinaus ihre Wirksamkeit entfalten.

Und ebenso werden sich die **MECHANISMEN DER MARKTPositionIERUNG UND KUNDENANSPRACHE** mit digitaler Unterstützung weiterentwickeln. So ist aktuell erkennbar, dass verschiedene, eher IT-getriebene Coaching-Plattformen entstehen (Xing, bettercoach), dass die sozialen Medien eine zunehmend wichtige Rolle im Zuschreibungsmanagement für Coaches spielen, und es ist erwartbar, dass Coachings (nach dem Vorgehen, Erfolg, Effizienz) selbst auch „getrackt“ werden. Dass diese Daten auch wieder Einfluss auf Coachings selbst haben, dürfte nicht überraschen. Diese Einflüsse lassen sich schon sehr gut an den Aktivitäten von Xing (Coachfinder, Top Coach) erkennen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die **KONSEQUENZEN** von Digitalisierung und Agilität auf das Thema Coaching zukünftig erheblich sein werden, sowohl bezogen auf die Themen, die Gegenstand im Coaching sind, als auch auf die Berufsbilder, die mit dem Thema Coaching und nicht zuletzt mit der praktischen Arbeit eines Coachs selbst verbunden sind. Die Professionalität eines Coachs legt es nahe, diese Entwicklungen zu berücksichtigen. Beruhigend lässt sich vermuten, dass einige Steine auch an ihrer Stelle bleiben werden. Die Basis eines erfolgreichen Coachings wird auch weiterhin eine vertrauensvolle und wertschätzende Beziehung sein, die den Coaching-Klienten dabei unterstützt, gestärkt aus seinen Unsicherheiten hervorzutreten.

Literatur

- Adkins, L. (2010). *Coaching Agile Teams*. Boston: Addison-Wesley.
- Adkins, L., & Powers, S. (2017). *What is an Agile Coach?*
https://www.youtube.com/watch?v=4OC_j8LwIMw
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0*. Boston: Addison-Wesley.
- Baecker, D. (2007). *Studien zur nächsten Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Foegen, M., & Kaczmarek, C. (2015). *Organisation in einer digitalen Zeit*. Darmstadt: Wibas.
- Holzer, B. (2010). *Netzwerke*. Bielefeld: transcript.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership Agility*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. London: Penguin.
- Robertson, B. (2016). *Holacracy. Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. München: Franz Vahlen.
- Rövekamp, M. (2017). Der Weg zum digitalen Lokführer. *Harvard Business Manager* 19(3), 66-71
- Rüther, C. (2017). *Soziokratie, Holokratie, Frederic Laloux „Reinventing Organizations“ und ... Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. Norderstedt: Book on Demand.

AUTORENVERZEICHNIS

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.

E-Mail: td@trinfactory.com

Kap. 1.4, 3.4

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

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

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

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

Dieses Ziel soll insbesondere erreicht werden durch:

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

Kontakt:

DBVC Geschäftsstelle

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Tel.: +49 541 5804808

Fax: +49 541 5804809

E-Mail: info@dbvc.de

Internet: www.dbvc.de



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

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

DBVC Geschäftsstelle

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Telefon: +49 541 580480-8

Telefax: +49 541 580480-9

E-Mail: info@dbvc.de

www.dbvc.de