



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

- 3.3 Anwendung – Unternehmensethik (*A. Schreyögg*) 9
- Autorenverzeichnis 17
- Über den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 18

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



3.3 ANWENDUNG – UNTERNEHMENSETHIK

Astrid Schreyögg

Coaches sollten in groben Zügen auch Fragen der Unternehmensethik reflektieren können.

3.3.1 Unternehmensethik – was ist das?

Die Unternehmensethik ist ein **TEIL DER WIRTSCHAFTSETHIK**. Sie befasst sich mit moralischen Wertvorstellungen, denen Unternehmen idealerweise genügen. Es wird diskutiert, dass die aktuelle gesellschaftliche Situation eine hohe Komplexität aufweist, in der Unternehmen Gefahr laufen, ihre Legitimation einzubüßen. In der Tradition der wirtschaftsethischen Debatte werden Fragen auf drei Ebenen aufgeworfen:

- » Auf einer Makroebene geht es in der Wirtschaftsethik um die generelle Legitimation unserer Wirtschaftsordnung, d.h. des Kapitalismus. Dann steht z.B. rigoroser Kapitalismus (der Neoliberalen) gegen die soziale Marktwirtschaft.
- » Auf der Mesoebene werden Fragestellungen diskutiert, wie das einzelne Unternehmen neben seinem ökonomischen Auftrag auch einen Beitrag zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen leisten kann oder leisten sollte.
- » Auf der Mikroebene geht es um das Handeln einzelner Menschen in Unternehmen, also um die Individualethik.

Löhr (2004, S.1515) unterscheidet drei Gruppen unternehmensethischer Konzepte:

- (1) In der „ökonomischen Theorie der Moral“ von Karl Homann und seinen Schülern (Homann & Blome-Drees 1992, zit. nach Löhr 2004, ebd.) geht es nicht um ethische Begründungen, sondern um die Frage, wie Moral unter Wettbewerbsbedingungen der Postmoderne überhaupt durchgesetzt werden kann. Nach dieser Schule kommt der Unternehmensethik nur eine Funktion als Lückenbüsser zu.
- (2) Im Ansatz von Horst Steinmann und seinen Schülern (Steinmann & Löhr 1994) wird eine „Republikanische Ethik“ verfolgt. Danach soll das Gewinnstreben durch ethische Konsensbildung diszipliniert werden. Unter Bezug-

nahme auf Giddens (1988) wird beim Gewinnstreben eine dialogische Konsensbildung bei allen Betroffenen angestrebt.

- (3) Die „Integrative Wirtschaftsethik“ von Peter Ulrich (1997) und seinen Schülern versucht schon das ökonomische Prinzip als solches durch eine Diskursethik einzufangen. Jede unternehmensethische Reflexion mündet in eine „Transformation der ökonomischen Vernunft“. So wird Unternehmensethik prinzipiell als Diskursethik verstanden. Nach Ulrich ist schon das Gewinnstreben eine Tätigkeit, die der Reflexion bedarf. In seinen avancierten Konzepten bezieht der Autor die Mikro-, Meso- und Makro-Ebenen mit ein (*Maak & Ulrich 2007*). Entsprechend dieser Schule ist es sinnvoll, die ethische Auseinandersetzung schon auf der Makro-Ebene zu beginnen.

3.3.2 Varianten des betriebswirtschaftlichen Ökonomismus

Seit Beginn der 1930er Jahre zeichnete sich in den USA (*Berle & Means 1932*) und seit den 1960er Jahren in Deutschland (*Pross 1965*) ein Strukturwandel in der Wirtschaft ab: „Die Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt“ (*Schreyögg, G. 1999*). Im Zuge dieses Strukturwandels kontrollieren zunehmend weniger Eigentümer die Unternehmen, sondern nun leiten Manager als „kapitallose Funktionäre“ Firmen unterschiedlicher Größe. Daraus folgt, dass die Beziehung von Führungskräften zu einem Unternehmen bis heute mehr und mehr funktionalisiert wurde. Im Zuge der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung, in der zunehmend mehr Aktiengesellschaften und Aktionsfonds gegründet wurden, zeichnete sich eine **RADIKALISIERUNG DER KAPITALISTISCHEN GEWINNORIENTIERUNG** ab. Dabei steht einem „Shareholder-Value“ ein „Stakeholder-Value“ gegenüber, d.h. wir begegnen heute unterschiedlichen „Varianten des betriebswirtschaftlichen Ökonomismus“ mit seiner jeweiligen Wertebasis.

(1) Gewinnprinzip

Das Gewinnprinzip ist maßgeblich für unsere Marktwirtschaft. Dabei wird **GEWINNMAXIMIERUNG** von den sogenannten Wirtschaftsliberalen immer wieder als wertneutrales Formalziel beschrieben. Es handle sich dabei um eine marktwirtschaftliche „**SYSTEM-ETHIK**“. Diese sei gemäß dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb im Rahmen einer „guten“ Wirtschaftsordnung selbst schon hinreichende Gewährsinstanz dafür, dass die Wirtschaft auch in einem ethischen Sinn „gut“ sei. Es ginge also nicht um die persönliche ethische Verantwortung der Marktsubjekte,

sondern um die „Systemrationalität“ der Marktwirtschaft – nach dem Motto: Allein der Markt bestimmt, wo es unternehmerisch lang geht. Entsprechend dieser System-Ethik hat ein Unternehmer (oder sein Vertreter) nicht nur das Recht, sondern sogar die Pflicht zur strikten Orientierung am **GEWINNPRINZIP**. Und dabei darf er nicht persönlichen moralischen Intentionen folgen (*Ulrich 1999, S. 30 ff.*).

Als geradezu biologistische Kategorie des Überlebens wird dieses Prinzip gelegentlich sogar zum obersten Kriterium des „**NORMATIVEN MANagements**“ erklärt (*z.B. Bleicher 1994, S. 47*). Nur dadurch sei eine dauerhafte Selbstbehauptung am Markt garantiert. Besonders in der Nachfolge des Calvinismus geriet das Gewinnprinzip zu einer „Metaphysik des Marktes. Danach gilt wirtschaftlicher Erfolg schon selbst als moralisch“ (*Ulrich 1999, S. 34*). Im Gegensatz zu solchen Positionen kann eine strikte Gewinnorientierung prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsmaxime sein; denn sie verwirft ja jede moralische Selbstbindung. So handelt es sich bei einer **RIGOROSEN MARKTORIENTIERUNG** um eine unreflektiert eigensüchtige, nur das eigene Verhalten rechtfertigende, ideologische Haltung.

(2) Shareholder-Value

In der angelsächsischen Managementlehre haben sich unter dem Begriff „**SHAREHOLDER-(AKTIONÄR-)VALUE**“ verschärfte Strategien der Gewinnmaximierung durchgesetzt. Dabei geht es um eine nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes im Sinne des zukünftigen Ertragspotentials. Manager dieser Systeme, die häufig als Pensionsfonds die Altersversorgung von Pensionären garantieren oder verbessern sollen, kaufen z.B. sanierungsbedürftige Firmen auf, reduzieren diese Firmen – dementsprechend auch deren Mitarbeiterschaft – auf die wirtschaftlich erfolgreichsten Teile und verkaufen diese gewinnbringend. Manche Autoren wenden zwar schon ein: „Die Interessen der Shareholder kann eine Unternehmensführung dauerhaft nur dann bedienen, wenn sie auch die berechtigten Interessen der anderen Anspruchsgruppen (= Stakeholder) wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und der Gesellschaft insgesamt nicht vernachlässigt, sondern stets als gleichrangige Interessen im Auge behält“ (*Bensel 1997, S. 9*). Ethik ist aber in diesem Denkmuster nur eine strategische Orientierung, d.h. eine neue Marktstrategie. Dabei bleibt aber die Frage offen, wie andere Interessen als die der Eigentümer tatsächlich zu ihrem Recht kommen sollen.

(3) Stakeholder-Value

Gegen den Shareholder-Value-Ansatz wird vielfach ein **STAKEHOLDER-VALUE-ANSATZ** ins Feld geführt. Unter „Stakeholdern“ versteht man alle Anspruchsgruppen der Unternehmung, die neben den Kapitaleignern existieren. Dabei werden „Unternehmen als multifunktionale Wertschöpfungsveranstaltungen“ verstanden (*Ulrich 1999, S. 49*). Stakeholder sind Arbeitnehmer, Kunden, Lieferanten, lokale Gemeinden, der Staat und die allgemeine Öffentlichkeit. Mit diesem Ansatz wird die Unternehmung nicht mehr nur als Kapitalverwertungsanstalt gesehen, sondern als eine im Prinzip öffentliche Institution. Hier sind aber wieder zwei Konzepte zu unterscheiden, ein strategisches und ein normativ-kritisches (*Ulrich 1999, S. 48*):

- (1) Das strategische Konzept: Stakeholder sind in diesem Ansatz alle Gruppen, die ein Einflusspotential gegenüber der Unternehmung haben, sei es aufgrund von Verfügungsmacht über bestimmte knappe Ressourcen oder aufgrund ihrer Sanktionsmacht. In einer engen Variante dieses Konzepts werden nur Anspruchsträger in Betracht gezogen, die gegenüber der Unternehmung über eine aktuell wirksame Macht verfügen. In einer umfassenden Variante werden dagegen alle Gruppen einbezogen, die vom unternehmerischen Handeln mittelbar oder unmittelbar betroffen sind, auch wenn sie aktuell nicht in der Lage sind, ihre Interessen der Unternehmung gegenüber zur Geltung zu bringen.
- (2) Das normativ-kritische Konzept: In diesem Ansatz geht es darum, kritisch zu prüfen, wer berechnigte Ansprüche gegenüber der Unternehmung erheben könnte oder sollte. Es geht also nicht nur darum, wer realiter Ansprüche auf der Basis von Macht erheben kann. Kriterium ist allein die ethisch begründbare Legitimität von Ansprüchen. Als Stakeholder werden damit alle Gruppen betrachtet, die der Unternehmung gegenüber legitime Ansprüche haben oder haben könnten, seien das spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen (Arbeits-, Kooperations-, Werk- oder Kaufverträge) oder allgemeine moralische Rechte der von unternehmerischen Handlungen oder Unterlassungen Betroffenen. Solches Recht begründet sich aus der Unantastbarkeit der Würde eines jeden Menschen. Dabei wird von der moralischen Gleichheit aller Menschen ausgegangen.

In einer engen Variante des normativ-kritischen Stakeholder-Konzeptes gelten als Stakeholder nur die Vertragspartner und die unmittelbar vom unternehmerischen Handeln Betroffenen. In dieser Variante erwächst der Unternehmung die moralische Verpflichtung, über ihre rechtlichen Verpflichtungen hinaus in uneigennütziger Weise Solidarität gegenüber ihren Vertragspartnern zu üben, falls diese in eine Notlage geraten und damit auf das Wohlwollen der stärkeren Seite angewiesen sind.

In einer umfassenderen Variante wird darüber hinaus jedem mündigen Bürger das Recht zuerkannt, das Unternehmen hinsichtlich der moralischen Berechtigung seines Tuns kritisch anzusprechen, Einwände zu erheben und eine öffentliche Begründung fraglicher Handlungsweisen, die die Öffentlichkeit interessieren, zu verlangen. In dieser Perspektive ist eine Aufzählung der **STAKEHOLDER** gar nicht mehr möglich. Denn sie sind im Prinzip die gesamte **ÖFFENTLICHKEIT** einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft.

Der Unterschied zwischen dem strategischen und dem normativ-kritischen Konzept besteht also darin, dass auf der einen Seite ein vertragstheoretisch gedachter Zielaushandlungsprozess besteht und auf der anderen Seite ein ethisch gehaltvoller Stakeholder-Dialog, wie er im Rahmen der **DISKURSETHIK** (etwa nach Habermas 1996) zu denken ist. Dabei geht es nicht in erster Linie um ein **MACHT-GLEICHGEWICHT**, in dem es durchaus passieren kann, dass nur der Stärkere sein Recht bekommt. Konstitutiv sind für eine ethisch vernünftige Lösung von Interessenkonflikten aber gerade nicht die gegebenen Machtverhältnisse, sondern gute Gründe im vernunftethischen Sinn. Sie beruhen auf einer unparteilichen Verallgemeinerbarkeit (Universalisierbarkeit) von Ansprüchen im gedanklichen, interpersonellen Rollentausch: Im Sinne von Kant ist dann ein Geltungsanspruch gut begründet, wenn ihn jedermann, der in derselben Situation ist oder wäre, mit gleichen Gründen erheben könnte, weil er einem allgemeinen moralischen Recht – nicht einfach einem persönlichen Interesse – entspricht. So sind Stakeholder-Interessen der Gegenstand dieses ethischen Diskurses. Dabei handelt es sich also um eine „normative Logik der Zwischenmenschlichkeit“ (Ulrich 1999, S. 45).

Konstitutiv ist diese ethische Haltung auch für die Art und Weise, wie sich Gesprächspartner in einem ernsthaften, verständigungsorientierten Dialog idealerweise begegnen: Ihr vorrangiges Interesse gilt einer **GERECHTEN KONFLIKTLÖSUNG**, die gegenüber allen Betroffenen im Lichte ihrer moralischen Rechte unparteilich vertretbar und verantwortbar ist. Diese Haltung stellt eine geradezu

„republikanische Unternehmensethik“ dar. Sie beinhaltet die Bereitschaft, Partikularinteressen prinzipiell von den Legitimitätsbedingungen der Öffentlichkeit einer Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger abhängig zu machen. So legitimiert sich ein Unternehmen als „Corporate Citizen“, als ein guter „körperschaftlicher Bürger“, der die gegebenen ordnungspolitischen Bedingungen nicht einfach hinnimmt oder gar bedingungslos zu seinem Vorteil nutzt. Sondern ein solches Unternehmen übernimmt ordnungspolitische Mitverantwortung für die ethische Qualität der Rahmenbedingungen, unter denen die Aufgabe einer „guten“ Unternehmensführung zu realisieren ist. Eine so verstandene Unternehmensethik kann allerdings die Geschäftsintegrität des **„EHRBAREN KAUFMANNS“** auf der Stufe des unmittelbaren unternehmerischen Handelns nicht ersetzen, sondern es kommt zu dieser als zweite Stufe hinzu (Ulrich 1999, S. 47).

Im Coaching lässt sich diese Thematik vertiefen, indem die Führungskraft angeregt wird, ihr individuelles Führungshandeln in Richtung „Integre Unternehmensführung“ zu entwickeln.

3.3.3 Merkmale einer integren Unternehmensführung

Ein Konzept für die ethische Diskurspraxis in Unternehmen – das inhaltlich und konzeptionell sehr avanciert ist – wurde kürzlich von Thomas Maak und Peter Ulrich (2007) vorgestellt. In ihrem Werk **„INTEGRE UNTERNEHMENSFÜHRUNG“** präsentieren sie „ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis“ anhand einer Vielzahl von Beispielen. Dieses Konzept werde ich im Folgenden in seinen Grundzügen darstellen, denn es enthält ganz wesentliche Anregungen für den Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Die Autoren unterteilen die für die Unternehmensethik relevanten Aktionsfelder in drei Bereiche:

- (1) Die Autoren starten mit unternehmerischen Aktionen nach außen. Die Akteure haben das Unternehmen grundsätzlich als einen Teil der Gesellschaft begreifen. Daraus folgt, dass sie Mitverantwortung übernehmen nicht nur für die unternehmensrelevanten staatlichen Systeme, sondern auch für den weiteren Kontext, der im Rahmen der Globalisierung von Belang ist. Dadurch setzen sich auch für einen qualifizierten Umgang mit den Ressourcen dieser Welt ein, ihr Unternehmen in staatlichen und zivilgesellschaftlichen Organisationen gut zu vernetzen. Und sie werden dann laufend „Stakeholder-Dialoge“ mit unterschiedlichsten Anspruchspartnern führen.

- (2) Ein zweites ethik-relevantes Aktionsfeld betrifft Vorgänge innerhalb der Organisation. Dabei geht es zunächst um die Etablierung von Standards und formalen Strukturen des Unternehmens. Spezifischer fordern die Autoren die Entwicklung von „Integritätssystemen“, d.h. von Führungsinstrumenten im Sinne eines Ethik-Kodex, einer diskursiven Infrastruktur usw. Darüber hinaus sei für ein „integres Marketing“ zu sorgen sowie für fortlaufende Wandlungsprozesse in einem angemessenen ethischen Verständnis. Das alles sollte auf der Basis einer Organisationskultur stehen, die von ihren äußeren Merkmalen bis hin zu ihren Basisannahmen von einem entsprechenden ethischen Verständnis getragen ist.
- (3) Beim dritten Aktionsfeld steht das Personale im Zentrum. Hierbei geht es den Autoren zunächst um die Etablierung von verantwortlichem Führungshandeln und um eine ethisch vertretbare Personalpolitik. Des Weiteren werden hier „ethische Entscheidungsfindung“ und „ethische Kompetenzbildung“ thematisiert. Und schließlich plädieren die Autoren dafür, einen „Ethic Officer“ zu bestellen. Dieser hat dann in einer Stabsposition für eine ethisch angemessene Diskurspraxis im Unternehmen und insgesamt für die generelle Entwicklung zur Integrität zu sorgen.

Literatur

- Bensel, N. (1997). Shareholder-Value – wertorientierte Unternehmensführung in der Praxis (Interview). *Forum Wirtschaftsethik*, 2, 8-11.
- Berle, A.A., & Means, G. (1932/1969). *The modern corporation and privacy property*. New York.
- Bleicher, K. (1994). *Normatives Management*. Frankfurt/M.: Campus.
- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt/M.: Campus.
- Habermas, J. (1996). *Die Einbeziehung des anderen. Studien zur politischen Theorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Homann, K., & Blome-Drees, F. (1992). *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen: UTB.
- Löhr, A. (2004). Unternehmensethik. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (4. Aufl., S. 1511–1519). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Pross, H. (1965). *Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht*. Frankfurt/M.: Europ. Verlagsanstalt.
- Schreyögg, G. (1999). Noch einmal: Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. In B.N. Kumar, M. Osterloh & G. Schreyögg (Hg.), *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steinmann, H., & Löhr, A. (1994). *Grundlagen der Unternehmensethik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, P. (1997). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Ulrich, P. (1999). Was ist „gute“ Unternehmensführung? Zur normativen Dimension der Shareholder-Stakeholder-Debatte. In B.N. Kumar, M. Osterloh & G. Schreyögg (Hg.), *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs* (S. 27-52). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

AUTORENVERZEICHNIS

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

Kap. 1.2, 1.4, 1.5, 2.1, 2.2, 2.5, 2.7, 3.2, 3.3, 3.5

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