



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

LEITLINIEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON
COACHING ALS PROFESSION

Kompodium mit den Professionsstandards des DBVC

5., aktualisierte Auflage 2019

Redaktion: Christoph Schmidt-Lellek

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

Bildquellen: AdobeStock © Thomas, shutterstock © L Lauzuma

DBVC Geschäftsstelle:

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

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

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

E-Mail: info@dbvc.de

Internet: www.dbvc.de

Vertretungsberechtigter Vorstand: Christopher Rauen,

Camelia Reinert-Buss, Christine Moscho, Ulrich Dehner

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

Bischofsweg 32, 60598 Frankfurt am Main

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

Steuernummer: 66/273/00293

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

Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC

TEIL 3. ZUSATZKAPITEL

INHALT

Geleitwort des Vorstands

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

6

TEIL 1.

GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING

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

TEIL 2.

ANWENDUNG – PROFESSIONELLE STANDARDS

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

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

TEIL 3.

ZUSATZKAPITEL

- 3.2 Grundlagen: Die Anlässe von Coaching (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



3.2 GRUNDLAGEN – DIE ANLÄSSE VON COACHING

Astrid Schreyögg

DER HÄUFIGSTE ANLASS FÜR COACHING IST EINE KRISE, die allerdings häufig durch einen Konflikt verursacht wird. Dabei kann als individuelle Krise die berufliche Leistungsfähigkeit Einzelner gemindert sein, Gefühle von „Überrollt-Werden“ erzeugen oder sogar mehr oder weniger gravierende psychische und/oder somatische Beschwerden verursachen. Anlässe für Coaching bilden aber auch kollektive Krisen im beruflichen Kontext. Sie können durch ökonomische Probleme, durch Veränderungen der Organisationsstruktur oder -kultur, durch Fusionen bzw. Akquisitionen von Systemen oder sogar durch politische Bedingungen verursacht sein.

Oft taucht der Wunsch nach Coaching allerdings auch ohne krisenhafte Erscheinungen auf. Dann suchen einzelne Menschen oder Gruppen ihre beruflichen Aktivitäten zu intensivieren oder zu erweitern. Vielfach beabsichtigen auch Firmen, ihre Führungskräfte für neue Herausforderungen zu fitten. Für solche nicht-krisenhaften Belange kann Coaching auch von Kollektiven angefordert werden, die als organisatorische Systeme innovative Entwicklungen einleiten wollen und ihre Führungskader entsprechend zu beschulen wünschen. Im Folgenden eine stichwortartige Auflistung (*ausführlich vgl. Schreyögg 2012, S. 94-127*).

3.2.1 Krisen als Anlass für Coaching

Bei Krisen handelt es sich um „eine Bedrohung, eine Herausforderung, eine Belastung für die Aufmerksamkeit, eine Aufforderung zu neuen Handlungen, die den Keim einer neuen Organisation in sich tragen könnte“ (*Ulrich 1987, S. 6*). Krisen sind deshalb als Organisationsprinzip zu bezeichnen, das neue Entwicklungen provoziert. Zur Unterstützung solcher Prozesse ist Coaching hervorragend geeignet.

(1) Individuelle Krisen

AKUTE KRISEN IM BERUF: Akute berufliche Krisen sind selten monokausal. Wenn man bei der Analyse von Krisen auch Systembetrachtungen einbezieht, wird meistens deutlich, dass krisenhafte Erscheinungen einzelner Personen auch durch organisatorische oder gar politische Bedingungen angestoßen werden können:

- » **Persönliche Faktoren:** Jedes persönliche Krisenereignis bringt auch Konsequenzen für den Arbeitsplatz mit sich. Der überraschende Tod eines Familienangehörigen, ein Verlassenwerden durch Partner usw. können das gesamte Weltverständnis eines Menschen erschüttern. Dann erhalten auch berufliche Zusammenhänge oft eine neue Bedeutung.
- » **Situative Faktoren** bilden wahrscheinlich den häufigsten Anlass, Coaching in Anspruch zu nehmen. Sie können durch eine bevorstehende Pensionierung, durch Arbeitsplatzwechsel, durch Bedingungen am speziellen Arbeitsplatz, durch Bedingungen in einem organisatorischen System, durch Besonderheiten von Suprasystemen oder durch nationale und sogar internationale Entwicklungen verursacht sein.
- » **Kombinierte Faktoren:** Als besonders schwierig erweist sich die Bewältigung einer beruflichen Krise, wenn eine Person in irgendeiner Weise schon vorher angeschlagen ist. So kann sich der Eintritt in ein neues organisatorisches System nach dem Verlust des Partners zur kaum bewältigbaren Krise ausweiten. Krisen am Arbeitsplatz können aber auch alte Traumatisierungen aufreißen, die bisher gut kompensiert werden konnten.

BERUFLICHE DEFORMATIONEN: Dabei geht es um einseitige Ausformungen im Denken und Handeln, also der gesamten Persönlichkeit. Wenn solche Ausformungen von den Betroffenen oder ihrem Umfeld als Belastung erlebt werden, kann es zu Krisen kommen, die professionelle Unterstützung sinnvoll erscheinen lassen. Berufliche Deformationen können natürlich auch durch berufliche Interaktionspartner verursacht sein, wenn etwa Sozialarbeiterinnen permanent mit drogenabhängigen Prostituierten arbeiten und dann den Glauben an die Möglichkeit konstruktiver Mann-Frau-Beziehungen verlieren.

JOB-STRESS: Das persönliche Stresserleben hängt „von Häufigkeit, Vielfalt, Dauer und Intensität ab, mit denen Stressoren auf ein Individuum einwirken“ (*Litzcke & Schuh 2010, S. 12*). In der Literatur zum Job-Stress unterscheidet man „Eustress“ als positiven Motivator und „Distress“ als Belastungs-, Anforderungs-, Zeitdruck. Er löst Gefühle von Überforderung, Missmut, Sich-Gehetzt-Fühlen, Erfahrungen von Inkompetenz oder Ohnmacht aus. Die Effekte von Stress können das Denken, die Emotionen, das vegetativ-hormonelle sowie das muskuläre System, außerdem natürlich das Verhalten beeinträchtigen (*Decker & Decker 2011*). Bei Menschen, die um Coaching ansuchen, begegnen wir in der Regel einem Konglomerat aus individuellen und kontextbedingten Stressoren. Am häufigsten stehen äußere Fak-

toren im Vordergrund, wie z.B. personelle Unterbesetzung, überdurchschnittlicher Arbeitsanfall, chronische Rollenüberlastung usw., also Phänomene, die sich durch Coaching nicht beseitigen lassen. In manchen Fällen ist zu raten, den Arbeitsplatz zu wechseln. Viele durch den Kontext verursachte Stressphänomene erfordern aber primär veränderte Formen des Umgangs mit Belastungen.

BURNOUT: Ausbrennen bzw. Burnout (*Aronson et al. 1983*) wird heute als Inbegriff einer „schleichenden Krise“ bezeichnet. Es handelt sich dabei um einen physischen und psychischen Erschöpfungszustand, der von negativen Selbstdefinitionen und negativistischen Haltungen gegenüber der Arbeit und Gefühlen von Ausichtslosigkeit begleitet ist (*Krämer 2010*). Die Symptome bestehen in Gleichgültigkeit gegenüber der Arbeit, in Widerstand, den Arbeitsplatz überhaupt zu betreten, Schuldgefühlen, sozialem Rückzug und vielfältigen somatischen Beschwerden. Die Symptome weisen auch Nähe zur Depression auf. Aber während eine Depression tiefgreifender ist und einer ausführlichen therapeutischen Behandlung bedarf, lässt sich Burnout oft durch Coaching mildern oder eindämmen. Vom Ausbrennen sind potentiell alle Berufsgruppen betroffen, insbesondere aber Tätigkeitsfelder, die die Verpflichtung eines mitmenschlichen Engagements implizieren, wie z.B. alle Helferberufe (*Fengler 1991*).

MOBBING: Hierbei handelt es sich um interaktive Konflikt-Eskalationen am Arbeitsplatz: Ein Mensch wird aus irgendeinem, oft geringfügigem Anlass für Vorgesetzte oder Kollegen zum Stein des Anstoßes. Der Ärger wird aber nicht offen ausgetragen, sondern mündet zunächst nur in banalen Schikanen. Wenn das „Opfer“ dann um Erklärungen bittet, werden seine Nachfragen aber meistens nur mit Kopfschütteln oder sogar mit dem Hinweis quittiert, dass es bei ihm „im Kopf wohl nicht ganz stimmt“. Zermürbt durch die kollektiven Aussonderungsprozesse, stellt sich beim Betroffenen ein schleichender Verlust seines Selbstwertgefühls ein. Er oder sie gerät immer deutlicher in die Defensive und beginnt nun tatsächlich, „merkwürdig“ zu reagieren. Die berufliche Lebenswelt konstellierte sich dann für den Betroffenen immer paranoider, sodass sich bei ihm schließlich allerlei psychische und/oder somatische Beschwerden einstellen können (*Meschkatat et al. 2002*). Solche Konflikt-Eskalationen lassen sich in einem Coaching, wenn dieses rechtzeitig in Anspruch genommen wird, durchbrechen.

(2) Kollektive Krisen

Bei manchen der beschriebenen Krisenerscheinungen klingt schon an, dass sie nicht nur von Einzelnen als Krisen erlebt werden, sondern kollektive Krisen darstellen, die im Prinzip auch Kriseninterventionen bei Kollektiven notwendig machen. Das sind dann Krisen in organisatorischen Einheiten oder in gesamten Organisationen, die von einem Kollektiv bewältigt werden müssen. In solchen Fällen erhält Coaching in der Regel die Funktion einer kompakten Personalentwicklungsmaßnahme, die dann häufig als Gruppen- oder Team-Coaching, manchmal sogar als Organisationsberatung erfolgen muss.

ÖKONOMISCHE KRISEN: Einen häufigen Anlass für ein Coaching bilden ökonomische Krisen einer Organisation; denn materielle Ressourcen stellen ja die Basis für den Erhalt eines jeden beruflichen Systems dar. So beobachten wir heute in ökonomisch bedrängten Bereichen der metallverarbeitenden Industrie breite Coaching-Aktivitäten, die oft den gesamten Kader umfassen. Aber auch in vielen sozialen Dienstleistungssystemen, wie z.B. in Kliniken, die sich heute auf einem hoch konkurrenzen Markt bewähren müssen, finden wir Coaching für den gesamten Führungsstab von Ärzten und Pflegeern.

KRISEN DURCH UMSTRUKTURIERUNGEN: Strukturelle Veränderungen in Organisationen können sich zu kollektiven Krisen auswachsen, wenn sie von Veränderungswiderständen begleitet sind. Jede Korrektur formaler Strukturmuster in Organisationen zieht zwei Typen von Problemen nach sich: die Angst, bisherige Privilegien im Sinne von Status oder Ressourcen-Zuteilung zu verlieren, und die Angst, dass nun völlig neue Normen und Standards etabliert werden müssten. Veränderungswiderstand entsteht aber auch im Rahmen von normalen organisatorischen Prozessen: Organisationen durchlaufen bestimmte Entwicklungsphasen, die regelmäßig durch typische Krisen eingeleitet werden (*vgl. Türk 1989*). Zu ihrer Bewältigung wird oft Coaching in Anspruch genommen. Bei Reorganisationsmaßnahmen, durch die eine Organisation „zukunftsfähig“ gemacht werden soll, werden oft Unternehmensberatungsfirmen beauftragt (*Kühl & Moldaschl 2010*), und zur Unterstützung solcher Projekte können die Führungskräfte durch Coaching unterstützt werden, die Neuorganisation umzusetzen.

ORGANISATIONSKULTURELLE KRISEN: Mit formalen Umstrukturierungen sind immer mehr oder weniger nuancierte Veränderungen von organisationskulturellen Mustern verbunden. Viele Systeme, wie z.B. Premiumfirmen der Kfz-Industrie, mussten einen Wandel von Anweisungs- und Kontrollkulturen zu einem Höchstmaß an Mitarbeiterpartizipation vollziehen. Kulturelle Wandlungsprozesse können durch viele Faktoren verursacht sein. Die häufigste Ursache ist sicher ein Führungswechsel; denn formale Führungsfiguren wirken besonders kulturprägend (*Kets de Fries 1996*). Neue Leitungen treten nicht nur mit einer je eigenen Persönlichkeit in Organisationen ein, sie favorisieren in der Regel auch andere Intentionen. Solche Prozesse wirken sich in vielen Fällen als schleichende Kulturveränderungen aus, die kollektive Krisen nach sich ziehen können.

KRISEN BEI FUSIONEN BZW. AKQUISITIONEN: Hier entstehen oft turbulente kollektive Krisen. In der Regel befürchtet das soeben aufgekaufte System, von der „Mutterfirma ohne Rücksicht auf Verluste einverleibt“ zu werden, also nach Belieben umstrukturiert und kulturell überrollt zu werden. Aber auch Mitarbeiter der Mutterfirma befürchten zuweilen, dass durch Ankauf des neuen Unternehmens alte Abteilungen stillgelegt oder umstrukturiert werden. Ein Problem bei Fusionen besteht grundsätzlich darin, dass die Bedeutung informeller Muster übersehen wird. Im Coaching muss aber genau darauf der Schwerpunkt liegen. Dann geht es zum einen um die Integration von zwei Kulturen und zum anderen um den Aufbau von neuen informellen Kommunikationswegen.

3.2.2 Die Suche nach Verbesserungen

In den letzten Jahren wächst die Zahl derer, die unabhängig von beruflichen Krisen, also in Ruhe- oder Wachstumsstadien, nach Unterstützung suchen. Sie wünschen dann als einzelne, ihr berufliches Dasein intensiver oder umfassender auszubauen. Heute fragen aber auch immer mehr Firmen Coaching für ihre Mitarbeiter an, damit sie möglichst optimal „performen“ und/oder sich in ihrer Firma möglichst optimal entfalten können.

(1) Individuelle Verbesserungen

FLEXIBILISIERUNG DES COPINGS: Als „Coping“ bezeichnet man die individuelle Weise, wie Menschen Anforderungen und Belastungen verarbeiten (*Fengler 1991*). Coping-Formen reichen von Versuchen, mehr Informationen über Situa-

tionen zu gewinnen, sich maximal vorzubereiten, über die Verwendung spezifischer Entspannungsformen bis zur Verdrängung von Anforderungen (*Rüger et al. 1990*). Als Ressourcen für individuelle Coping-Strategien dienen z.B. die biographischen Erfahrungen bei der Bewältigung von Anforderungen, Formen der Informationsverarbeitung, die Verankerung in sozialen Netzwerken usw. Menschen greifen in der Regel zu bevorzugten Mustern und verfügen über ein mehr oder weniger umfassendes Coping-Inventarium. Aber dieses erweist sich ggf. für neue Anforderungen als nicht mehr tauglich. Dementsprechend kann auch der Wunsch nach einer Erweiterung dieses Inventariums ein Anlass für Coaching sein.

ERWEITERUNG VON MANAGEMENTKOMPETENZEN: Viele Führungskräfte wollen über Coaching ihre konzeptionellen und besonders ihre sozialen Managementkompetenzen erweitern. Sie stehen oft in beruflich saturierten Situationen. Viele Ingenieure oder auch Juristen, die im Zuge ihres sozialen Aufstiegs in einer Firma nun einen neuen Beruf, nämlich den des Managers erlernen müssen, wollen sich oft durch einen Coach für ihre neue Aufgabe begleiten lassen.

KARRIEREBERATUNG: Manche Coaching-Klienten suchen nach neuen Karrierewegen, oder sie streben den Ausbau einer aktuellen Position an. Weil heute kaum jemand mehr damit rechnen kann, dass er sein Leben lang dieselbe Tätigkeit ausführen wird, gewinnt dies an Bedeutung. Im Coaching lassen sich zwei Intentionen feststellen: einerseits eine realistische Auseinandersetzung mit den eigenen Interessen und Potentialen, andererseits die Suche von und die Auseinandersetzung mit Umwelten, in denen diese Potentiale platziert und noch ausgebaut werden können (*vgl. Hirschi 2011*).

ROLLENBERATUNG: Häufig interessieren sich Coaching-Klienten für das „Verstehen“ ihrer Position, für deren Intensivierung und Erweiterung. In einer „Rollenberatung“ (*Auer-Hunzinger & Sievers 1991*) geht es dann einerseits um Ermutigung und Training, alle noch nicht genutzten positionellen Handlungsspielräume auszufüllen, andererseits um Korrektur und Neugestaltung von Interaktionen mit komplementären Rollenpartnern. Coaching strebt dabei eine Integration von strukturellen und interaktionalen Rollenaspekten an (*Schreyögg 2008*). Eine Entfaltung dieser Art des Selbstmanagements kann bei Mitgliedern unterschiedlicher Organisationen Anlass für ein Coaching sein.

(2) Kollektive Verbesserungen

Angesichts des raschen technologischen Wandels und einer Verknappung von Ressourcen gelangen immer mehr Organisationen zu der Einsicht, dass sie sich auch unabhängig von Krisen verändern müssen bzw. dass Veränderungsbereitschaft einen Dauerzustand darstellen sollte. Diese Einsicht erzeugt in vielen Systemen den Bedarf nach „prospektiven Innovationspaketen“, in die oft auch Coaching eingeschlossen ist.

ETABLIERUNG VON QUALITÄTSMANAGEMENT: Qualitätsmanagement sind alle Tätigkeiten des Managements und der Mitglieder einer Organisation, die die Qualitätspolitik, die Ziele und Verantwortungen festlegen sowie diese verwirklichen (*vgl. Kapitel 2.6 in diesem Kompendium*). Dazu zählen auch „Qualitätszirkel“, in denen Mitarbeiter bei regelmäßigen Abteilungstreffen ihre Ideen zur Verbesserung der Produkte oder zur Verbesserung der Arbeitsabläufe einbringen. Qualitätsmanagement-Strategien lassen sich auch als Instrumente der Mitarbeiterqualifizierung begreifen, die aber in straff hierarchischen Systemen auf Widerstand stoßen und damit oft ein relativ hohes Konfliktpotential beinhalten. So lässt sich Qualitätsmanagement nur dann in einer Organisation etablieren, wenn bestimmte strukturelle und kulturelle Voraussetzungen bestehen. So müssen Vorgesetzte eine neue Führungsrolle, nämlich die des Moderators in einem neuen kooperativen Rahmen, einüben. Das erfordert nicht nur organisatorische Veränderungen, sondern auch kompakte Schulungsmaßnahmen der einzelnen Vorgesetzten. Und für die „Feinbeschulung“ wird oft Coaching etabliert; denn das Qualitätsmanagement setzt ja zum Teil sehr differenzierte Formen sozialer Managementkompetenzen voraus, die durch Seminarbeschulungen allein meistens nicht zu entwickeln sind.

ENTWICKLUNG NEUER ANGEBOTSTRUKTUREN: Eine lernfähige Organisation bemüht sich nicht nur, ihre bisherigen Aufgaben immer besser zu realisieren, sie setzt sich auch laufend mit ihrem bisherigen Angebot auseinander. So setzen sich lernfähige Produktionsbetriebe immer wieder mit der Frage auseinander, ob ihre bisherige Angebotspalette noch marktgerecht ist, ob sie etwa schon zu „pfadabhängig“ ist, ob sie nicht vielmehr verbreitert oder präzisiert werden soll. Mit solchen Fragestellungen sind heute auch soziale Dienstleistungssysteme konfrontiert. Team-Coaching kann dann zur Unterstützung einer neuen Lernfähigkeit dienen.

IMPLEMENTIERUNG NEUER FÜHRUNGSKONZEPTE: Viele Unternehmen und soziale Dienstleistungssysteme engagieren Unternehmensberatungsfirmen, um sich eine neue Struktur oder eine neue „Corporate Identity“ zu erarbeiten. Sie suchen auf diese Weise Anschluss an moderne Organisationsformen mit einem Höchstmaß an Mitarbeiterpartizipation usw. Breit angelegte Organisationsanalysen mit dazu passenden Umsetzungsvorschlägen bleiben aber oft ohne Effekte, wenn die Unternehmensberatung nicht auch Hilfestellung beim Transfer vorsieht. Die formalen und kulturellen Korrekturvorschläge beinhalten ja immer neue Führungskonzepte. Diese aber lassen sich nur über eine langfristige Personalentwicklung der Manager realisieren, in der vielfältige soziale Managementkompetenzen und angemessene Führungshaltungen entwickelt werden. So bieten heute seriöse Organisationsberater auch meistens Coaching-Pakete zur Entwicklung der Führungskader an (*Klaffke 2011*).

Literatur

- Aronson, E., Pines, A.M., & Kafry, D. (1983). *Ausgebrannt. Vom Überdruß zur Selbstentfaltung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Auer-Hunzinger, V., & Sievers, B. (1991). Organisatorische Rollenanalyse und -beratung: Ein Beitrag zur Aktionsforschung. *Gruppendynamik*, 12(1), 33–46.
- Decker, F., & Decker, E. (2011). *Gesundheit im Betrieb* (2. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Fengler, J. (1991). *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation*. München: Pfeiffer.
- Hirschi, A. (2011). Wirksames Karriere-Coaching. Ein Grundlagenmodell. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(3), 301–315.
- Klaffke, M. (2011). Coaching von Führungskräften in Change Management-Prozessen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18(1), 8–17.
- Krämer, H. (2010). *Soforthilfe bei Stress und Burnout*. München: Kösel.
- Kühl, S., & Moldaschl, M. (2010). *Organisation und Intervention*. München: Hampp.
- Litzcke, M., & Schuh, H. (2010). *Stress, Mobbing und Burnout am Arbeitsplatz*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Meschkat, B., Stackelbeck, M., & Langenhoff, G. (2002). *Der Mobbing-Report: eine Repräsentativstudie für die Bundesrepublik Deutschland*. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW.
- Rüger, U., Blomert, A.F., & Förster, W. (1990). *Coping. Theoretische Konzepte, Forschungsansätze, Messinstrumente zur Krankheitsbewältigung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schreyögg, A. (2008). *Coaching für die neu ernannte Führungskraft*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Schreyögg, A. (2012). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7. Aufl.). Frankfurt/M.: Campus.
- Türk, K. (1989). *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung*. Ein Trend-Report. Stuttgart: Enke.
- Ulich, D. (1987). *Krise und Entwicklung. Zur Psychologie der seelischen Gesundheit*. München, Weinheim: PVU.

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