

Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von

Coaching als Profession

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (Hrsg.)

Kompaktversion des Kompodiums der Professionsstandards des DBVC

Definition des Coachings: 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 individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen.

In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Coaching ermöglicht das Erkennen von Problemursachen 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 / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen. Coaching-Prozesse können somit präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und / oder Problem lösend orientiert sein.

Anwendungsbereiche: Die Konstellationen, in denen Coaching im beruflichen Kontext vorkommen kann, lassen sich vier klassischen Anwendungsbereichen zuordnen: (1) Organisationsentwicklung, (2) Managemententwicklung, (3) Standortbestimmung bei betrieblicher und / oder persönlicher Neuorientierung, (4) Konfliktbehandlung.

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) Unternehmensberatung, (4) Psychotherapie, (5) Mentoring, (6) Führungshandeln, (7) Mediation. Dabei sei allerdings bemerkt, dass Coaching heute in vielen Fällen mit anderen beruflichen Beratungsformaten kombiniert wird, wie etwa mit Trainings oder Unternehmensberatungen.

Coaching-Leistungen: Die Klassifizierung möglicher Ausgangssituationen für Coaching orientiert sich an dem subjektiven Veränderungsdruck in der Ausgangssituation („entspannt, veränderungsbedürftig, kritisch“) und an der Komplexität des zu berücksichtigenden sozialen Systems („individuell, interaktional, organisational“).

Kompetenzprofil eines Coachs: Zu den fachlichen als auch persönlich-kommunikativen Kompetenzen zählen maßgebend:

- (1) ein fundiertes psychologisches und wirtschaftliches Kontextwissen, um zu verstehen, worum es intrapersonal, interpersonal und unternehmerisch geht,
- (2) ein breites Erfahrungsspektrum im Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen,
- (3) ein psychologisch-kommunikatives Wissen und Können.

Best Practice im Coaching: Folgende **Coaching-Prinzipien** haben sich im Laufe der Zeit als Maßstab für die fachlich wie ethisch „ehrbare“ Anwendung von Coaching unter den Coaches herausgebildet:

- **Angemessenheit:** Coaching ist stets dem Kundennutzen und gleichzeitig der eigenen Profession verpflichtet. Ein Coach unterwirft sich weder unreflektiert den Vorgaben seines Klienten noch versucht er, diesen zu missionieren. Die Beratungsleistung Coaching orientiert sich am Prinzip der Verhältnismäßigkeit von Ziel und Methodik, fachlich Zulässigem und individuell Erwünschtem.
- **Eigenverantwortlichkeit:** Im Zentrum des Coachings steht die Eigenaktivität des Klienten. Der Klient bringt sich aktiv und jederzeit selbstbestimmt in den Coaching-Prozess ein und nutzt diesen für die eigene Reflexion, Zielfindung und Zielerreichung in einer ihm angemessenen Weise.
- **Ergebnisoffenheit:** Im Coaching-Prozess werden alle Denkrichtungen, Einsichten oder Lösungen im Reflexionsprozess zugelassen. Somit sollen keine möglichen Erkenntnisse, Schlussfolgerungen oder Konsequenzen im Vorhinein ausgeschlossen werden, vorausgesetzt, dass sie mit den ethischen Standards in Einklang zu bringen sind.
- **Fachlichkeit:** Das Handeln des Coachs steht in erkennbarem Bezug zu wissenschaftlich fundierten Theoriekonzepten sowie zu einer geeigneten akademischen Ausbildung und orientiert sich an dieser.
- **Freiwilligkeit:** Das Coaching sowie die Festlegung von Zielen, Themen und Umgangsregeln basieren auf der freien Entscheidung zwischen Klient und Coach. Die Besonderheiten von Teams und Arbeitsgruppen sind hier zu berücksichtigen.
- **Loyalität:** Coaching basiert auf Fairness, Vertrauen und Einhaltung der Spielregeln durch alle Beteiligten. Der Coach verpflichtet sich, sich sowohl gegenüber seinem Klienten als auch gegenüber dem Auftraggeber loyal zu verhalten. Dies bedeutet, dass der Coach jeden Anschein von Befangenheit vermeiden bzw. thematisieren und klären sollte.
- **Nachhaltigkeit:** Coaching zielt neben kurzfristigen Entlastungseffekten immer auf eine nachhaltige Wirkung. Auch wenn kurzfristig zu erreichende Ziele oft Anlass für ein Coaching sind, so sollen diese

doch in dem Zusammenhang von übergreifenden Werten und Entwicklungen der Person und der Organisation gesehen und behandelt werden.

- **Transparenz:** Transparenz bedeutet, den Grundsatz der Nachvollziehbarkeit zu wahren. Der Coach schafft durch kongruentes Handeln Nachvollziehbarkeit bezüglich seiner Werte, Kompetenzen, professionellen Orientierung und Vorgehensweisen.
- **Unabhängigkeit:** Der Coach ist von einzelnen Klienten materiell und immateriell unabhängig. Er arbeitet grundsätzlich nach professionellen Standards. Organisationsinterne Coaches müssen sich über mögliche innere Auswirkungen ihrer Organisationszugehörigkeit Rechenschaft geben, um eine hinreichende Unabhängigkeit in ihrem Denken und Handeln zu wahren.
- **Unvoreingenommenheit:** Der Coach ist offen und akzeptiert die „Andersheit des Anderen“ sowie das Recht des Klienten auf die eigene Deutung der Welt.
- **Verantwortlichkeit:** Der Coach verhält sich persönlich und fachlich integer und orientiert sich dabei an den ethischen Standards seiner Profession.
- **Vertraglichkeit:** Zusätzlich zu einem formalen Dienstleistungs-Vertrag vereinbaren Coach und Klient inhaltliche Ziele, Vorgehen und „Spielregeln“ und verpflichten sich den Coaching-Prinzipien.
- **Vertraulichkeit:** Grundsatz eines jeden Coachings ist die transparente Regelung der Vertraulichkeit. Coach und Klient verpflichten sich zum vertraulichen Umgang mit allen Informationen aus dem Coaching-Prozess, insbesondere bei einem organisationsinternen Coaching, und können dadurch im „geschützten Raum“ offen kommunizieren.

Der ehrbare Coach: Der Coach steht selbst im Spannungsfeld von ökonomischem Eigeninteresse, fachlicher Verantwortung, ethischer Selbstverpflichtung und Kundeninteressen. Deswegen benötigt er ein reflektiertes, geklärtes Verhältnis zum eigenen Geschäftsgebaren und Gewinnstreben. Der ehrbare Coach zollt dem wirtschaftlichen Handeln seiner Klienten Respekt und Achtung, konfrontiert sie mit den Stärken und Schwächen ihres ökonomischen Handelns und wird damit für sie zum authentischen Sparringpartner.

Der Ethik-Kodex: Beschreibt das Menschenbild und das ethische Grundverständnis der Coaches im DBVC. [Für Details hierzu siehe DBVC Coaching-Kompendium, 4. erweiterte Auflage]

Vertragsgestaltung und Abwicklung von Coaching-Aufträgen: Beratungsaufträge sollen von einem Coach transparent, klar und juristisch korrekt gestaltet werden, damit die Formalitäten des Coachings geregelt sind und die Coaching-Partner sich ganz auf den inhaltlichen Prozess selbst konzentrieren können. Zur Auftragsannahme, Vertragsgestaltung bis zur Auftragsbeendigung werden konkrete, juristisch geprüfte Empfehlungen formuliert.

Ablauf eines Coaching-Prozesses: Der Coaching-Prozess lässt sich in vier Prozessschritte unterteilen:

- (1) Der Prozessschritt „Kontrakt“ umfasst und regelt die formalen und sozialen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sowie die Zielsetzung des Coachings.
- (2) Im Prozessschritt „Situationsanalyse“ wird durch den Einsatz von Methoden und Instrumenten das Klienten-System (Problem, Person, Team, Organisation) untersucht, analysiert und beschrieben. Aus der daraus folgenden Situationsbewertung wird das Vorgehen für die Begleitung vereinbart.
- (3) Im Prozessschritt „Begleitung“ wird das Klienten-System bei der Klärung, Neuorientierung, Veränderung und Erreichung der Coaching-Ziele durch den Coach methodisch unterstützt und zur (Selbst-) Veränderung angeleitet.
- (4) Im Prozessschritt „Abschluss“ wird das Coaching formal und sozial beendet und die Qualität hinsichtlich Ergebnis, Prozess und Struktur bewertet.

Die Prozess- bzw. Steuerungsverantwortung liegt im Wesentlichen beim Coach. Neben dem Coach sind der Klient sowie oft auch andere Mitglieder aus der Organisation (übergeordnete Führungskräfte bzw. Personalverantwortliche) an den Coaching-Prozessen beteiligt und übernehmen in diesen Teilbereichen ebenfalls Verantwortung. [Für Details hierzu siehe DBVC Coaching-Kompendium, 4. erweiterte Auflage]

Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement: Zum professionellen Handeln eines Coachs gehört neben seiner qualifizierten Beratungsleistung und den 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 Voraussetzungen),
- (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.

Als *Instrumente des Qualitätsmanagements* sind zu nennen:

(1) Dokumentation, (2) Qualitätsverbesserungsprozess, (3) Supervision, fachlicher Rat, (4) Weiterbildungen, (5) Qualitätszirkel, (6) Umgang mit Beschwerden und Unzufriedenheit, (7) Wissensmanagement, (8) Strategie- und Organisationsentwicklung, (9) Evaluation und (10) Nachschau.

Evaluation von Coaching: Wenn es um die Qualität und Wirtschaftlichkeit von Coaching geht, muss auch die Evaluation von Coaching im Fokus der Aufmerksamkeit stehen, d.h. es gilt, sich mit den Effekten von Coaching ernstlich auseinanderzusetzen. 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.

Aus- und Weiterbildung: Coaching-Weiterbildung hat die Vermittlung einer professionellen Coaching-Haltung und die Qualifizierung für ein professionelles Coaching zum Ziel. Die 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 Coaching-Weiterbildungsanbieters werden in folgenden Themenfeldern beschrieben: (1) das Weiterbildungsunternehmen und sein Leistungsspektrum und (2) die Coaching-Weiterbildung mit folgenden Unterthemen: Weiterbildungsziel, Weiterbildungsteilnehmer, Lehrberechtigte, Lehrinhalte, Didaktik, Ressourcen und Qualitätssicherung.

Weitere detaillierte Informationen finden Sie im DBVC Coaching-Kompodium [4. Erweiterte Auflage 2012]



Erhältlich im [DBVC Shop](http://www.dbvc-shop.de) unter www.dbvc-shop.de .