

WHITE PAPER

Qualitätssicherung im Business Coaching

Dresden, 01.06.2023

Woran erkennen Sie eine hohe Qualität im Business Coaching?

Das Anwendungsfeld von Coaching ist in den letzten Jahren in Deutschland rapide gewachsen, so gibt es auch immer mehr Menschen, die sich für dieses Berufsfeld ausbilden lassen. In den Ursprüngen ist Coaching als individuelles Lern- und Beratungsformat für die Qualifizierung und Weiterentwicklung von Führungskräften entwickelt worden. Jedoch existiert in Deutschland keine staatlich anerkannte Ausbildung zum/zur Coach, wodurch es für Klient:innen und Auftraggeber:innen in Organisationen oft schwer ist zu erkennen, woran sie die Qualität eines Coachings und einer guten Arbeitsbeziehung messen können. Dieses White Paper soll daher eine Orientierungshilfe bieten.

Wodurch zeichnet sich also professionelles Coaching aus?

Hochwertiges und professionelles Coaching können Sie an spezifischen Merkmalen erkennen. Die Mitgliedschaft eines Coaches in Coaching-Verbänden ist hierbei ein wichtiger Anhaltspunkt, da diese Organisationen für die Qualitätssicherung des Coachings nach wissenschaftlichen Standards arbeiten. Dazu gehören fundierte Ausbildungen und deren Zertifizierung, wie zum Beispiel durch die International Coach Federation (ICF), welche der weltweit größte Coaching-Verband ist. Um eine Zertifizierung zu erlangen, müssen Coaches hunderte Stunden Coaching-Erfahrung nachweisen, ihre Ausbildung muss fundiert und deren Standards vom ICF anerkannt sein. Zudem bleibt die Zertifizierung nicht ein Leben lang erhalten, sondern muss alle 3 Jahre erneuert werden. Ein ICF Zertifikat oder das eines anderen anerkannten Berufsverbandes ist somit eines von vielen Merkmalen für die Coachingqualität.

Allgemeine Definition: Was ist Coaching?

Lernen ist kontinuierliche Veränderung und bedeutet auch, Räume und Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen praxis- und erlebnisorientiertes Lernen sowie gemeinschaftliche Kompetenzentwicklung möglich sind.

Die ICF definiert Coaching als “partnerschaftlichen und zum Nachdenken anregenden Prozess, der Menschen und Organisationen kreativ dabei unterstützt, ihr persönliches und professionelles Potential zu steigern. Durch den Coaching-Prozess können Coachees umfassend lernen, ihre Leistungen zu verbessern und die Lebensqualität zu erhöhen.”

Coaching ist eine Begleitung und ein Beratungsansatz, bei dem die Ressourcen des/der Klient:in aktiviert und die Fähigkeit zur Lösung eines Problems erweitert werden. Es gibt sowohl Coachings für Einzelpersonen, wie zum Beispiel im Führungskräfte Coaching, oder auch Team- und Organisations-Coachings. Im Gespräch stellt der/die Coach Fragen,

setzt verschiedene Interventionsmethoden ein oder gibt Impulse, welche dem/der Klient:in neue Perspektiven eröffnet und Reflexionsprozesse anregt. Durch die Mobilisierung der Stärken wird der/die Klient:in zu selbständigen Entscheidungen und der Lösung des Anliegens befähigt. Im Business Coaching werden beispielsweise Fragen zur Selbstführung, zur Kommunikation mit Mitarbeitenden, Vorgesetzten oder Kollegen geklärt oder Anliegen zur Verbesserung der Zusammenarbeit gelöst.

Definition angelehnt an den DBVC:

Coaching hilft Menschen, ihr Verhalten und ihre Einstellungen zu reflektieren und „blinde Flecken“ aufzuarbeiten. Der Coach wirkt wie ein sozialer Spiegel und gibt dem Klienten im geschützten Rahmen das Feedback, das er von seinem Umfeld häufig nicht erhält, um sich und seine Arbeitsweise weiterzuentwickeln.

Ziel ist es, Coaching-Klienten möglichst vielfältige Erfahrungen durch persönliches Erleben und Ausprobieren zu ermöglichen und dabei das kollektive Wissen aller Beteiligten im System zu nutzen. So können Selbstmanagement- und Führungskompetenzen erfahrungsgemäß optimal ausgebaut werden.

Checkliste Qualität im Coaching

Rahmenbedingungen

- Der/die Coach versucht Sie vertrieblich nicht zu bedrängen und zu überreden, einen Vertrag abzuschließen. Coaching beruht auf Freiwilligkeit, eigener Überzeugung und Motivation der Coachees.
- Vertraulichkeit & Verpflichtung zur Verschwiegenheit sind gegeben.
- Schaffung eines geschützten und diskreten Arbeitsrahmens.
- Es erfolgt eine Abgrenzung zu therapeutischer Arbeit.
- Es werden Grenzen von Coaching aufgezeigt.
- Es wird ein zeitlich begrenzter, schriftlicher Dienstleistungsvertrag bzw. eine Vereinbarung mit Rahmenvereinbarungen zum Prozess, Stornofristen, transparenten Preisen, Abnahmeregelungen und Arbeitsvereinbarungen abgeschlossen.
- Ein Ausstieg aus dem Coaching sollte jederzeit möglich sein, es sei denn es wurde ein umfassendes Programm vereinbart und beauftragt, das verschiedene Leistungen und Formate beinhaltet.
- Es besteht für das Einzelsetting keine Abnahmeverpflichtung für ein vorherbestimmtes Stundenkontingent - es dauert so lange wie es dauert, maximal jedoch im vereinbarten

Budgetrahmen, der nicht stillschweigend überschritten wird. Ggf. werden die Ziele jedoch auch schneller erreicht und dann sollte eine Beendigung problemlos möglich sein. Dann sollten auch nur die Stunden gezahlt werden müssen, die genutzt wurden.

- Es gibt keine Kettenverträge, die zum weiteren Kauf von Angeboten verpflichten.

Professionalität

- Der/die Coach hat eine fundierte Erfahrung und Ausbildungen verschiedener Schulen
- Coaching ist für den Coach kein Hobby, das gelegentlich nebenbei durchgeführt wird.
- Das Auftreten und der Arbeitsrahmen sind professionell wie z.B. gibt es eigens dafür ausgerichtete Arbeitsräume.
- Die Qualifikation, Erfahrungen und Ausbildung des Coaches sind transparent und nachvollziehbar. Der/die Coach hat Zusatzqualifikationen außer einer Erstausbildung. Der/die Coach qualifiziert sich regelmäßig weiter. Es gibt Ausbildungen, die in 5 Tagen oder 2 Wochenenden Wunder versprechen. Vergleichen Sie daher die Schulen und Anbieter.
- Der/die Coach erklärt transparent die Arbeitsweise und Philosophie.
- Der/die Coach begründet die eigene Qualifikation nicht ausschließlich über selbst gemachte Erfahrungen in dem Arbeitsschwerpunkt und gibt im Beratungsmodus diese normativ an Klienten weiter (also: „mach es wie ich und dann wird dein Problem gelöst sein“). Eigene Erfahrungen im Coaching-Thema und Anliegen sind hilfreich, wenn sie unterstützend zur Hypothesenbildung dienen, jedoch nicht zwingend Voraussetzung, um Klienten im Rahmen eines Coachingprozesses professionell zu begleiten.
- Der/die Coach nimmt selbst regelmäßig Supervision zur Qualitätssicherung in Anspruch.

Struktur & Prozess

- Es besteht die Möglichkeit, einen kostenfreien Kennenlerntermin zu beanspruchen.
- Der/die Coach arbeitet lösungs- und prozessorientiert.
- Es sind das übergeordnete Ziel und Zwischenziele vereinbart, die Methoden und der Prozess werden vom Coach erläutert.
- Der/die Coach schafft Transparenz zum Arbeitsansatz und Gründen für das Vorgehen.
- Der/die Coach arbeitet nicht ein standardisiertes Konzept ab. Ein vorgefertigtes “Schulungskonzept” vorzulegen und abzuarbeiten, ist kein individuelles Coaching, sondern eher ein 1:1 Training oder eine Schulung. (Das kann auch eine sinnvolle Intervention darstellen, sollte jedoch so besprochen und ausgewiesen sein und greift in den meisten Fällen jedoch zu kurz).
- Die Ziele und Themen werden (im Organisationskontext) zu Beginn mit den Interessensträgern vereinbart und abgestimmt. Je nachdem von wem das Coaching initiiert wurde, sollte zum Beispiel die vorgesetzte Führungskraft oder Mitarbeiter:innen aus der Personalentwicklung ein Commitment auf die Ziele abgeben und die eigene Perspektive einbringen. Im Optimalfall begleitet die vorgesetzte Führungskraft im Sinne

eines transformationalen Führungsansatzes in 1:1 Gesprächen mit dem/der Coachee die Veränderung und bietet Unterstützung in der Umsetzung der Lösungen. Manchmal stellt sich auch heraus, dass Unklarheiten und Irritationen in der Zusammenarbeit zwischen Coachee und Führungskraft Teil des Problems sind. Das Ziel-, Auftrags- und Bilanzgespräch ist daher in der Regel kostenpflichtig, da es Teil des Coachingprozesses ist.

Systemischer Arbeitsansatz

- Es besteht kein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Coach, Klient und Auftraggeber
- Es wird eine Vielfalt prozessorientierter Methoden, komplementärer Arbeitsweisen und Techniken verwendet, passend zum/zur Klient:in und Thema, um Optionen und Möglichkeitsräume zu erweitern
- Es wird lösungsorientiert gearbeitet statt langwieriger Vergangenheitsanalysen und Suche nach "Schuldigen".
- Es werden Ressourcen des/der Klient:in aktiviert.
- Es wird Feedback gegeben und blinde Flecken aufgedeckt.
- Es werden alle individuellen Feedback- und Wahrnehmungssysteme (Gedanken, Emotionen und Körper) in den Prozess einbezogen.
- Es werden Erklärungs- und Lösungs-Angebote gemacht statt „Wahrheiten“ postuliert.
- Der/die Klient:in wird zur eigenständigen Umsetzung der Lösungen aktiviert.
- Der/die Klient:in wird aktiv in die Prozessgestaltung einbezogen.
- Es wird Selbstverantwortung des/der Klient:in vermittelt, denn der/die Coach ist bei der Umsetzung meist nicht im Arbeitsalltag dabei.
- Beratungsinhalte werden auf Anfrage eher als Vorschläge angeboten, denn Ratschläge führen meist zu Widerstand gegenüber der Lösung und setzen die Autonomie und Lösungskompetenz des Klienten herab. Aussagen wie "hab' ich alles schon probiert" oder "funktioniert für mich nicht, weil..." sind ein Hinweis. Stattdessen sollten Impulse, Ideen, Kenntnisse und Erfahrungen als Angebot formuliert sein und nicht als pauschale direktive Instruktionen und Allheilmittel.
- Der/die Coach ist allparteilich und neutral gegenüber der Veränderung, der Lösung und dem Problem, den Beteiligten im System und den Methoden.
- Es besteht Multiperspektivität und Anerkennung aller guten Absichten im System: Es gibt in der Regel keine Systembeteiligten, die absichtsvoll böswillig handeln.

Der/die Coach sollte den eigenen Arbeitsansatz erklären können und einen haben, zum Beispiel:



Weitere Prinzipien systemischer Arbeit im Coaching finden Sie in der Literaturliste unten.

Arbeitsbeziehung, ethische Grundsätze & Werte

- Die Denkhaltung steht über Tools: wie geht der/die Coach mit Verantwortung, Integrität, Respekt um, welche innere Positionierung hat er/sie zu Menschen, hat er/sie Klarheit zu den eigenen Werten und Vorurteilen
- Die Arbeitsbeziehung wird gemeinsam gestaltet und besprochen.
- Der/die Klient:in sollte gestärkt aus dem Coaching gehen. Vorwürfe und Anklagen sind fehl am Platz und können im Zweifel verunsichern und blockieren.
- Jegliche Versuche, den Klienten vom Coach abhängig zu machen widersprechen einer professionellen Grundhaltung.
- Der/die Coach hört Ihnen zu und nimmt sich Zeit, um Ihr Anliegen zu verstehen.
- Er/sie hat keine schnell vorgefertigten Lösungen und Heilsversprechen zur Hand.
- Der/die Coach erkennt bisheriger Lösungsversuche an und arbeitet auch das Bewahrenswerte heraus - der/die Klient:in bringt bereits vielfältige Kompetenzen mit, die bei der Lösung des aktuellen Anliegens unterstützen können. (Lassen Sie keine Suggestionen zu, die vermitteln, man hätte bisher alles falsch gemacht und nun erkläre der Coach, wie es „richtig“ geht).

- Der/die Coach begegnet Ihnen mit Wertschätzung, Respekt und Gleichberechtigung.
- Der/die Coach distanziert sich von Ideologien, Dogmatik, Manipulation und sektenhaften Vereinigungen.
- Der/die Coach sucht nicht permanent nach “Fehlern” und möglichen weiteren “Problemen”, um seine Arbeitsbeziehung über den Auftrag hinaus ungebührlich zu verlängern. Der/die Klient:in wird somit nicht abhängig gemacht vom Coach, sondern wird befähigt, eigenverantwortlich zu handeln und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und Lösungskompetenz zu entwickeln.
- Der/die Coach proklamiert sich nicht selbst zur Norm. Eigene Erfahrungen in einem Thema können hilfreich sein, sind jedoch keine Voraussetzung, um kompetent den Lösungsprozess zu unterstützen. Die eigenen Lösungsansätze sind nicht universell und unbedingt passend für das Anliegen des/der Klient:in.
- Ethische Grenzen und Grundsätze werden beachtet (siehe Code of Ethics: www.coachfederation.de)

Fortschritt & Ergebnisse

- Fortschritt über beobachtbare und erlebbare Veränderungen in der Wirksamkeit werden reflektiert und besprochen (woran wird der Erfolg des Coachings im Arbeitsalltag messbar und beobachtbar sein?).
- Der/die Coach holt sich regelmäßiges Feedback zur Zusammenarbeit und Passung ein.
- Kriterien für die Zielevaluation werden gemeinsam erarbeitet und kontinuierlich verfolgt.

Literaturauswahl

Qualitätsmanagement im Einzel-Coaching. Ein Leitfadens für Personalentwickler. ICF Deutschland. 3. Aufl. 2018

Björn Migge: Handbuch Coaching und Beratung: Wirkungsvolle Modelle, kommentierte Falldarstellungen, zahlreiche Übungen. Beltz Weiterbildung. 2023

Björn Migge: Handbuch Business-Coaching. Beltz Weiterbildung. 2017

Sonja Raddatz: Beratung ohne Ratschlag. Verlag Systemisches Management. 10. Edition. 2018

Eckard König, Gerda Volmer-König: Einführung in das systemische Denken und Handeln. Beltz. 2020

Maren Fischer-Epe und Friedemann Schulz von Thun: Coaching: Miteinander Ziele erreichen. rororo. 2011

Sonja Raddatz: Einführung in das systemische Coaching. Carl-Auer Compact. 2010

Weitere Informationen finden Sie auch bei den Coaching-Verbänden:

- ICF - International Coach Federation Deutschland e.V.
- DBVC - Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
- DCG - Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.
- DCV - Deutscher Coaching Verband e.V.
- Deutscher NLP Coaching Verband e.V.
- DGfC - Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.
- NLC - Gesellschaft für Neurolinguistisches Coaching e.V.
- QRC - Qualitätsring Coaching und Beratung e.V.
- DFC - Deutscher Fachverband Coaching

Impressum

Herausgeberin:

KindlerCoaching - Susan Kindler

Königstr. 6, 01097 Dresden

Tel: +49 351 2152 8690

Mobil: +49 172 177 8668

E-Mail: kontakt@kindler-coaching.de

www.kindler-coaching.de

Autorinnen:

Susan Kindler, Greta Hoss

Veröffentlichungsdatum und Ort:

Dresden, 01.06.2023

Wer ist KindlerCoaching?

Wir setzen uns ein für Führungsqualität und Veränderungskompetenz in Organisationen. Denn wir betrachten Unternehmenserfolg im Wesentlichen als Ergebnis effektiver Führung. KindlerCoaching ist spezialisiert auf Coaching-Formate und Weiterbildungsprogramme für Führungskräfte und Personalverantwortliche. Mit unserem Leadership Excellence Network, einem internationalen Verbund erfahrener Business Coaches, stärken wir Leadership, Selbstorganisation und Eigenverantwortung in Teams. Damit befähigen wir unsere Kunden aus technischen Branchen, den massiven Dynamiken ihrer Märkte agil, fokussiert und wirksam zu begegnen.

LinkedIn:

www.linkedin.com/in/susan-kindler-70290b227/