

Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von

# **Coaching als Profession**

Kompendium mit den  
Professionsstandards des DBVC



Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von

# **Coaching als Profession**

Kompendium mit den  
Professionsstandards des DBVC

2. Auflage, Mai 2009

## **Überreicht durch**

**DBVC e.V.**

### **Impressum:**

© Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 2007–2009

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](mailto:info@dbvc.de)  
Internet: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)

Vertretungsberechtigter Vorstand: Christopher Rauen, Eberhard Hauser, Monika Sombetzki, Klaus Stadler  
Vereinsnitz: Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC),  
Schumannstraße 11, 60325 Frankfurt am Main  
Vereinsregister: VR 12796, Registergericht: AG 60313 Frankfurt am Main  
Steuernummer: 45 243 26655, USt.-IdNr.: DE 219117787

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Veröffentlichung darf ohne schriftliche Genehmigung des DBVC vervielfältigt oder verbreitet werden. Unter dieses Verbot fallen insbesondere die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf CD-Rom und allen anderen elektronischen Datenträgern.

# Inhalt

Geleitwort des Vorstands	6
Vorwort	7
Zur Konzeption dieses Kompendiums	9
<b>Die Entwicklung von Coaching als Profession</b>	11
<b>Teil 1: Grundlagen</b>	
Definition des Praxisfeldes Coaching	18
1.1 Begriffsbestimmung	19
1.2 Anwendungsbereiche	21
1.3 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten	27
1.4 Coaching-Leistungen	31
1.5 Kompetenzprofil eines Coach	36
<b>Ethik-Kodex</b>	42
Glossar zum Ethik-Kodex	48
<b>Kurzfassung (Executive Summary)</b>	53
Literatur	56
Mitglieder des Fachausschuss Profession	58

---

## In Vorbereitung:

**Teil 2: Anwendung**  
Professionsstandards

**Teil 3: Evaluation**  
Qualitätsentwicklung und -überprüfung

**Anhang**  
Checklisten Geschäftsbetrieb  
Musterverträge

# Geleitwort des Vorstands

Mit den vorliegenden „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“ löst der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. ein Versprechen ein, das die Initiatoren bei der Gründung des Verbandes abgegeben haben und das in der Satzung des DBVC als Ziel festgelegt wurde:

*„Der DBVC verfolgt den Zweck der Förderung und Entwicklung des Coaching in Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung. Grundsatz dabei ist das Zusammenwirken von Praktikern, Ausbildern, Wissenschaftlern und Kunden (Vier-Säulen-Konzept). Dieser Zweck soll insbesondere erreicht werden durch die Ausprägung von Qualifizierungsanforderungen und von professionsbezogenen Normen sowie die Formulierung einer Berufsethik (...)“*

Mit dem Coaching-Kompodium liegt nun der konzeptionelle Rahmen für die Entwicklung von Coaching als Profession vor, der gemeinsam von Wissenschaftlern und Praktikern geschaffen wurde. Zu den besonderen Verdiensten des Fachausschusses Profession gehört es, dass er sich hierbei nicht nur auf die eigenen Kompetenzen und Erfahrungen verlassen hat, sondern auch die Perspektiven außen stehender Experten einbezogen hat.

Das alles ist nur ein Anfang, gewiss, allerdings ein Anfang, der schon Form und Gestalt des Zukünftigen erkennen lässt. Die Mitglieder des DBVC haben sich im September 2007 einstimmig zu diesen Leitlinien als verbindlichen Professionsstandards verpflichtet und gehen damit ein klares Commitment ein. Neben den bereits gültigen „Qualitätsaussagen für Coaching-Weiterbildungen“ ist dies ein weiterer Ausdruck unseres Verständnisses von Qualität und Transparenz. Wir sind sicher: Mit den Leitlinien wurde ein Meilenstein erreicht, der nachhaltig zur Professionalisierung der Coaching-Branche beitragen wird. Gemäß unseres multiperspektivischen Ansatzes laden wir alle Coaching-Interessierten zu einem konstruktiven Dialog über die Positionen und Empfehlungen dieses Kompodiums ein.

Christopher Rauen

Eberhard Hauser

Monika Sombetzki

Klaus Stadler

# Vorwort

Das folgende Kompendium beinhaltet die Leitlinien, die der Fachausschuss Profession im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) für die Entwicklung von Coaching als Profession erarbeitet hat und die von der Mitgliederversammlung des DBVC am 24. September 2007 als verbindliche Professionsstandards verabschiedet worden sind. Die empfohlenen Standards sind das Ergebnis eines sehr fruchtbaren Arbeits- und Diskussionsprozesses, der in den vergangenen zwei Jahren in gemeinsamen Workshops und Kleingruppen geführt wurde. Darin sind vielfältige Resonanzen von Mitgliedern des DBVC und von einigen Fachexperten für Coaching in Unternehmen sowie Arbeitsergebnisse des Fachausschusses Produkt des DBVC eingegangen. Darüber hinaus hat der Fachausschuss Profession unabhängige wissenschaftliche Experten in den Diskurs eingebunden, die mit ihren Beiträgen insbesondere zum Thema Professionsentwicklung wichtige Impulse eingebracht haben. Hier bedanken wir uns bei Frau Dr. Beate Fietze, Herrn Prof. Dr. Stefan Kühl und Herrn Prof. Dr. Ferdinand Buer.

Die Zielsetzung der vorgeschlagenen Professionsstandards ist,

- (1) für den DBVC fachliche und ethische Orientierungsvorgaben für Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coaching zu formulieren, auf die sich die Mitglieder des DBVC verbindlich 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 sowie
- (4) Maßstäbe und Routinen für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle zu setzen.

Aus der Arbeit des Fachausschusses wird hier zunächst der Teil I des Kompendiums (Grundlagen) vorgelegt. Der Teil II (Professionelle Standards) und Teil III (Qualitätssicherung) werden in separaten Abschnitten folgen. Der Fachausschuss Profession ist überzeugt, dass mit der Verständigung auf eine gemeinsame definitorische Grundlage und auf verbindliche Gütekriterien erstmals im deutschsprachigen Coaching-Feld die Voraussetzungen geschaffen wurden, in einer „konzertierten Aktion“ von Wissenschaft und Praxis die Entwicklung von Coaching als Profession konzeptionell voranzutreiben.

Die Arbeit des Fachausschusses Profession geht kraftvoll weiter, und wir freuen uns, dass sich zwischenzeitlich weitere DBVC-Mitglieder dem Fachausschuss angeschlossen haben, um uns mit Rat und Tat auf dem weiteren Weg zur Fertigstellung des Kompendiums zu unterstützen.

An dieser Stelle ist es uns ein besonderes Anliegen, uns bei unserem Kollegen Herrn Dr. Christoph Schmidt-Lellek zu bedanken, der – unterstützt von Frau Dr. Astrid Schreyögg – die wahrlich nicht geringe redaktionelle Arbeit an diesem

Kompendium auf höchst umsichtige und sorgfältige Weise geleistet hat. Außerdem danken wir Frau Dipl.-Soz. Christiane Lange, Frau Dipl.-Kauffrau Katrin Haase und Frau Dipl.-Psych. Ragna Runkel für ihre inhaltliche und organisatorische Unterstützung.

Berlin, im September 2007

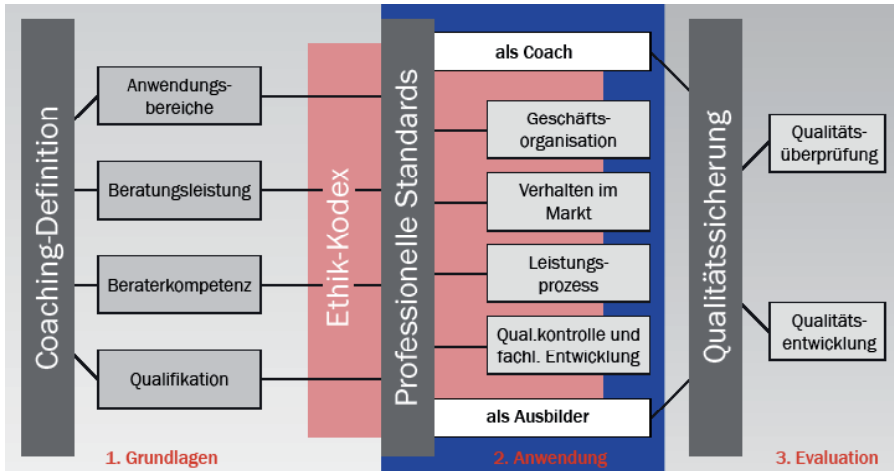
Ulrike Wolff und Thomas Bachmann  
für den Fachausschuss Profession



# Zur Konzeption dieses Kompendiums

Ulrike Wolff

Das Kompendium ist entlang einer dreiteiligen Schwerpunktsetzung konzipiert, die in den Augen des Fachausschusses die Meilensteine einer Professionsentwicklung (vgl. nachfolgendes Kapitel) kennzeichnen.



Im ersten Teil werden die *definitorischen Grundlagen* formuliert, die der inhaltlichen Präzisierung und sprachlichen Vereinheitlichung dienen. Hierzu gehören Beschreibungen, (1) was unter Coaching zu verstehen ist, (2) für welche Praxiskonstellationen und Anwendungsgebiete Coaching geeignet bzw. nicht geeignet ist, (3) wie sich Coaching von ähnlichen Leistungsangeboten unterscheiden lässt, (4) welche Leistungsarten im Coaching zum Einsatz kommen und (5) welche Anforderungen an das Kompetenzprofil und den Erfahrungshintergrund eines Coach gestellt werden. Dabei ist hervorzuheben, dass es sich bei diesen Grundlagendefinitionen keineswegs um eine Neuentwicklung durch den Fachausschuss Profession handelt, sondern um eine theorie- und erfahrungsgestützte Auswahl und Verdichtung der sich in den letzten beiden Jahrzehnten im Coaching-Feld etablierten Begriffe und Usancen.

An die Grundlagenbestimmung schließt sich noch innerhalb des ersten Teils der *Ethik-Kodex* in Form berufsethischer Leitlinien für die Ausübung des Coaching an. Die ethischen Vorgaben haben eine Filterfunktion in dem Sinne, dass sie die beschriebenen Usancen in einen Bedeutungs- und Wertekontext stellen. Mit dieser Verbindung wird die Voraussetzung geschaffen, professionelles von nicht-professionellem Handeln im Coaching abgrenzen zu können.

Der zweite Teil des Kompendiums überträgt die definitorischen Anforderungen in anwendungsbezogene *Standards für ein professionelles Handeln* des Coach bzw. eines Coaching-Ausbilders in seinem Berufsfeld. Ganz bewusst betrachtet der Fachausschuss dabei den Coach / Ausbilder als Ausübenden eines Geschäftes und als Repräsentant einer Berufsgruppe in all den fachlichen, berufsethischen, gemeinwohlorientierten, ökonomischen und betriebsorganisatorischen Bezügen. Das Coaching wird damit in den umfassenderen Kontext des *geschäftlichen Handelns* gestellt. Die Professionalität eines Coach oder Ausbilders zeigt sich zuerst und vor allem in seiner qualifizierten Beratungsleistung. Sie zeigt sich ebenso im „ehrbaren“ Umgang mit seinen Klienten, in der Art, seinen Geschäftsbetrieb „ordentlich“ zu führen, und nicht zuletzt darin, wie er sich im Markt und Wettbewerb verhält, sowie in der Weise, wie er die Qualität und Unabhängigkeit seiner Arbeit und die seiner Mitarbeiter kontinuierlich überprüft und entwickelt.

Der dritte Teil des Kompendiums ist dem für die Entwicklung der Profession Coaching wichtigen Thema *Qualitätssicherung* gewidmet, und zwar in zweierlei Hinsicht: (1) im Sinne einer Qualitätskontrolle unter den Berufsangehörigen zur Absicherung der Professionsstandards und (2) im Sinne einer kontinuierlichen Optimierung und Weiterentwicklung der Leistungsqualität von Coaching insgesamt. Dabei geht es sowohl um Wege freiwilliger Selbstkontrolle und die Etablierung von Überprüfungsroutrinen und Schiedsstellen als auch um die Entwicklung von Evaluationsinstrumenten, Fortbildungscurricula und Qualitätszirkeln. Auf diese Weise soll die Innovations- und Zukunftsfähigkeit der Profession Coaching über die systematische Auswertung und Weitergabe von Erfahrungen und den kontinuierlichen Auf- und Ausbau einer wissenschaftlichen Theoriebildung gesichert werden.

Den Abschluss des Kompendiums bildet ein Anhang mit praktischen Hilfen in Form von Checklisten, Vertragsmustern und weiteren *Systematiken für die tägliche Arbeit* als Coach oder Ausbilder. Dieser Anhang soll später im Zuge der weiteren Fachausschuss- bzw. Verbandstätigkeit zu einem eigenständigen Praxisleitfaden für die Mitglieder des DBVC verselbständigt werden.

# Die Entwicklung von Coaching als Profession

*Christoph Schmidt-Lellek*

Coaching als Profession zu konzipieren, stellt eine spezielle Herausforderung dar, denn eine Profession verfügt über bestimmte Merkmale, durch die sie sich von „Berufen“ in einem allgemeinen Sinne unterscheidet. Wenn diese Merkmale nicht vollständig zutreffen oder fehlen, wird eine Tätigkeit in der Fachliteratur als „Semi-Profession“ oder als „Nicht-Profession“ bezeichnet (z.B. *Kühl* 2006 a, S. 88). Im Hinblick auf das Coaching als weitere professionelle Form einer „verantwortungsvollen Arbeit am Menschen“ (*Kühl* 2006, S. 8) wird außerdem eine weite und eine enge Definition von Profession unterschieden, die sich folgendermaßen umreißen lässt:

Weite Definition:

- Individuelles Streben nach Professionalität
- Freiwillige Selbstverpflichtung
- Unverbindliche Common-Sense-Standards

Enge Definition:

- Standards zu Ethik, Qualifikation, dialogischer Grundhaltung, Konzept- und Methodenanwendung, Qualitätssicherung
- Theorie- und Methodenpluralität
- Mehrperspektivität in den Konzepten und in deren Anwendung
- Reflektiertes Kompetenz- und Erfahrungsspektrum

Die bisherigen Entwicklungen des Coaching scheinen im Wesentlichen der weiten Definition zu entsprechen. Im Sinne einer langfristigen Perspektive erachten wir es als notwendig, die Professionsbildung nach der engen Definition voranzubringen und damit eine Konsolidierung zu erreichen, denn sonst besteht die Gefahr, dass Coaching als Beratungsformat nach einem schnellen Wachstum sich nicht dauerhaft im Markt etablieren kann und seine Bedeutung ebenso schnell wieder verliert.

## **Der Begriff „Profession“**

Der Fachausschuss hat sich in kritischer Auseinandersetzung an dem Begriff „Profession“ orientiert, wie er in der professionssoziologischen Literatur diskutiert wird (ausführlicher *Schmidt-Lellek* 2006 a; vgl. auch *Kühl* 2006 a; *Schmid* 2003). Dieser Begriff soll im Folgenden zunächst geklärt werden, denn manche Meinungsdivergenzen in der Diskussion um Coaching als Profession und um eine „Professionalisierung“ der Coaches sind auf begriffliche Unklarheiten zurückzuführen.

So wird *Professionalität* umgangssprachlich häufig fälschlicherweise allein mit fachlicher Kompetenz gleichgesetzt (ein Könnler ist ein „Profi“). Dagegen muss Professionalität aber als eigenständige Kategorie betrachtet werden, die vor allem einen kritischen, selbstreflexiven Filter für das konkrete Handeln darstellt. Die *Profession Coaching* (bzw. seine *Professionsbildung*) und die *Professionalität* des Coach (bzw. die *Professionalisierung* der Akteure) werden hier also als unterschiedliche Perspektiven erörtert.

Professionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf zentrale existenzielle Bezüge des Menschen ausgerichtet sind. Dies wird insbesondere deutlich an den *klassischen Professionen*, die jeweils über ein abgegrenztes Wissenssystem verfügen und denen die klassischen Universitätsfakultäten zugeordnet sind:

- Priester, Seelsorger: Beziehung zu Gott (Theologische Fakultät),
- Arzt: Beziehung zu sich selbst mit Leib und Seele (Medizinische Fakultät),
- Jurist: Beziehung zu anderen Menschen (Juristische Fakultät),
- Lehrer: Beziehung zur Kultur (Philosophische Fakultät).

Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, das sich entwickelnde Tätigkeitsfeld Coaching als Profession zu begreifen und seine Professionsbildung aktiv zu betreiben, mit dem Ziel, einen weiteren existenziellen Bezug zu fokussieren:

- Coach: Beziehung zur Arbeitswelt (Interdisziplinarität).

Dies kann jedoch nicht unkritisch geschehen, denn die klassischen Professionen selbst befinden sich in einer Krise, da die bisher Sicherheit bietenden Professionsstrukturen sich verändern oder auflösen. Kennzeichen dafür sind schnelle Innovationen des Wissens, der Arbeitsformen und der Arbeitsinhalte, unsichere Arbeitsverhältnisse, Individualisierung der Berufsbiographien usw., was für die klassischen Professionen ebenso wie für andere Berufe gilt (vgl. Beck 1986). Man kann die rasche Entwicklung des Coaching geradezu als Reaktion auf diese Krise verstehen, denn Coaching kann Menschen in ihrer Arbeitswelt darin unterstützen, mit der zunehmenden Verunsicherung kreativ umzugehen. Umso bedeutsamer erscheint die Entwicklung und konzeptionelle Fundierung des Coaching als Profession, um diesen Anforderungen gerecht werden zu können.

## **Merkmale der klassischen Professionen**

Die folgenden Merkmale verdeutlichen zum einen den Unterschied zwischen „Professionen“ und anderen „Berufen“, deren Vertreter als „Experten“ ihres Faches bezeichnet werden. Sie begründen zum anderen eine weitgehende Autonomie des Professionellen gegenüber den Klienten und gegenüber den Organisationen, in denen die professionelle Arbeit stattfindet (Schütze 1996; vgl.

Oevermann 1996; Müller 2002; Pfadenhauer 2003). Es sei vorweg betont, dass von diesen Merkmalen einige für das Coaching nicht zutreffen:

- (1) *Verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen*, die zentrale existenzielle Themen und Konflikte betrifft; es handelt sich also um eine personenbezogene Dienstleistung für Problembereiche, in denen Menschen Handlungsschwierigkeiten haben.
- (2) *Mitwirkung des Klienten*: Die Tätigkeit des Professionellen findet im Rahmen einer spezifisch gestalteten Beziehung statt; er hat dabei vor allem eine Prozesskompetenz, mit der das eigenverantwortliche Handeln des Klienten unterstützt wird. Dabei ist das Ergebnis nie vollständig vorhersehbar.
- (3) *Eine staatlich geregelte Lizenz* aufgrund einer *akademischen Ausbildung*, in der ein exklusives, standardisiertes Fachwissen angeeignet wird.
- (4) *Ein gesellschaftliches Mandat*, das sich z.B. in staatlich geregelten Zulassungsbestimmungen und Prüfungen manifestiert und das ein *Monopol* beim Angebot der jeweiligen Leistung begründet.
- (5) *Applikation des Wissens*: Der Professionelle leistet eine „Übersetzungsarbeit“, indem das allgemeine Wissen auf den konkreten Fall mit seinen jeweiligen Besonderheiten angewandt werden muss.
- (6) *Ein berufsbezogener Ethik-Kodex*, den zu verletzen zu einem Ausschluss des Professionsangehörigen aus der Profession führen kann. Basis dafür ist eine grundsätzliche Orientierung am „Gemeinwohl“ statt an selbstbezogenen oder gruppenbezogenen eigennütigen Interessen.
- (7) *Die selbst verwaltete Organisation* der Professionsangehörigen in einem Berufsverband, der Prüfungen, Evaluationen und Berufszugänge maßgeblich (mit-)bestimmt und auch die Einhaltung der qualitativen und ethischen Standards überwacht.
- (8) *Die Verfügungsgewalt der Professionsangehörigen über gewisse Entscheidungskompetenzen*: Die Profession hat von der Gesellschaft die Lizenz, zum Wohle der Klienten diesen auch ethisch verantwortbare Unannehmlichkeiten mit ihren Verfahren zu bereiten (Schütze 1996, S. 184).
- (9) *Spezielle berufliche Rollenmuster, Karrierengänge, Statuspassagen* (Zugangsvoraussetzungen und Prüfungen), die eine spezielle biographische Identität als Professioneller begründen (a.a.O., S. 185).
- (10) *Finanzielle Unabhängigkeit* im Sinne eines Beamtentums, eines Angestelltenverhältnisses oder einer festen Gebührenordnung.

## Probleme und Veränderungen der Professionen

In den traditionellen Professionen zeigen sich vielfältige Verunsicherungen und Auflösungserscheinungen, die veränderte Konzepte verlangen. Für diese Veränderungen lassen sich unterschiedliche Ursachen ausmachen: Die Professionellen sind keine unbestrittene Autorität mehr, die Exklusivität ihres Wissens ist gebrochen, da sich mit den neuen Informationstechnologien der Zugang zum Wissen erweitert hat. Insbesondere aber ist ein standardisiertes, dogmatisch festgelegtes Fachwissen nicht mehr in der Lage, mit raschen gesellschaftlichen Veränderungen sowie mit der wachsenden Vielfalt und Komplexität der Probleme (wie z.B. bei unterschiedlichen kulturellen Prägungen und Wertorientierungen) umzugehen. Stattdessen sind Flexibilität in Denken und Handeln heute maßgebliche professionelle Kompetenzen. Dies sind Aspekte, die insbesondere von den Philosophen der Postmoderne thematisiert worden sind (vgl. Zima 2001).

Aus dieser Situation lassen sich für ein revidiertes Professionsverständnis im Hinblick auf das Coaching einige Folgerungen und Forderungen ableiten, die in den folgenden drei Thesen umrissen werden:

### 1. These: Coaching als Profession

*Um Coaching als „Profession“ zu begreifen und zu entwickeln, muss der traditionelle Professionsbegriff sowohl berücksichtigt als auch revidiert werden, um den veränderten gesellschaftlichen Bedingungen und dem spezifischen Tätigkeitsfeld gerecht zu werden.*

Um die Qualität des Handelns und eine hinreichende Autonomie der Coaches zu gewährleisten, soll Coaching als Profession konzipiert werden, welche die *Beziehung zur Arbeitswelt* fokussiert. Zur Qualität gehören nicht nur Analyse- und Handlungskonzepte, die auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basieren, sondern auch eine dialogische Grundhaltung (vgl. Schmidt-Lellek 2006, 361 ff.; Schmid 2003, 60) sowie eine übergreifende Wertorientierung am Gemeinwohl, wie sie z.B. durch den Ethik-Kodex in diesem Kompendium artikuliert wird.

Von den oben genannten Merkmalen treffen einige für das Coaching nicht zu:

- Staatlich geregelte Lizenz (Punkt 3),
- gesellschaftliches Mandat und Leistungsmonopol (Punkt 4),
- Verfügungsgewalt über Entscheidungskompetenzen (Punkt 8),
- festgelegte Karrierengänge (Punkt 9),
- finanzielle Unabhängigkeit (Punkt 10).

Punkt 3 (akademische Ausbildung) trifft mit der Einschränkung zu, dass es für das Coaching zwar keine eigenständige Wissenschaft gibt, wohl aber eine

*Wissenschaftsorientierung*, für die eine breit gefasste *Interdisziplinarität* maßgebend ist. Ein Ethik-Kodex (Punkt 6) und eine selbst verwaltete Organisation (Punkt 7) sind noch in der Entwicklung – gerade diesem Zwecke soll dieses Kompodium dienen. Da staatliche Lizenz und öffentliches Mandat fehlen, müssen der Ethik-Kodex und die selbst verwaltete Organisation als besonders bedeutsam angesehen werden, um die für eine Profession konstitutive *Orientierung am Gemeinwohl* zu gewährleisten.

Wenn man als ein Wesensmerkmal des Coaching die Unterstützung von Innovationen ansieht, wäre ein kodifiziertes, abgesichertes Wissen eher hinderlich als förderlich. Demgegenüber sind folgende Forderungen für das Coaching maßgebend:

- Interdisziplinäre Zusammenarbeit und interdisziplinäre Diskurse,
- Multiprofessionelle Perspektiven,
- Fähigkeit, zwischen unterschiedlichen Fachsprachen zu übersetzen,
- Fähigkeit, in der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Veränderungen Innovationen zu unterstützen,
- Anerkennung der Ungewissheit des jeweiligen Fachwissens,
- Supervision als Selbstreflexions- und Selbstvergewisserungsinstitution (vgl. Schütze 1996).

Mit diesen Aspekten kann dem Coaching die Funktion eines Katalysators im Hinblick auf organisationale, unternehmerische und damit letztlich auch gesellschaftliche Innovationen zukommen: Profession in einem solchen revidierten Sinne basiert nicht in erster Linie auf kodifizierten Wissensbeständen, die den Professionellen wie den Klienten Gewissheit ermöglichen könnten, sondern auf der Anerkennung von Ungewissheit angesichts der jeweiligen Beratungssituation. „Professionalität“ bedeutet dann, mit solchen Ungewissheiten kompetent umgehen zu können und sich dafür hinreichende Wissens- und Handlungs-Ressourcen interdisziplinär zugänglich zu machen. Gewissheit ist demgegenüber in einer verlässlichen Beratungsbeziehung zu suchen.

## **2. These: Die Professionalität des Coach**

*Der Dreiecksvertrag Coach – Klient – Organisation muss durch die übergreifende Dimension „Professionalität“ ergänzt werden. Dies bedeutet, dass die Definition von Coaching und von Coaching-Leistungen durch den Filter der Professionalität gebracht werden muss, da sich die Leistungen nicht standardisieren lassen.*

Die Professionalität des Coach soll eine reflexive, kritische Distanzierung von den Elementen des Dreiecksvertrags (Coach, Klient, Organisation) und eine

Orientierung an übergreifenden Werten, Verstehens- und Handlungskonzepten ermöglichen. Dies begründet eine hinreichende Autonomie des Coach, sich in Auseinandersetzung mit den Aufträgen des Klienten und der Organisation selbstbestimmte Aufträge zu geben. Professionalität ist damit als ein wesentlicher Maßstab für die Qualität des Coaching anzusehen, der auch dann notwendig ist, wenn man Coaching nicht nach den obigen Kriterien als „Profession“ be- greift. Die „Professionalität“ des Coach soll nicht nur seine fachliche Kompetenz, sondern auch die Unabhängigkeit seines beruflichen Denkens und Handelns si- chern. Ein Fehlen dieser Dimension kann sich folgendermaßen ausdrücken:

- in subjektiver Willkür des Coach, wenn er einseitig nur eigene Interessen ver- folgt und nicht bereit oder nicht fähig ist, sein Denken und Handeln selbstre- flexiv zu hinterfragen oder sich hinterfragen zu lassen, und wenn er auf diese Weise die dialogische Haltung verletzt;
- in einer Instrumentalisierung des Coaching durch die Auftrag gebende Orga- nisation aus so genannten „Sachzwängen“, wenn z.B. einzelne Maßnahmen ausschließlich nach finanziellem Kalkül geplant und durchgeführt werden oder wenn der zu beratende Mitarbeiter durch das Coaching nur den Organi- sationsinteressen gefügig gemacht werden soll;
- in einer Instrumentalisierung des Coaching durch den Klienten, wenn dieser keine Bereitschaft zu Veränderungen entwickelt und das Coaching nur zur Bestätigung oder Immunisierung seines Denkens und Handelns benutzt.

Die Qualität eines professionellen Coaching besteht nicht in einer standardisier- ten *Gleichförmigkeit*, wie sie für das produzierende Gewerbe maßgebend ist („Pro- duktqualität“), sondern im kompetenten Umgang mit der *Nicht-Gleichförmigkeit* der jeweiligen Probleme und Situationen im Rahmen einer einmaligen und nicht planbaren Beziehung mit dem Klienten („Prozessqualität“; vgl. *Buer* 2006, 66). Dies erfordert eine dialogische Grundhaltung des Coach, d.h. die Bereitschaft und die Fähigkeit, die „Andersheit des Anderen“ (*Lévinas* 1983) wahrzunehmen und anzuerkennen und sich mit ihr selbstreflexiv auseinanderzusetzen. Grundlage dafür ist die Entwicklung einer ganz persönlichen „professionellen Identität“ im Rahmen einer „professionellen Gemeinschaft“, die einem Coach die notwen- dige Freiheit in Denken und Handeln ermöglicht (*Schmid* 2003, 61).



### 3. These: Professionelles Handeln

*Professionalität des Coach bedeutet insbesondere, mit unterschiedlichen „Antinomien“ bzw. Widersprüchen und Polaritäten im konkreten Handeln umgehen zu können.*

Die inhaltliche Kompetenz des Coach und die Qualität seines professionellen Handelns werden in den folgenden Kapiteln des Kompendiums spezifiziert (s. insbesondere Kap. 2.2 Coaching-Prozesse). Als übergreifende Perspektive soll jedoch betont werden, dass die Qualität nicht in erster Linie daran zu messen ist, „dass möglichst viele Standards proklamiert werden“, sondern an der Fähigkeit, mit spannungsreichen Antinomien und Widersprüchen umzugehen (Buer 2005, 288) und diese Spannung auszuhalten und auch zu nutzen. Folgende Antinomien seien beispielhaft genannt:

- Funktion versus Person: Im Coaching bilden meistens die beruflichen Funktionen den Ausgangspunkt, sollen aber mit den jeweiligen persönlichen Neigungen und Interessen möglichst gut in Einklang gebracht werden. In der Regel besteht hier jedoch eine nicht auflösbare Spannung, in der mit Hilfe der professionellen Perspektiven des Coach je nach Situation und Problemkonstellation die eine oder die andere Seite stärker gewichtet werden kann (s. Kap. 1.2.3 „Funktionspendel“).
- Gewissheit versus Ungewissheit: Angeeignete Konzepte und Kompetenzen dienen der verantwortlichen Planung und Durchführung von Beratungen, in denen aber immer auch unplanbare und unvertraute Situationen begegnen. Diese erzeugen Unsicherheit, mit der ein Coach professionell umgehen können muss.
- Unternehmenslogik versus Professionslogik: Ein Unternehmen verfolgt mit einem Coaching-Auftrag in der Regel den Zweck, dass die Unternehmensziele besser, effektiver, schneller erreicht werden. Im Coaching kann demgegenüber deutlich werden, dass diese Ziele nicht wie gewünscht erreichbar sind oder dass eine kritische Auseinandersetzung mit ihnen notwendig ist, für die im Coaching relevante Perspektiven entwickelt werden sollen. Professionalität bedeutet, dass der Coach beide Erfordernisse miteinander verbinden kann (Buer 2005, 289).

Der Umgang mit diesen und anderen Antinomien verlangt ein hohes Maß an Selbstreflexivität, die z.B. durch Supervision, Intervision, Fortbildung und eine Reflexion der ethischen Standards unterstützt wird.

# Teil 1: Grundlagen

## Definition des Praxisfeldes Coaching

*Ulrike Wolff*

An die vorangegangene Standortbestimmung zur Professionsbildung schließen sich nun im ersten Teil des Kompendiums die grundlegenden Definitionen und Abgrenzungen zum Coaching an. Diese bilden das Fundament, auf dem dann später die zentralen Inhalte und Vorgehensweisen im Sinne professioneller Standards entfaltet werden. Als wesentlicher konzeptioneller Baustein dient hier zusätzlich der Ethik-Kodex, dem in seiner Ausrichtung am Gemeinwohl (Maßstab einer Profession) eine entscheidende Filterfunktion zukommt. Diese Begriffsbestimmungen und Prüfungsvorgänge betreffen jedoch nicht nur die Konzeptentwicklung der Profession Coaching, sondern stellen zugleich dem praktizierenden Coach wichtige Orientierungspunkte zur Seite in seiner kontinuierlichen, nicht abschließbaren Aufgabe, sich selbst und sein professionelles Handeln zu entwickeln, zu verbessern und vor Deformationen zu schützen.

Der Begriff Coaching ist im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte zu einem Sammelbegriff geworden, unter dem eine Vielzahl von Beratungskonzepten zur individuellen Unterstützung von Führungskräften in betrieblichen und persönlichen Weichenstellungsprozessen gefasst wird. Coaching wird heute daher häufig als Gattungsbegriff für eine Beratung angesehen, deren allgemeine Zielsetzung in der Stärkung und Bereicherung der persönlichen wie funktionalen Leistungsfähigkeit liegt – unter dem Primat einer lebenswerten, gegenseitig zufriedenstellenden Arbeitswelt (vgl. Ethik-Kodex: „Nicht-Reduzierbarkeit des Menschen“, S. 31). Die im Zusammenhang mit Coaching am häufigsten verwendeten Merkmale sind Individualität, Ganzheitlichkeit, Gleichrangigkeit, Vertraulichkeit und Unabhängigkeit. Mit speziellen Methoden der Selbst- und Situationsklärung, der Potenzialanalyse, der Veränderungsbegleitung und Umsetzungsreflexion begleitet der Coach seinen Klienten auf dem Weg zu neuen Entwicklungsleistungen, wie zum Beispiel die Bewältigung von beruflichen oder persönlichen Schwellensituationen (vgl. Abschnitt 1.2).

Der besondere Nutzen für die Klienten<sup>1</sup> besteht dabei in der Kombination aus fachlicher, persönlicher und prozessualer Standortbestimmung und Veränderungsbegleitung, die individuell auf ihren Bedarf zugeschnitten ist und sich durch ein hohes Maß an Ansporn, Vertrauen und Offenheit (Diskretionsgewähr) sowie durch die Klarheit eines unabhängigen Sparring auszeichnet. Neben dem individuellen Nutzen für den Klienten selbst muss im Rahmen von Organisationen auch der Nutzen für die Organisation in Betracht gezogen werden.

---

<sup>1</sup> Zur Begrifflichkeit: Wir haben uns für „Klienten“ entschieden, statt z.B. „Gecoachte“, „Coachee“ o.ä.

# 1.1 Begriffsbestimmung

*Thomas Dietz, Klaus Holetz, Astrid Schreyögg  
unter Einbezug der DBVC-Mitgliedschaftskriterien*

## **Definition des Coaching**

Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen. Coaching richtet sich auch auf die entsprechenden sozialen Gruppen und organisationalen Systeme. Sowohl im Einzel- wie im Mehrpersonen-Coaching wird dieser soziale und organisationale Kontext immer berücksichtigt.

## **Ziele von Coaching**

Coaching zielt auf die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problem lösend sein.

Als ergebnisorientierter Prozess dient Coaching der Stärkung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit, der Förderung von Selbstführung und gesunder „Work-Life-Balance“, wie es im heutigen Sprachgebrauch heißt. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt der Coach seinen Klienten bei der Verbesserung der beruflichen Situation und dem Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. Durch die Aktivierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden (vgl. Ethik-Kodex: Entwicklungsoffenheit des Menschen). Effekte durch Coaching sollen einer laufenden Qualitätskontrolle unterzogen werden.

## **Coaching als Beratungsformat**

Coaching ist eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. 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.

Ein grundlegendes Merkmal des professionellen Coaching ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bezüglich Wahrnehmung, Erleben und Verhalten.

Die Interaktion im Coaching ist zielbezogen im Hinblick auf Inhalt, Ergebniserwartung und Zeitlimit. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Als dialogischer Prozess, der freiwillig, eigenverantwortlich und in einem Setting stattfindet, das Vertraulichkeit zusichert, bleibt Coaching trotz Zielorientierung ergebnisoffen.

Als professionelle Beratung gründet Coaching in Wissenschaft mit einer multidisziplinären Orientierung. Deshalb zeichnet es sich aus durch eine transparente Modellbildung mit einer Wissensstruktur, die ethische Prämissen, einen zum Coaching passenden Theoriefundus und eine entsprechende Praxeologie aufweist.

## **Coaching als Methode**

Coaching ist prinzipiell theorie- und methodenplural, damit individuelle, interaktionale und systemische Phänomene in unterschiedlichen Kontexten erfasst und bearbeitet werden können. Aber die Pluralität ist nicht grenzenlos und nicht beliebig; sie ist z.B. durch ethische Maßstäbe eingeschränkt, aber auch im Hinblick auf die Passung zur jeweiligen Situation und auf die Kompatibilität der angewandten Methoden untereinander.

Entsprechend dem Anwendungsbereich von Coaching muss das Theorieinventar neben psychologischen Theorien auch solche aus der Organisations- und Managementlehre beinhalten. Auch das Methodeninventar sollte eine entsprechende Breite aufweisen. Neben Ansätzen aus psychotherapeutischen Schulen sollten auch Ansätze aus der Wirtschaftspsychologie und der Betriebswirtschaftslehre u.a. angewandt werden. Dabei ist jede enge Schulenbindung zu vermeiden.

## **Coaching als Expertise**

Über Coaching als Beratungsform hinaus steht der Begriff Coaching auch allgemeiner für die Nutzung von im Coaching vertretenen Kompetenzen und Qualitäten im professionellen Handeln. Vielen Professionellen ist der kompetente Umgang mit Menschen in der Berufs- und Organisationswelt wichtig. Dieser sich zunehmend verbreitende Anspruch äußert sich in der Integration von Coaching-Expertise in das professionelle Selbstverständnis sowie die Rollen und Aufgaben von Managern, Führungs- oder Fachkräften, die sich im Bereich Coaching qualifizieren, ohne als Coach firmieren zu wollen. Sie sind Experten für Coaching im Rahmen ihres jeweiligen professionellen Selbstverständnisses und füllen damit den Handlungsspielraum, den ihre berufliche Rolle dafür zulässt.

## 1.2 Anwendungsbereiche

Ulrike Wolff

Die Begriffsbestimmung des vorangegangenen Abschnitts unterstreicht, dass Coaching hoch individualisiert die Entwicklungs- und Veränderungsaktivität von Menschen in beruflichen Kontexten unterstützt. Das Spezifische des Coaching ist dabei, dass es als Beratungsformat ganzheitlich auf die Person des Klienten bzw. des Klientensystems ausgerichtet ist – also alle relevanten fachlichen, persönlichen, organisationalen, kulturellen und zwischenmenschlichen Aspekte in die Beratungsarbeit einbezieht.

Um seinen Beratungsauftrag professionell zu erfüllen, agiert der Coach aus einer systemunabhängigen Position (dies gilt auch für einen organisations-internen Coach, der z.B. nicht in demselben Team wie sein Klient tätig sein kann); das bedeutet, er steht außerhalb der Lebenswelt seines Klienten(systems). Trotzdem darf ihm diese von ihrer Art, Struktur und Dynamik nicht völlig fremd sein.

Vor dem Hintergrund dieser Kernelemente des Coaching (beruflicher Kontext, individuell, veränderungsunterstützend, zielbezogen, ganzheitlich und systemunabhängig) lassen sich nun die Anlässe und Anwendungsbereiche definieren, in denen Coaching einsetzbar ist. „Definieren“ bedeutet in diesem Kontext aber ebenso, diejenigen Bereiche zu kennzeichnen, in denen Coaching aus ethischen oder aus fachlich-methodischen Gründen *nicht* zum Einsatz kommen sollte.

### 1.2.1 Schwellensituationen als Ausgangspunkt für Coaching

Welcher Kontext im Einzelfall auch immer zugrunde liegt, so haben die meisten Coaching-Interessenten doch eines gemeinsam: Sie befinden sich in einer beruflichen und/oder persönlichen *Schwellensituation*. Damit sind die Übergangsphasen gemeint, in denen – sei es von „innen“ getrieben oder durch äußeren Druck veranlasst – die vertrauten Denk- und Verhaltensroutinen an neue Verhältnisse angepasst werden müssen oder persönliche bzw. unternehmerische Entscheidungen zu treffen sind, deren Tragweite und Risiken noch ungewiss sind. Die Einsicht in die Entscheidungs*notwendigkeit* oder das Veränderung*erfordernis* ist also bereits vorhanden, jedoch stehen die neuen Verhaltensweisen oder eine Gewissheit über deren Erfolg noch nicht zur Verfügung.

Aus diesem Grund sind Schwellensituationen in der Regel sowohl durch ein besonderes Maß an Anregung und Aktivität gekennzeichnet als auch durch ein besonderes Maß an psychologischer Verletzbarkeit. Je komplexer oder weitreichender das *empfundene* Anpassungserfordernis ist, desto mehr Energie muss für die ausgleichende Steuerung von Wagnis und Schutzverhalten (Vorwärtsge-

hen und Absichern) eingesetzt werden. Hier liegt der originäre Ansatzpunkt von Coaching: die gezielte Unterstützung der Selbststeuerungsaktivität von Menschen in betrieblichen und persönlichen Übergangssituationen (vgl. Wolff 2002).

### 1.2.2 Typische Anlässe und Anwendungsbereiche

Coaching findet sowohl in der Personalentwicklung als auch in der Organisationsentwicklung vielfältige Anwendungen. Die Konstellationen, in denen „Coaching-geeignete“ Weichenstellungssituationen in beruflichen Kontexten vorkommen, lassen sich vier klassischen Anwendungsbereichen zuordnen (vgl. Wolff 2002), wobei allerdings meistens eine Überlappung der verschiedenen Themenbereiche vorzufinden ist:

- In der *Organisationsentwicklung* wird Coaching als vorbeugende, Risiko minimierende Maßnahme bei der Begleitung von betrieblichen Veränderungsprozessen eingesetzt, und zwar vorrangig, um die Schlüsselpersonen bei der Steuerung von Situationen mit erhöhtem Störungsrisiko zu unterstützen.
- In der *Managemententwicklung* dient Coaching als Inspiration und Lernkatalysator für einzelne Verantwortungsträger, die an der Optimierung ihrer Wirksamkeit als Führungspersönlichkeit arbeiten möchten.
- Bei der *Standortbestimmung* wird Coaching herangezogen, um in Phasen betrieblicher und/oder persönlicher Neuorientierung Ordnungs- und Klärungshilfe zu leisten. Dies geschieht insbesondere über den „Realitätscheck“ bzw. den Abgleich von Selbst- und Fremdbild, von eigenen und fremden Erwartungen, aber auch über eine Re-Stabilisierungshilfe bei der Verarbeitung kritischer Lebensereignisse im Privat- und Berufsleben.
- Bei der *Konfliktbehandlung* wird Coaching genutzt, um in akuten oder schwebenden Krisensituationen Auswege aus einer Negativspirale zu finden, die die Beteiligten aus eigener Kraft nicht verlassen können.

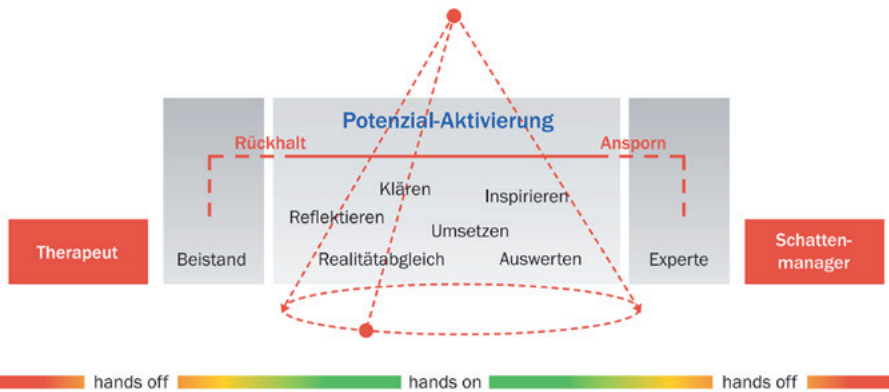
### 1.2.3 Navigationshilfe „Funktionspendel“

Die Unterschiedlichkeit der soeben beschriebenen Anwendungsbereiche verdeutlicht, dass der Coach je nach Ausgangskonstellation und individuellem Bedarf des Klienten ganz unterschiedliche Ansatzpunkte vorfindet, die wiederum in unterschiedliche Funktionen, Rollen und Interventionen münden. In diesem komplexen, nicht standardisierbaren Beratungskontext muss ein Coach sicher navigieren können.

So kann der Fokus im Coaching einmal stärker auf den personenbezogenen Anteilen des Klienten liegen und ein anderes Mal stärker auf der Bewältigung

einer aktuellen Managementaufgabe. Über den gesamten Beratungsverlauf gesehen, verbietet es der Mehrperspektivenansatz im Coaching, monofunktional nur einen Aspekt der Lebenswelt des Klienten zu adressieren; es ist vielmehr kennzeichnend für Coaching, dass sich die Beratungsleistung sowohl auf die sachlichen als auch die personenbezogenen Anteile einer aktuellen Herausforderung bezieht.

Das Konzept des *Funktionspendels Coaching* (Wolff 2002, 2005) verdeutlicht diese Pluralität des beraterischen Zugangs und ist gleichzeitig eine an die Verkehrsampel angelehnte Navigationshilfe, um die *grünen* (freie Fahrt), von den *gelben* (Achtung, Grenzbereich) und den *roten* (Stopp, Gefahrenbereich) Handlungsbereichen im Coaching zu unterscheiden.



Der beraterische Kernbereich einer Veränderungsbegleitung durch Coaching besteht zum einen in der reflexiven Analyse und Klärung sachlicher, zwischenmenschlicher und emotionaler Zusammenhänge und zum anderen in der ganzheitlichen Unterstützung beim Umsetzen und Auswerten von Lösungen. Das ist die definierte Mitte oder der „grüne Bereich“ aller Coaching-Interventionen.

Die Ausgangssituationen – und besonders die Ausgangsmotive – des/der Klienten können jedoch in den einzelnen Beratungsfeldern (vgl. voriger Abschnitt) sehr unterschiedlich sein. Eine berufliche Standortbestimmung kann positiv besetzt sein (z.B. wenn zwischen mehreren interessanten Angeboten zu entscheiden ist) oder aus akuter Not veranlasst sein (z.B. angesichts eines Jobverlustes oder einer Sackgassensituation). Die strategische Entwicklung eines Unternehmensbereichs kann von der Welle eines großen Geschäftserfolges getragen sein oder aus akuter Existenzbedrohung notwendig geworden sein.

Von daher spielt in jedem Coaching der *Eskalationsgrad* (vgl. Kapitel 1.4 Coaching-Leistungen) der Klientensituation eine große Rolle – sowohl für die Steue-

rung des Beratungsprozesses selbst als auch für die Kontrolle, ob eine Konstellation (noch) mit den Mitteln des Coaching bearbeitet werden kann und darf. So ist es manchmal im Coaching notwendig, sich in einer akuten Situation auch in Themenbereichen zu bewegen, die zur persönlichen oder unternehmerischen „Intimsphäre“ eines Klienten(systems) gehören. In solchen Konstellationen ist vor allem der menschliche Rückhalt eines „Beistandes“ gefragt, um für die notwendige emotionale Entlastung zu sorgen. In anderen Situationen, wenn sich beispielsweise der Klient einer für ihn überkomplexen Führungs- bzw. Entscheidungssituation ausgesetzt sieht, mag kurzfristig der Expertenrat eines erfahrenen Managers als *überbrückende* Navigationshilfe sinnvoll sein, vorausgesetzt dies dient einer kurzfristigen Restabilisierung des Klienten. Letztlich sind solche *Grenzüberschreitungen* in den Selbstbestimmungs- und Verantwortungsbereich des Klienten hinein – selbst wenn aktiv von ihm eingefordert – der „gelbe Bereich“ im Coaching. Das bedeutet, dass die Übernahme von Beistands- oder Expertenfunktionen außerhalb des beraterischen Kernbereichs von Coaching kurzfristig sein muss und auch plausibel zu begründen ist.

Höchste Vorsicht und sofortige Gegenaktivität ist geboten, wenn sich der Fokus einer Coaching-Begleitung auf Störungsfelder verschiebt, in denen die Selbstverantwortung und Steuerungsautonomie des Klienten nachhaltig beeinträchtigt sind, wenn also beispielsweise klare Anzeichen für eine substantielle Überforderung in der beruflichen Rolle oder für eine tiefer gehende psychische und/oder somatischen Störung beim Klienten vorliegen.

Der Auftrag und die professionelle Rolle des Coach sind unvereinbar mit der eines „Schattenmanagers“ – selbst, wenn der Coach selbst ein noch so exzellenter Manager wäre, und genauso unvereinbar mit der eines Therapeuten – selbst wenn der Coach ein erfahrener Therapeut wäre. Coaching setzt die selbstbestimmte und selbstverantwortete Mitwirkung des Klienten voraus. Ist diese Voraussetzung nicht gegeben, kehrt sich die Beratungsbeziehung von einer symmetrischen Beratungsbeziehung in ein asymmetrisches Abhängigkeitsverhältnis. Hier liegt der konzeptionelle Sperrbezirk, der *rote Bereich* im Coaching (vgl. u.a. *Schmidt-Lellek 2003*).

In einem professionell durchgeführten Coaching werden die Interventionen wie ein Pendel geführt, das nach begründeten „Ausschlägen“ in die Grenzbereiche immer wieder auf die definierte Mitte zurückschwingt. Das Funktionspendel Coaching zeigt, dass man zwar definieren kann, was vollständig (grün), teilweise (gelb) und was nicht (rot) zum Coaching gehört; es zeigt aber auch, dass es letztlich vor allem auf das berufliche Gespür und die Professionalität eines gut ausgebildeten, erfahrenen Coach ankommt, die Vielschichtigkeit einerseits zuzulassen und produktiv einzubinden, andererseits aber immer die Grenzen seines Tätigkeitsbereichs zu kennen und zu beachten.



Das Funktionspendel ist eine Orientierung für die professionelle Steuerung eines laufenden Beratungsprozesses. Davon zu unterscheiden sind diejenigen Ausgangskonstellationen, in denen ein Coaching-Prozess gar nicht erst aufgesetzt werden sollte.

### **1.2.4 Ausschlusskriterien bzw. Konstellationen mit erhöhtem Misserfolgsrisiko**

Coaching ist kein Allheilmittel für jede Lebenslage. Es gibt Themen sowie persönliche und organisationale Ausgangskonstellationen, die nicht mit den Mitteln des Coaching behandelt werden sollten. Generell ist von einem Coaching abzuraten, wenn die Wahrscheinlichkeit besteht, dass es – bezogen auf die Zielsetzung des Klienten – eher zum Schaden als zum Vorteil des Klienten sein könnte oder wenn andere Maßnahmen eher Erfolg versprechend und/oder wirkungsvoller erscheinen.

Die Konstellationen, die entweder gar nicht für ein Coaching-Projekt geeignet sind oder zumindest ein erhöhtes Misserfolgs- oder „Verschlimmbesserungs“-Risiko tragen, können eines oder mehrere der nachfolgenden Merkmale aufweisen:

Klient:

- aus der aktuellen Situation nicht aufklärbares psychisches Störungsbild
- mangelnde innere Veränderungsbereitschaft
- mangelndes Veränderungspotenzial, substanzielle Überforderung
- dauerhaft unrealistische Erwartungen, mangelnder Realitätsbezug
- keine Akzeptanz des Coach

Umfeld:

- nicht durch Einzelanstrengung veränderbare betriebliche Störung
- nachhaltige Veränderungsresistenz oder fehlender Veränderungsglaube
- verdeckte Interessensverfolgung, Missbrauch des Coach für fremde Zwecke
- unzureichende Ressourcen, unzulässige Restriktionen

Coach:

- mangelnde Unabhängigkeit gegenüber dem Klienten(system)
- Ziel- und/oder Interessenkonfusion
- zu große oder zu geringe Distanz zum Problem und/oder zur Person des Klienten
- mangelnde Erfahrung bzw. Feld- oder Fachkompetenz für das Thema

Die genannten Risikokriterien gelten in erster Linie für ein Einzel-Coaching, treffen aber größtenteils auch auf ein Mehrpersonen-Coaching zu (vgl. S. 32). Hier sind jedoch einige „Übersetzungen“ in den Kriterien notwendig wie beispielsweise:

- Das Team findet kein von allen getragenes Ziel für ein gemeinsames Coaching.
- Die Mehrheit oder wichtige Gruppenmitglieder sehen auch nach eingehender Diskussion keine Notwendigkeit für ein Coaching (ganz gleich, was das eigentliche Hintergrundmotiv ist).
- Es fehlt die persönliche und/oder fachliche Akzeptanz des Coach im Team.
- Zwischen Coach und den Team- / Gruppenmitgliedern kann keine tragfähige Arbeitsbeziehung aufgebaut werden (Vertrauen oder Autorität in der Prozessführung fehlt).
- Die ökonomische Basis (Budget) ist nicht ausreichend, um einen Teamprozess in der notwendigen Dauer bzw. Intensität begleiten zu können.

## 1.3 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten

*Astrid Schreyögg*

Psychotherapie, Lebensberatung und Selbsterfahrung akzentuieren zumeist Themen aus privaten Erfahrungen von Menschen aktueller oder biographischer Art. Daneben existiert heute eine ganze Reihe von Beratungsformaten, die sich in erster Linie mit Themen aus der Arbeitswelt befassen. In diese Kategorie gehören neben dem Coaching die Supervision, das Training, das Mentoring, die Unternehmensberatung und die Organisationsentwicklung. Da Coaching und Supervision die größte Ähnlichkeit aufweisen, soll die Differenz zwischen diesen beiden Beratungsformaten etwas ausführlicher erläutert werden. Daran anschließend werden die Unterschiede zwischen Coaching und den anderen beruflichen Beratungsformaten dargestellt.

### **(1) Coaching im Vergleich zur Supervision (vgl. Schreyögg 2003 a)**

- Coaching und Supervision haben unterschiedliche Zielgruppen: Coaching ist primär für Personen mit Steuerungsfunktionen, Supervision ist primär für Berater bzw. für Mitarbeiter ohne Steuerungsfunktionen.
- Unterschiede in der Tradition: Supervision entstand in der Sozialarbeit und in der Psychotherapie; Coaching entstand im innerbetrieblichen Personalmanagement.
- Aus der Tradition ergaben sich auch unterschiedliche konzeptionelle Schwerpunkte: Supervisionskonzepten sind regelmäßig therapeutische Ansätze unterlegt, Coaching-Ansätze benötigen dagegen auch Management- und Organisationskonzepte.
- Aus der Tradition ergaben sich auch unterschiedliche Schwerpunkte in den Zielkonzepten: Coaching ist schwerpunktmäßig ein Instrument der Personalentwicklung, das auf die Funktionsfähigkeit von Personen gerichtet ist, während Supervision schwerpunktmäßig „Personenentwicklung“ ist., D.h. ähnlich wie bei Lehr- oder Kontrollanalysen in der Psychotherapie wird in der Supervision meistens die Persönlichkeit des Professionellen zu verändern versucht, denn seine Persönlichkeit gilt hier als zentrales Medium der Veränderung von Klienten. In der Realität geht es allerdings in der Supervision häufig auch um die Förderung beruflicher Funktionen und im Coaching auch um die Förderung der Persönlichkeit des Professionellen.
- Coaching und Supervision haben unterschiedliche Veränderungsrichtungen: Coaching strebt Veränderung von der hierarchischen Spitze her an, Supervision eher von der Basis ausgehend, insbesondere in der Teamsupervision, in der vielfach Konzepte der OE herangezogen werden.

- Coaching und Supervision unterscheiden sich auch im Hinblick auf eine organisationsinterne/organisationsexterne Klientel: Coaching ist als Beratungsformat auf den Innenraum einer Organisation gerichtet, d.h. wie Professionelle mit Personen ihrer Organisation interagieren; Supervision dagegen ist auf die Beratung von Professionellen mit Kunden, Klienten usw. gerichtet, die ursprünglich organisationsextern sind (vgl. *Kühl* 2006).

## **(2) Coaching im Vergleich zum Training (*Rauen* 2007)**

Training dient dem gezielten Auf- und Ausbau bestimmter Verhaltensweisen, d.h. es steht meist das Erlernen eines für entsprechende Situationen „idealen“ Ablaufmusters im Vordergrund. Die individuellen Bedürfnisse des zu Trainierenden sind dabei zwar maßgeblich, aber der Schwerpunkt ist weniger das Individuum als eben das individuelle Verhalten bzw. die Trainingsinhalte. Typische Beispiele für solche Trainings sind Verkaufstrainings, Moderationstrainings, Rhetoriktrainings uvm. Besonders charakteristisch für Trainings ist der Aspekt der Übung, die im Beisein des anleitenden, Feedback gebenden und korrigierenden Trainers und unter Selbstanleitung praktiziert wird. In dieser Funktion kann das Training als Maßnahme im Coaching eingesetzt werden, z.B. um offenbar gewordene Verhaltensdefizite zu korrigieren. Das Coaching bietet dann den Anlass und den Rahmen, spezielle Fertigkeiten aufzubauen bzw. zu verbessern. Dies kann durch den Coach geschehen, aber auch – dies ist immer vom Einzelfall abhängig – an einen entsprechenden Spezialisten delegiert werden. Coaching ist also kein Training, kann dieses aber durchaus beinhalten, da sich beide Maßnahmen sehr fruchtbar miteinander verbinden lassen.

## **(3) Coaching im Vergleich zur Unternehmensberatung**

Coaching ist auf die spezifischen Anliegen des jeweiligen Klienten bezogen. Unternehmensberatung hingegen ist auf die Erreichung eines SOLL-Zustandes der Unternehmung ausgerichtet. Sie hat die Veränderung der Strategie und Optimierung der Effektivität bzw. der Effizienz von organisationalen Strukturen, Kulturen, Prozessen und Instrumenten zum Gegenstand. Coaching ist auf die Optimierung der Funktions- und Leistungsfähigkeit der Menschen in ihrer beruflichen Rolle bzw. organisationalen Funktion orientiert. Unternehmensberatung definiert und operationalisiert in der Regel harte Erfolgskriterien (z.B. Kennzahlen); Coaching operiert hingegen auf der Basis von weichen Erfolgskriterien (z.B. Fähigkeiten, Verhalten). Unternehmensberatung übernimmt und kompensiert dabei Aufgaben, die die Organisationsmitglieder nicht leisten. Unternehmensberatung „weiß es besser“ und vermittelt dieses Know-how. Unternehmensberatung schafft in

diesem Sinne die technisch-instrumentellen Voraussetzungen dafür, dass Verantwortung übernommen werden kann. Coaching stärkt die Selbstreflexion und befähigt die Menschen, sich selbst zu helfen. Coaching aktiviert das Know-how und ergänzt dieses gegebenenfalls. Es stärkt in diesem Sinne die Verantwortungsfähigkeit der Menschen in ihrer beruflichen Rolle und Funktion.

#### **(4) Coaching im Vergleich zur Psychotherapie (Quelle: DBVC)**

Im Gegensatz zur Psychotherapie zielt Coaching nicht auf die Heilung von psychischen Krankheiten, sondern widmet sich vorwiegend den Fragestellungen, die aus der Berufsrolle heraus entstehen, die ohne entsprechendes Fachwissen des Coach nicht bearbeitet werden können. Psychische Erkrankungen, Abhängigkeitserkrankungen oder andere Beeinträchtigungen der Selbststeuerungsfähigkeit gehören in das Aufgabenfeld entsprechend ausgebildeter Psychotherapeuten, Ärzte und medizinischer Einrichtungen (vgl. *Schmidt-Lellek* 2003).

#### **(5) Coaching im Vergleich zum Mentoring (Quelle: DBVC)**

Mentoring meint die „Patenschaft“ zwischen einem jungen bzw. neu zu einer Organisation hinzugekommenen Mitarbeiter und einer erfahrenen Führungskraft. Aufgabe des Mentors ist die Vermittlung organisationspezifischen Wissens, die Bindung an die Organisation und teilweise auch eine karrierebezogene Beratung. Mentoring zielt darauf ab, High Potentials zu fördern, Fluktuationskosten zu reduzieren und Konflikte bei der Integration neuer Mitarbeiter zu vermeiden. Coaching in unserem Verständnis kann somit eine zusätzliche Komponente im Rahmen einer Mentoring-Beziehung darstellen (vgl. *DBVC* 2006).

#### **(6) Coaching im Vergleich zum Führungshandeln**

Führen und Coachen sind unterschiedliche Funktionen, die nicht austauschbar sind. Coaching ist eine Beratungsform, während die Führungskraft nicht als Berater im eigentlichen Sinn fungieren kann. Die Führungskraft muss nämlich prinzipiell die Interessen der Organisation vertreten und hat deshalb auch vom unterstellten Mitarbeiter Systemkonformität zu verlangen. Als hierarchische Beziehung ist die Relation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durch Abhängigkeit charakterisiert, was für eine professionelle Beratungsbeziehung ebenfalls undenkbar ist. In einer Beratung, so auch im Coaching, hat der Klient jedoch Wahlfreiheit in mehrfacher Hinsicht: bei der Wahl des Coach, der Wahl des Zieles, der Wahl des Themas.

## **(7) Coaching im Vergleich zur Mediation**

Als „Mediation“ bezeichnet man Beratungsverfahren, die dazu dienen sollen, Streitparteien zu unterstützen, Konflikte in einer unmittelbaren Auseinandersetzung einvernehmlich zu lösen. Mediation kommt heute im familiären Bereich, etwa bei Ehestreitigkeiten und bei Scheidung zur Anwendung. Sie wird aber auch bei Konflikten in Organisationen genutzt. Mediation erfordert vom Berater maximale Neutralität, da er mit beiden Streitparteien zu verhandeln hat. Während es bei der Mediation prinzipiell um Konflikte und zwar um häufig schon stark eskalierte Konflikte geht, ist die Thematik beim Coaching viel offener. Zwar können auch beim Coaching Konflikte bearbeitet werden, darüber hinaus aber eine Vielzahl anderer Themen mit auch positiven bzw. nicht-konfliktären Gehalten.

Dabei sei allerdings bemerkt, dass Coaching heute in vielen Fällen mit anderen beruflichen Beratungsformaten kombiniert wird, wie etwa Trainings oder Unternehmensberatungen. Neben solchen Variationen wird Coaching heute auch in unterschiedlichen Settings praktiziert.

# 1.4 Coaching-Leistungen

*Thomas Dietz, Gabriele Müller*

Wenn (potenzielle) Klienten nach einem Coaching-Angebot suchen, dann nützt ihnen – neben Empfehlungen – am ehesten eine Klassifizierung von möglichen Coaching-Leistungen, die kurz, übersichtlich und auf das Wesentliche beschränkt ist. Eine solche Einordnung soll eine erste Orientierungshilfe sein, die relativ schnell eine Zuordnung ermöglicht, welches Setting für welchen Ausgangspunkt sinnvoll sein kann. Ausgehend von typischen Anlässen für Coaching wird in diesem Kapitel ein strukturierter Überblick über Coaching-Leistungen vorgestellt. Angesichts der Vielzahl von Anlässen und im Markt angebotener Leistungen schlagen wir eine für den Klienten vordergründig einfache Klassifizierung vor, die ausgeht vom subjektiven Veränderungsdruck in der Ausgangssituation und von der Komplexität des zu berücksichtigenden sozialen Systems.

## **1.4.1 Klassifizierung möglicher Ausgangssituationen für Coaching ... ... in Abhängigkeit vom Veränderungsdruck**

- (1) Entspannt: Vordergründig herrscht kein oder kaum Veränderungs-Druck. Zur Prävention zukünftiger Probleme oder im Sinne „lebenslangen Lernens“ bzw. kontinuierlicher Prozess-Verbesserungen wird Coaching zur Unterstützung von (Weiter-) Entwicklung, zum (regelmäßigen) Check-up oder als Inspirationsquelle gesucht.
- (2) Verbesserungswürdig / -bedürftig: Die gegenwärtige Situation wird infrage gestellt, sie scheint aus eigener Kraft beeinflussbar und wird (noch) nicht oder nicht mehr als bedrohlich erlebt. Ein Veränderungs-Druck ist jedoch deutlich spürbar.
- (3) Kritisch: Es muss etwas passieren, die Situation wird als krisenhaft zuge-spitzt erlebt. Diese krisenhafte Zuspitzung wird – einem umgangssprachlichen Verständnis folgend – als reduzierte bzw. fehlende Handlungskontrolle bei subjektiver und/oder objektiver Bedrohung verstanden. Solche Situationen kommen häufig einem Wendepunkt gleich, der den Keim einer Neuorientierung in sich trägt. Der Veränderungsdruck ist sehr hoch.

## **... in Abhängigkeit von der Komplexität des sozialen Systems**

- (1) Individuell: Problematik und Lösungsfokussierung beim Coaching-Anlass werden in erster Linie in der persönlichen Kompetenz des Klienten verortet.

- (2) Interaktional: Problematik und Lösungsfokussierung liegen im zwischenmenschlichen Bereich – z.B. Konflikte, Führungsstil oder Kommunikationsverhalten. Die Komplexität beschränkt sich auf die Dyade oder den Umgang mit überschaubaren (kleineren) Teams.
- (3) Organisational: Problematik und Lösungsfokussierung sind von vornherein in systemischen und/oder organisationalen Zusammenhängen angesiedelt. Dazu gehören auch Fragen aus der Verantwortung von oberen Führungskräften, die als Top-Executives für komplexe soziale Systeme verantwortlich sind.

Dieses Schema dient wiederum als Grundlage für die unterschiedlichen Settings, in denen Coaching durchgeführt wird. Eine erste Orientierung, welches Setting angemessen ist, ergibt sich aus der Fragestellung und der Zielperson bzw. der Zielgruppe, die das Coaching in Anspruch nehmen will oder soll.

### **1.4.2 Coaching-Settings**

- (1) Ein-Personen-Coaching:
  - Einzel-Coaching: Coaching-Variante, bei denen eine Person allein gecoacht wird.
- (2) Mehr-Personen-Coaching:
  - Team-Coaching: Coaching-Variante, bei der mehrere oder alle Mitglieder eines Teams gemeinsam gecoacht werden und dies auf eine gemeinsame Zielsetzung hin abgestimmt ist.
  - Gruppen-Coaching: Coaching-Variante, bei der mehrere Personen, die keine gegenseitigen Abhängigkeiten haben, in einer Gruppe gecoacht werden. Die Anliegen sind dabei thematisch so ausgerichtet, dass sinnvolles und effektives Lernen der Gruppenteilnehmer voneinander und miteinander gewährleistet ist.
  - Organisations-Coaching: Coaching-Varianten, bei denen mehrere Personen eines beruflichen Kontextes gleichzeitig oder parallel gecoacht werden, diese Coachings auf eine gemeinsame Zielsetzung hin abgestimmt werden und Coaches und Coachings aufeinander bezogen bzw. vernetzt sind.
  - Sonderformen: Coaching-Varianten, bei denen individuelle Entwicklungsunterstützung in anderen Formaten, z. B. Coaching-basierten Trainings, integriert sind.

Die folgenden Grafiken sollen eine mögliche beispielhafte Einordnung verschiedener Coaching-Leistungen in dieses Schema verdeutlichen. Ob das Schema insgesamt und wie weit einzelne Zuordnungen sinnvoll sind, muss ein künftiger vertiefter Diskurs dazu noch erweisen.



## Einzel-Coaching

Ausgangs-Situation  
(Veränderungs-Druck) ↑

kritisch	Krisenintervention bei persönlichen Problemen	Konflikt-Coaching	Executive-Coaching zu Krisenbewältigung / Sanierung
verbesserungswürdig / -bedürftig	Standortbestimmung	Coaching bei potenziellen / unterschweligen Konflikten, C. zur (Neu-) Definition von Rollen (z.B. Familienunternehmen, Doppelspitzen)	Executive-Coaching zur Strategieentwicklung, z.B. bei Umstrukturierungen
entspannt	Individuelle Potenzialentwicklung, Persönlichkeits-Coaching, Coaching zu Work-Life-Balance	Coaching zu Führungsstil, Kommunikation oder Konfliktprävention	Executive-Coaching zu TQM oder lernender Organisation, Executive-Coaching zur Karriereplanung
	individuell	interaktional	organisational <b>Zielsystem</b> (Komplexität) →

Im Gruppen-Coaching stellt sich die Situation folgendermaßen dar:

## Gruppen-Coaching

Ausgangs-Situation  
(Veränderungs-Druck) ↑

kritisch	Krisenintervention bei persönlichen Problemen	Konflikt-Coaching	Bewältigung organisationaler Krisen
verbesserungswürdig / -bedürftig	Standortbestimmung der Individuen	potenzielle / unterschwellige Konflikte, (Neu-)Definition von Rollen (z.B. Familienunternehmen, Doppelspitzen)	Erweiterung organisationaler Perspektiven
entspannt	Potenzialentwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, Coaching zu Work-Life-Balance	Konfliktprävention	Erweiterung organisationaler Perspektiven
	individuell	interaktional	organisational <b>Zielsystem</b> (Komplexität) →

Das Team-Coaching konstellierte sich allerdings noch anders als das Gruppen-Coaching

### Team-Coaching (auf allen Hierarchieebenen)

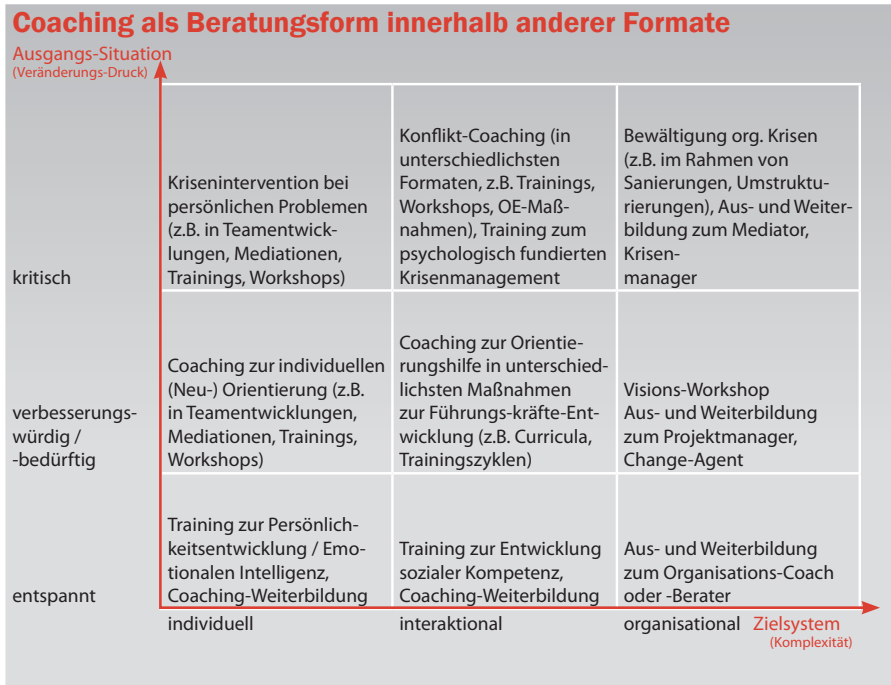


Für das Organisations-Coaching gelten wieder andere Bestimmungsmerkmale:

### Organisations-Coaching



Coaching als Beratungsform innerhalb anderer Formate weist wieder andere Besonderheiten auf:



Diese Übersichten sollen das Praxisfeld Coaching umreißen. Sie können für die Zuordnung eines konkreten Coaching-Auftrags eine erste Orientierung geben. Zur eigentlichen Entscheidung, ob der Anlass oder das Anliegen für ein Coaching geeignet sind und was dafür ein angemessenes Setting wäre, ist jedoch vom ersten Kontakt mit dem Klienten an die professionelle Prozesssteuerung durch den Coach grundlegend.

## 1.5 Kompetenzprofil eines Coach

Ulrike Wolff

Coaches sind keine Alleskönner. Es ist vielmehr kennzeichnend für die Professionalität eines Coach, dass er sein Kompetenzprofil mit allen Stärken und Limitierungen genau kennt und in dazu passenden Beratungskontexten einsetzt, statt Omnipotenzversprechen abzugeben.

Ein Coach muss in der Lage sein, sich selbst effektiv als *Werkzeug in der Beratung* einzusetzen – jenseits von Darstellungsdrang, aber auch jenseits von Selbstverleugnung. Dazu braucht er als überfachliche Qualifikation insbesondere eine realistische Selbsteinschätzung, emotionale Stabilität, ein gesundes Selbstwertgefühl, Verantwortungsbewusstsein, intellektuelle Beweglichkeit und Einfühlungsvermögen. Auf der fachlichen Seite sollte ein Coach über Kenntnisse und Erfahrungen in mindestens den folgenden Kernbereichen mitbringen:

- Führungs- und Organisationswissen,
- betriebswirtschaftliches Basiswissen,
- psychologisch-diagnostisches Wissen und Können,
- Führungsfähigkeit und kommunikative Kompetenz,
- Beraterisches Handwerkszeug für das Team- bzw. die Kombination Einzel-Team-Coaching,
- Change-Management-Methoden für die Planung, Steuerung, Kontrolle,
- Erfahrung und Sicherheit mit Krisen- und Konfliktsituationen.

Wichtig ist vor allem, dass die Bedarfskonstellation des Klienten(systems) mit den fachlichen und überfachlichen Stärken des Coach zusammenpasst. Auch ein hochkompetenter Berater ist nicht gleichermaßen konfliktstark und konsensorientiert, gleichermaßen inspirierender Analysierer und praxisfester Problemlöser oder gleich fähig in seinem betriebswirtschaftlichen und psychologischen Beratungszugang.

Für die Akzeptanz des Coach ist es unerlässlich, (1) dass er über ein fundiertes psychologisches und wirtschaftliches Kontextwissen verfügt, um zu verstehen, worum es intrapersonal, interpersonal und unternehmerisch geht, (2) dass er ein breites Erfahrungsspektrum im Umgang mit komplexen Veränderungsprozessen besitzt, (3) dass er sein psychologisch-kommunikatives Wissen und Können nicht abgehoben, sondern passend zu den Menschen und der Organisation einbringt und (4) dass er in seiner Beraterischen Unabhängigkeit, persönlichen Glaubwürdigkeit und fachlichen Überzeugungskraft als bereicherndes Gegenüber respektiert wird. Diese *kompetenzbasierte Akzeptanz* ist das Fundament jeder erfolgreichen Beratungsbeziehung (vgl. Wolff 2005).

## 1.5.1 Die Kernkompetenzen des Coach

Astrid Schreyögg

- Der Coach als Analysierender benötigt zunächst eine *Vielzahl von Deutungsmustern* erster und zweiter Ordnung (vgl. Schütz 1981), d.h. Muster *theoretischer und alltagsweltlicher Art*. Sie sind nötig, um *Phänomene, die Klienten thematisieren*, zu analysieren, zu strukturieren, zu erfassen und zu verstehen. Diese Gruppe von Kompetenzen dient dazu, eine für den jeweiligen Gegenstand angemessene Problemformulierung bei Klienten anzustoßen und Veränderungsziele zu präzisieren.
- Der Coach als Dialogpartner: Coaching besteht in einer Interaktion zwischen Coach und Klient. Diese hat der Coach professionell zu steuern. Zur *professionellen Steuerung der Interaktion* mit dem Klienten benötigt der Coach eine Praxeologie. Diese sollte individuelle, interaktive und systembezogene Phänomene abdecken. Außerdem ist es nötig, dass sie rationale und prärationale Seinszustände erfasst und in der Lage ist, die Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern anzustoßen. Bei der Praxeologie handelt es sich im Idealfall um ein in sich konsistentes Methodenkonzept.
- Der Coach als normativ und ethisch Reflektierender: Der Coach sollte im Sinne einer Metakompetenz in der Lage sein, sowohl seine Analysen als auch seine Methoden mit ihrer jeweiligen Applikation im Hinblick auf das unterlegte Menschenbild zu reflektieren. Orientierung dafür bietet der im Folgenden präsentierte Ethik-Kodex.

Diese drei Aspekte seien nun genauer erläutert:

### Kompetenzgruppe 1: Der Coach als Analysierender – die Deutungsmuster des Coach

Die Deutungsmuster, die der Coach zur Analyse der Kliententhematik benötigt, sollten entsprechend der Vielgestaltigkeit von Coaching-Themen eine maximale interdisziplinäre Pluralität aufweisen. Sie lassen sich unterteilen (1) in theoretische Muster und (2) in alltagsweltliche Muster.

(1) Als theoretische Muster benötigt der Coach Theorien, die es ihm ermöglichen,

- die rationalen und prärationalen Handlungsvollzüge der Führungskraft gegenüber Vorgesetzten, Kollegen oder unterstellten Mitarbeitern zu erfassen. Das sind dann Konzepte aus Kommunikations- und Interaktionstheorien sowie aus der Psychotherapie.

- Darüber hinaus benötigt der Coach Theorien zur Strukturierung des Kontextes, in dem sich die Führungskraft bewegt. Das sind zum einen Gruppenkonzepte, zum anderen Organisationstheorien, die Strukturphänomene formaler wie nicht-formaler Art zu erhellen vermögen, wie die Organisationskultur oder die Mikropolitik einer Organisation. Außerdem sollte der Coach in der Lage sein, bei Bedarf auch Prozessmodelle für Gruppen und Organisationen zu nutzen.
- Im Übrigen sollte der Coach über ein basales Managementwissen vor allem in den Bereichen der Personalwirtschaft und der Führungskonzepte verfügen.
- Als professioneller Berater sollte der Coach auch grundlegende Kenntnisse im Bereich der Psychopathologie haben. Dazu gehören vor allem Suchtphänomene, Narzissmus und Borderlinestörungen. Solches Wissen ergibt Hinweise, wann Coaching nicht mehr indiziert ist.

(2) Neben Theorien, die in der Fachliteratur allgemein zugänglich sind, benötigt der Coach auch „alltagsweltliche“ Muster. Als Theorien 2. Ordnung (Schütz 1981) resultieren sie gleichsam automatisch als „Erfahrungsschatz“ aus der je individuellen Berufsbiographie eines Coach. So verfügt ein Coach, der selbst langjährig in Organisationen, idealerweise sogar als Führungskraft tätig war, über einen breiten Fundus an Deutungsmustern, um berufliche Fragestellungen seiner Klienten möglichst nahtlos und möglichst vielfältig zu erfassen. Solche Erfahrungen ermöglichen auch einen flüssigen inneren Rollentausch mit Klienten, woraus gleichzeitig eine vertiefte Beziehung resultiert.

## Kompetenzgruppe 2: Der Coach als Dialogpartner – die Praxeologie des Coach

Da Coaching in einer Interaktion zwischen Coach und Klient besteht, hat der Coach diese Interaktion von der ersten Begegnung an professionell zu steuern. Als „Prozessberatung“ (Schein 2003) im Gegensatz zur „Expertenberatung“ besteht sie, normativ betrachtet, idealiter in einem intersubjektiven Dialog, ohne allerdings grundsätzlich symmetrisch zu sein (vgl. Habermas 1981; zur dialogischen Haltung vgl. Schmidt-Lellek 2006). Dieser Dialog steht in einem *konzeptionellen Rahmen*. Dabei muss der Coach wissen,

- wie Praxisereignisse mit dem Klienten zu *rekonstruieren* sind,
- welche *Wirkungen* durch Coaching anzustreben sind,
- welcher *Interaktionsstil* Klienten gegenüber angemessen ist,
- wie er in unterschiedlichen *Rollenkonstellationen* (als externer oder interner Coach),
- in unterschiedlichen *Settings* (Einzel, Gruppen-, Teamcoaching) agieren sollte

- und wie er den jeweiligen *Coaching-Kontrakt* (als Einzel-, Dreiecks- oder Vierecks-Kontrakt) gestalten sollte.

Innerhalb dieses praxeologischen Rahmens hat der Coach dann einzelne *methodische Tools* zu applizieren. Er sollte in der Lage sein, drei Gruppen von Tools zu handhaben:

- In der Tradition von *Schein* (2003), der sich in großen Teilen auf *Rogers* (1973) bezieht, nehmen *Formen professioneller Gesprächsführung* den basalen Stellenwert ein.
- Zur Auseinandersetzung mit prärationalen Mustern oder zum vorbereitenden Üben benötigt der Coach *Arbeitsweisen aus erlebnis- und handlungsorientierten Therapieverfahren*, die von *Moreno* (vgl. *Buer* 2001, *Schreyögg* 2003) mit seinem Psychodrama angestoßen, heute für viele Methodenkonzepte bis zu den „systemischen“ Ansätzen („Coaching-Tools“, vgl. *Rauen* 2004) von Bedeutung sind.
- Zur Veranschaulichung von Praxisereignissen sollte der Coach außerdem unterschiedliche *Medien* technischer Art wie z.B. Audio-, Videogeräte und „Materialmedien“ wie Flipcharts, bunte Bausteine usw. (*Schreyögg* 2003) heranziehen können.

### Kompetenzgruppe 3: Der Coach als normativ Reflektierender – die normative Basis des Coach

Beim Einsatz der Kompetenzen analytischer und methodischer Art ist der Coach idealerweise in der Lage, das einer Theorie oder einer Methode zugrundeliegende Menschenmodell, d.h. die anthropologischen Prinzipien zu reflektieren und auf seine pragmatischen und ethischen Implikationen (*Herzog* 1984) hin zu betrachten (siehe dazu die Ausführungen im Ethik-Kodex).

## 1.5.2 Die Qualifizierung des Coach

*Astrid Schreyögg, Walter Spreckelmeyer  
in Anlehnung an die DBVC-Mitgliedschaftskriterien*

Der Erwerb der Kernkompetenzen eines Coach stellt besondere Anforderungen an die Qualifizierung. Coaching ist kein Ausbildungsberuf, bei den Coaching-Ausbildungen es handelt sich um Fortbildungen, die an berufliche Primärkompetenzen anknüpfen. Deshalb kommt den Zugangsvoraussetzungen zur Fortbildung zum Coach neben der eigentlichen Fortbildung im Rahmen der Professionsbildung eine besondere Bedeutung zu. Ein professioneller Coach erfüllt also folgende formale *Voraussetzungen*:

- (1) Abgeschlossenes Studium der Psychologie, der Sozialwissenschaften und/oder der Betriebswirtschaftslehre oder auch einer anderen Fachrichtung mit einer Zusatzausbildung in einem für das Coaching-Feld relevanten Fachgebiet. In Ausnahmefällen ist eine abgeschlossene Berufsausbildung mit entsprechender Zusatzausbildung in einem für das Coaching-Feld relevanten Fachgebiet ausreichend.
- (2) Eine Coaching-Ausbildung bei einem vom Verband anerkannten Coaching-Weiterbildungsanbieter oder eine gleichwertige Ausbildung.
- (3) Eine mehrjährige Berufserfahrung.

Die konzeptionellen Grundlagen der Qualifizierung sollten sich am Coaching-Prozess orientieren, der durch zwei Prozessarten wesentlich gekennzeichnet ist: Der Coach steuert Lern- und Veränderungsprozesse. Deshalb muss er in der Lage sein, die Didaktik des Lernens und des Veränderns zu beherrschen und zu integrieren.

Dabei sollte der Coach durch seine Ausbildungen vorbereitet sein, je nach Beratungsanlass Ansätze aus unterschiedlichen Verfahren fürs Coaching zu nutzen. Außerdem muss er vielfältiges *Wissen aus der Arbeits- und Organisationspsychologie* erwerben, um unterschiedliche organisatorische Kontexte der Arbeitswelt zu erfassen und diese mit Klienten umfassend rekonstruieren zu können. Neben psychologischen Wissensbestandteilen sollen auch betriebswirtschaftliches Wissen, speziell aus der Managementlehre mit einbezogen werden. Dieses psychologische und betriebswirtschaftliche Wissen gilt es dann in elaborierter Weise auf unterschiedliche Kontexte und Settings von Coaching umzusetzen. Im dritten Teil dieses Kompendiums wird darauf detailliert einzugehen sein.



Alle diese Kompetenzen sollen sich an übergreifenden ethischen Werten orientieren, wie sie in dem nun folgenden *Ethik-Kodex* des DBVC formuliert sind. Sie begründen eine mitmenschliche professionelle Haltung und daraus abgeleitete Handlungsmuster, die in einem nicht abschließbaren Reflexionsprozess mit den jeweiligen fachlichen Kompetenzen verbunden werden sollen.

# Ethik-Kodex

## **Menschenbild und ethisches Grundverständnis der Coaches im DBVC**

*Walter Spreckelmeyer, Christoph Schmidt-Lellek, Astrid Schreyögg*

Unser Professionsanspruch und die Professionalisierung der Coaching-Branche fordert die Verständigung im Verband über Grundsätze für die ausübenden Coaches als Maßstab für ihr Handeln. Professionelles Coaching verlangt eine Professionsethik, die, gestützt auf anthropologische Grundaussagen, den Coaches Handlungsmaximen für die Praxis bietet. Denn Coaching setzt in der unmittelbaren Lebenswirklichkeit an und ist somit eingebunden in die Normen und Werte unserer Gesellschaft.

Mit diesem Ethik-Kodex soll eine Verbindlichkeit nach innen und außen entstehen und eine Professionsethik wirksam werden, die im Markt Orientierung gibt und sich im täglichen Handeln zeigt. Diese Verbindlichkeit verlangt auch eine Anerkennung der Andersheit anderer Wertsysteme, mit denen jedoch ggf. eine Auseinandersetzung notwendig ist. Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass der Ethik-Kodex im kollegialen Dialog weiterentwickelt wird.

Die folgende Darstellung ist so strukturiert, dass jeweils (1) ein allgemeines anthropologisches Prinzip benannt wird, aus dem (2) Folgerungen für das Coaching und das ethische Grundverständnis der Coaches und (3) Handlungsmaximen für die Praxis abgeleitet werden.

**Weltbezogenheit des Menschen: Der Mensch ist Teil seiner Lebenswelt.**

*Der Fokus im Coaching liegt auf dem Menschen in all seinen Lebensbezügen.*

- Der Coach schließt in der Beratungsbeziehung an die Lebenswelt und die jeweiligen Perspektiven des Klienten an (Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Empathie).
- Der Coach weiß, dass seine eigene Lebenswelt Bestandteil der Beratungsbeziehung ist, und er reflektiert sie professionell, damit in der Begegnung von Lebenswelten eine Erweiterung der Deutungs- und Handlungsmuster möglich wird.
- Der Coach übernimmt Verantwortung für den Beratungsprozess, indem er die Folgen und Nebenfolgen seines Handelns stets bedenkt, die Verantwortlichkeiten des Anderen achtet und mit guten Gründen über sein Tun und Lassen jederzeit Auskunft geben kann.

Würde der Person: Die Würde des Menschen ist unantastbar.

*Aus der Würde ist die Grundhaltung der beteiligten Personen in professionellen Settings abzuleiten. Eine Ebenbürtigkeit gilt in einem übergreifenden existenziellen Sinne, auch wenn die Beratungsbeziehung eine Asymmetrie impliziert (der professionelle Berater hat einen Steuerungsauftrag).*

- Der Coach anerkennt in der Beratungsbeziehung sowohl die Einzigartigkeit als auch das soziale Gewordensein des Klienten in ihrer spannungsreichen Polarität auf der Grundlage des unbedingten Respekts vor der Würde der Person und enthält sich moralischer Belehrungen.
- Der Coach handelt aus der Bewusstheit seiner Identität, aus der Bezugswirklichkeit seiner Lebenswelt und Intersubjektivität, aus der Sicherheit der eigenen biographischen und kulturellen Prägungen und seiner Kompetenzen.
- Der Coach achtet das Schutzbedürfnis seiner Klienten, er wahrt Diskretion, erspart dem Anderen Scham und fügt niemals Schaden zu.

Der Mensch als dialogisches Wesen: Der Mensch ist für seine Entwicklung und für sein Selbstverständnis zeitlebens angewiesen auf Beziehungen zu anderen Menschen; „dialogische Existenz“ bedeutet also sowohl eine menschliche Grundbedingung als auch eine Handlungsmaxime.

*Als professionelle „Arbeit am Menschen“ fördert Coaching die Dialogbereitschaft und -fähigkeit des Klienten und stellt selbst ein Modell für dialogisches Handeln dar.*

- Der Coach anerkennt die grundsätzliche „Andersheit des Anderen“. Dies bedeutet die Offenheit gegenüber dem Unbekannten im Anderen, das Anerkennen seiner Unverfügbarkeit und die Fähigkeit bzw. Bereitschaft, über Unbekanntes zu staunen und sich davon berühren und bereichern zu lassen.
- Die dialogische Haltung des Coach impliziert eine doppelte Ebene der Begegnung mit dem Anderen. Dies bedeutet die Polarität zwischen problembezogenen, analysierenden Zugängen in der beratenden Interaktion, mit denen der Andere als „Fall“ gesehen wird, und einer darüber hinausgehenden Sichtweise, in der der Andere in seiner einzigartigen Personalität in Erscheinung tritt.
- Mit seiner dialogischen Haltung anerkennt der Coach auch die Möglichkeit von unüberwindlichen Differenzen und von Grenzen der Verständigung, z.B. bei unvereinbaren Wertorientierungen. In diesem Fall ist allenfalls ein Konsens über den Dissens erreichbar.

**Nicht-Reduzierbarkeit des Menschen:** Der Mensch hat einen Wert jenseits seiner Funktionen.

*Coaching dient dazu, sowohl die Funktionsfähigkeit des Klienten zu fördern als auch den Wert seines Menschseins zu reflektieren und zu stärken.*

- Der Coach pflegt in der Beratungsbeziehung einen bewussten Umgang mit der Antinomie von Funktionalität und Personalität des Klienten (Verbindung des Postulats „persönliches Wachstum“ mit einer Optimierung der Funktionalität des Klienten).
- Der Coach reduziert den Menschen niemals nur auf sein Problem, sondern bringt ihm stets die geschuldete Achtung für sein einzigartiges Personsein entgegen.

**Entwicklungsoffenheit des Menschen:** Der Mensch ist offen für bisher nicht verwirklichte Lebensmöglichkeiten. Er kann sich lebenslang entwickeln und seine Potenziale entfalten.

*Der Coach trägt in der Beratungsbeziehung dazu bei, dass der Klient das wird, was er sein kann und sein will.*

- Der Coach vermeidet festlegende Aussagen über seine Klienten und betont die Prozesshaftigkeit und Wandelbarkeit von Eigenschaften.
- Der Coach unterstützt den Klienten, indem er ihm hilft,
  - seine Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen,
  - Hürden und Blockierungen zu überwinden,
  - die eröffneten Wahlmöglichkeiten bewusst wahrzunehmen, zu bewerten und zu ergreifen (einschließlich deren Konsequenzen),
  - Veränderungen anzunehmen und vom bisher Vertrauten Abschied zu nehmen.
- Der Coach hält sich offen für das Denk- und Wertesystem anderer Menschen, für das Fremde im Anderen, für neue Handlungsmöglichkeiten und für das nicht auflösbare „Geheimnis“ (Kant) menschlicher Existenz.

**Willensfreiheit des Menschen:** Der Mensch ist trotz aller Bedingtheit nicht determiniert. Er hat die Wahlfreiheit, die Gegebenheiten seiner Lebenswelt anzunehmen, zu verändern oder abzulehnen.

*Der Coach unterstützt einerseits die Wahrnehmung der historischen, sozialen und situativen Bedingungen der jeweils vorfindlichen Realität des Klienten und andererseits den kreativen, gestaltenden Umgang damit.*

- Der Coach initiiert in der Beratungsbeziehung einen Bewusstwerdungsprozess und begleitet und ermöglicht offene Auseinandersetzungen.
- Der Coach bietet Unterstützung zum verantwortlichen Umgang mit der eigenen Wahlfreiheit und mit möglichen Handlungsalternativen, und zwar sowohl für andere bzw. für die Organisation als auch für sich selbst.
- Der Coach achtet die Selbstbestimmung, die Entscheidungen der Klienten im Beratungsprozess, aber er gestaltet auch Situationen, in denen Entscheidungen möglich bzw. leichter möglich werden.

Einheit des Menschen: Der Mensch ist nicht teilbar. Er ist ein Leib-Seele-Geist-Subjekt und lebt als solches in intersubjektiven, dialogischen Beziehungen.

*Der Coach adressiert alle drei Dimensionen des Klienten (Leib, Seele, Geist).*

- Der Coach orientiert sich an der Ganzheit als dem leitenden Orientierungspunkt aller Interventionen; auch wenn aktuell nur ein eindimensionaler (z.B. rationaler) Zugang gewählt wird, berücksichtigt er die anderen Dimensionen.
- Der Coach macht auch seine eigene Subjektivität zum – professionell reflektierten – Bestandteil der dialogischen Beratungsbeziehung.
- Der Coach führt den Dialog in der Begegnung mit anderen Menschen zur Verständigung zwischen Verschiedenheiten im Wissen um die komplexe Interdependenz der beteiligten Akteure.

Grenzen des Erkenntnisvermögens: Der Mensch ist prinzipiell mehr und etwas anderes als alle Zuschreibungen und Typisierungen.

*Der Coach ist sich der Begrenztheit seiner Erkenntnismöglichkeiten bewusst.*

- Der Coach kann in der Beratungsbeziehung auf professionelle und auf alltagsbezogene Typenbildung als Basis zurückgreifen, darf diese aber nicht verabsolutieren, sondern soll sie als Trend oder Präferenz in die Beratung einbinden.
- Testverfahren sind als Interpretationsbausteine dienlich, dürfen aber nicht als Festlegung, „letzte Wahrheit“ oder Etikettierung verstanden werden.
- Der Coach macht bei allen Interventionen den subjektiven Charakter deutlich.
- Der Coach achtet auf die Qualität seines Handelns und agiert in den Grenzen seiner fachlichen und überfachlichen Kompetenz.
- Der Coach wächst an den Herausforderungen in einem lebenslangen Bil-

dungsprozess im Sinne kontinuierlicher Persönlichkeitsentwicklung, zunehmender Erkenntnis und Horizonterweiterung.

Arbeit ist existenzieller Teil des Lebens: Arbeit ist ein wesentliches Merkmal der menschlichen Existenzbewältigung und steht immer in einem institutionellen Zusammenhang. So ist der Mensch durch Institutionalisierung und Arbeitswelt gesichert und zugleich bedrängt.

*Der Coach unterstützt die Wahrnehmung und Reflexion der jeweiligen institutionellen Bedingungen in ihren Ambivalenzen.*

- Der Coach untersucht und fördert in der Beratungsbeziehung die Möglichkeiten einer kreativen und realitätsgerechten Gestaltung von institutionellen Bedingungen zum Vorteil für alle Beteiligten und Betroffenen.
- Der Coach prüft, wenn die Ambivalenz von Institutionalisierung thematisiert wird, in welchem Verhältnis der Anteil der Sicherung bzw. Stabilisierung des Klienten zum Anteil der Bedrängnis steht (wenn z.B. der Preis der Sicherung in einer nicht erträglichen Bedrängnis besteht, ist ggf. auf einen Wechsel der Institution oder der Position hinzuwirken).
- Der Coach achtet auf Belastungen und die Grenzen des Vermögens aller Betroffenen und Beteiligten. Er sorgt für eine gute Balance zwischen Geben und Nehmen und den eigenen existenziellen Belangen und den Belangen Anderer.

Macht ist ein elementarer Bestandteil der zwischenmenschlichen Beziehungen: Sie ist eine notwendige Bedingung der Möglichkeit, im Rahmen legitimer Ordnungen des Miteinander-Handelns seinen Willen im Widerspiel vielfältiger Interessen durchzusetzen.

*Da Führungskräfte andere Menschen beeinflussen müssen, unterstützt der Coach die bewusste Wahrnehmung und Anwendung von Macht im Rahmen berechtigter Interessen. Er unterscheidet Macht von Beeinflussung sowie von dem oft synonym verwendeten Begriff der Gewalt mit seinem instrumentellen Charakter des Verfügungkönnens.*

- Der Coach fördert die offene und bewusste Auseinandersetzung mit Macht und ihren konstruktiven und destruktiven Möglichkeiten. Dabei ist z.B. zwischen persönlicher und institutioneller Macht zu unterscheiden.
- Der Coach anerkennt die Gegenseitigkeit der Machtansprüche und fördert einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht.
- Der Coach unterstützt die Wahrnehmung der Ambivalenz von Macht: So kann

die Zuschreibung von Macht an Vorgesetzte sowohl mit Sehnsucht nach einem starken Rückhalt als auch mit Angst vor Unterdrückung verbunden sein.

- Der Coach unterstützt die Entwicklung von Selbstmächtigkeit als Aspekt der Selbstsorge des Klienten.
- Der Coach fördert die Sensibilität für einen offenen (z.B. repressiven oder gewaltsamen) oder verdeckten (z.B. narzisstisch motivierten) Machtmissbrauch im Umgang mit Mitarbeitern, mit Konkurrenten u.a.

Diese Maximen professionellen Handelns von Coaches sind eingebettet in eine reflektierte *dialogische Grundhaltung*, die als übergreifende Kategorie für die Professionalität des Coach anzusehen ist. Die Standards, die in diesem Kompendium formuliert werden, sollen also auf dem Hintergrund dieses Ethik-Kodex gesehen werden und können nur in diesem Zusammenhang ein Kriterium für professionelle Qualität darstellen. So kann der Coach überprüfen, ob ein Auftrag den ethischen Maßstäben entspricht, und er wird z.B. bei einem Dreiecksvertrag einen manipulativen Auftrag, der verdeckte Aufträge enthält, ablehnen.

# Glossar zum Ethik-Kodex

*Christoph Schmidt-Lellek, Astrid Schreyögg, Walter Spreckelmeyer*

## Ethik und Moral

„Ethik“ ist die Reflexion von Werten und moralischen Urteilen, die als übergreifende Orientierung für individuelle Entscheidungen dienen können, während „Moral“ konkrete Gebote bzw. Handlungsanweisungen beinhaltet. Damit unterscheidet sich die Begrifflichkeit im Deutschen teilweise vom englischen Sprachgebrauch (ein „*Code of ethics*“ einer Firma beinhaltet Verhaltensvorschriften für die Mitarbeiter/innen und bestimmt z.B. auch, wer welches Auto fahren darf oder bei welchen Gelegenheiten eine Krawatte oder „casual“ getragen werden soll). Der obige „Ethik-Kodex“ ist demgegenüber als Orientierung für ethische Reflexion und für professionelles Handeln zu verstehen.

## Postmoderne Ethik

Das Hauptproblem, mit dem sich postmoderne Philosophie auseinandersetzt, ist die Spannung zwischen Universalismus (Allgemeingültigkeit von Aussagen und Wertungen) und Partikularismus (ihre zeitlich, lokal und kulturell begrenzte Gültigkeit). Mit dem Abschied der Postmoderne von den Absolutheitsbehauptungen der Moderne stellen sich die Fragen der Ethik auf neue und brisantere Weise: Entscheidungen sind nicht zwischen „absolut richtig“ und „absolut falsch“ zu treffen, sondern es gibt verschiedene Möglichkeiten, sodass sich die Frage nach den Kriterien der Bewertung stellt (z.B. zwischen „ökonomisch vernünftig“, „ästhetisch angenehm“, „politisch korrekt“, „moralisch sauber“). Deswegen ist der Einzelne mit seiner moralischen Verantwortung umso stärker herausgefordert. Die Schlussfolgerung von *Zygmunt Bauman* (Postmoderne Ethik, 1995, S. 373) lautet (mit Bezug auf *Hannah Arendt*), dass man sich – statt auf „Ethiken sozial konventionalisierter und rational begründeter Normen“ – auf nichts anderes als sein eigenes Urteilsvermögen verlassen kann.

## Leib-Seele-Geist-Subjekt

In der philosophischen Anthropologie wird ein *dichotomes* Menschenbild (z.B. Leib-Seele) von einem *trichotomen* unterschieden (Leib-Seele-Geist). Beides hat eine lange Tradition und lässt sich bis in die griechische Philosophie zurückverfolgen: z.B. Leib vs. Seele bei Platon (*sôma – psychê*) oder *lógos – thýmos – epithymía*, etwa: Vernunft, Wille, Affekt/Begehren. In der Tradition wird dies teilweise als Leib-Seele-Spaltung begriffen, verstärkt mit dem Beginn der Neuzeit und Descartes (*res extensa – res cogitans*). In der modernen Philosophie gibt es demgegenüber vielfältige Versuche einer ganzheitlichen Betrachtung, indem von



unterschiedlichen Perspektiven auf den Menschen gesprochen wird (vgl. z.B. *Nietzsche*, *Merleau-Ponty*, *Schmitz*, die „Psychosomatik“ von *V. v. Weizsäcker* u.a.). Die Formel „Leib-Seele-Geist-Subjekt“ betont die untrennbare Verbundenheit der verschiedenen Aspekte: die biologischen Aspekte, die emotionalen, psychischen Aspekte und die geistigen Aspekte, d.h. die „Weltoffenheit“, die Kulturbezogenheit des Menschen.

### Willensfreiheit

Willensfreiheit als Prinzip moralischen Handelns ist eine Errungenschaft der Neuzeit. Waren zuvor die erstrebenswerten Ziele durch Sitte und Brauch (Religionen, Überlieferungen usw.) bestimmt und das ethische Handeln an den Normen des allgemein anerkannten „Moralkodex“ orientiert, so wird in der Ethik der Neuzeit ein Ziel aus Freiheit und um der Freiheit willen gesetzt. Freiheit wird als Willensfreiheit zum Prinzip und zum Kriterium moralischen Handelns überhaupt. Damit wird deutlich, dass „Willensfreiheit“ kein empirischer, sondern ein normativer Begriff ist.

Dieser freie Wille ist begrenzt, sowohl faktisch in den Möglichkeiten der Realisierung der erstrebten Ziele als auch normativ, insofern der autonome Mensch seine Freiheit zur Aufrechterhaltung der Freiheit an Regeln bindet (Kants „Kategorischer Imperativ“; vgl. *Pieper* 1991, S. 144 ff.).

Die moralische Freiheit ist somit durch einen Widerspruch gekennzeichnet: Ihrem Wesen nach ist sie grenzenlos und unbedingt, aber um der Freiheit willen begrenzt sie sich an der Freiheit anderer Menschen. Ein unbeschränkter freier Wille, die Willkür-Freiheit im Sinne des beliebigen Tun- und Lassenkönnens, hätte unmenschliche Folgen. Damit der Mensch seine eigenen Ziele in der sozialen Gemeinschaft verwirklichen kann, muss er die Zielsetzung anderer Individuen nicht erst auf der Handlungsebene, sondern bereits auf der Willensebene berücksichtigen. Freiheit und Determination sind somit die zwei Aspekte, unter denen die *moralische Praxis des Menschen* gefasst und begriffen werden kann. (Heute wird die Willensfreiheit des Menschen im Kontext der Hirnforschung neu diskutiert, wobei häufig die Seite der Determinierung stark betont wird.)

### Arbeit

Der hier unterlegte Arbeitsbegriff umfasst mehr als „berufliche Arbeit“, nämlich jegliches zweckbestimmtes Handeln (Gegenbegriff ist „Spiel“ als ein Handeln, das seinen Zweck nur in sich selbst hat, oder „Kontemplation“; vgl. *Martin Seel*, 1999). Nach *Hannah Arendt* (1967) umfasst Arbeit alle Vollzüge des unmittelbaren Besorgens; sie versteht unter Arbeit den aktiven Vollzug des Lebens selbst

(„Vita activa“ im Gegensatz zur „Vita contemplativa“). Dabei unterscheidet sie mit Bezug auf *Aristoteles* zwischen „Herstellen“ und „Handeln“ (griech. *poíesis* und *praxis*). Die Tätigkeiten der Professionen sind also sämtlich dem „Handeln“ in diesem Sinne zuzuordnen, genauer dem intersubjektiven, „kommunikativen Handeln“ im Unterschied zum „instrumentellen Handeln“ (so die entsprechende Unterscheidung bei *Habermas*).

### Lebenswelt

Dieser Begriff, der auf *Edmund Husserl* zurückgeht, betont das unauflösliche Eingebundensein menschlichen Daseins in familiäre, soziale, kulturelle, historische Bezüge, die sozusagen das „Material“ ausmachen, aus dem jeder Mensch seine individuelle Identität konstruiert. (*Merleau-Ponty* spricht von „être au monde“). Die Aufgabe, fremde Lebenswelten zu verstehen, setzt ein reflektiertes Bewusstsein der eigenen lebensweltlichen Prägungen voraus. Insofern ist die eigene Lebenswelt „Bestandteil der Beratungsbeziehung“.

### Symmetrische vs. asymmetrische Beziehung

*Habermas* postuliert in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ (1981) eine „ideale Sprechsituation“, für die u.a. folgende Regeln maßgebend sind: Sie sollen „herrschaftsfrei“, „täuschungsfrei“ sein, von beiden Partnern „gutwillig“ geführt werden, sie setzt die Austauschbarkeit der Dialogrollen voraus und anerkennt nur den Zwang des besseren Arguments usw. (*Habermas* 1981). Dies verlangt also eine symmetrische Beziehungskonstellation. Professionelle Handlungen implizieren jedoch häufig eine asymmetrische Beziehung, allein durch die unterschiedliche Rollendefinition (z.B. Rat Suchender und Berater). „Das Ziel der professionellen Aktivitäten besteht idealerweise darin, dass Klient und Professioneller sich am Ende des Prozesses als Gleichberechtigte bzw. Gleichstarke gegenüberstehen. Die zunächst asymmetrische Beziehung soll im Verlauf des Kommunikationsprozesses in eine symmetrische verwandelt werden. Professionelle Praxis enthält somit notwendigerweise einen Widerspruch: Der Praktiker muss gegenüber dem Klienten auf eine asymmetrische Rollendefinition eingehen, damit überhaupt eine symmetrische entstehen kann“ (*Schreyögg* 2004, S. 51).

### Dialog

Die moderne Dialog-Philosophie geht vor allem auf *Martin Buber* (1984) zurück. Er hat bereits die Paradoxien des Dialogischen aufgezeigt, indem objektivierende, distanzierend-analyisierende Zugänge („Ich-Es-Beziehung“) und offene inter-

subjektive Begegnung („Ich-Du-Beziehung“) ineinander verwoben sind. In professionellen Beziehungskonstellationen ist die Ermöglichung von dialogischer Begegnung als übergreifendes Ziel anzusehen. Voraussetzungen für gelingende Dialoge:

- (1) *Anerkennung der Andersartigkeit des Anderen*: Er ist nicht so, wie ich bin oder wie ich denke, dass er sein müsste.
- (2) *Bereitschaft, sich durch die Andersartigkeit und Fremdheit des Anderen hinterfragen zu lassen* bzw. sich aus seiner Selbstbezogenheit herausrufen zu lassen und sich damit für Neues zu öffnen. *Lévinas* nennt dies „Heteronomie“ (Fremdbestimmung, Fremdbezogenheit) im Unterschied zur „Autonomie“ (Selbstbestimmung, Selbstbezogenheit).
- (3) *Die jeweils neue Möglichkeit zu gemeinsamer Sinngebung in Denken und Handeln*: „Kon-sens“ ist dann nicht nur das Finden von Gemeinsamkeiten als „kleinster gemeinsamer Nenner“, sondern darüber hinaus etwas neu Geschaffenes.
- (4) *Ein angemessenes kommunikatives Rüstzeug* (wie z.B. sprachliche Kompetenz, Wahrnehmung der verschiedenen Kommunikationsebenen nach dem Kommunikationsmodell von *Schulz von Thun* usw.); dazu gehört die Fähigkeit der Übersetzung in fremde „Sprachen“ bzw. Vorstellungswelten.

## Macht

Die meisten Autoren, die sich mit dem Thema Macht befassen, rekurren auf eine Definition von *Max Weber* (1947, 28): „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ In der Forschung von *Weber* ging es im Prinzip um „Herrschaft“, die aber immer Macht impliziert. *Oswald Neuberger* (1995, 55) unterscheidet Macht, Gewalt, Einfluss, Manipulation, Autorität und Herrschaft, und er befragt die entsprechenden Begriffe, inwieweit ihre Realisierung auf einer Beziehung basiert, ob sie wahrgenommen werden kann, ob im Verlauf ihrer Realisierung ein Konflikt zu erwarten ist, ob ihre Realisierung mit Nachgeben oder mit Sanktionen einhergeht. Dies ist bei Macht der Fall, die jedoch in legitimer und in illegitimer Form auftreten kann. Es ist jedoch nicht bei Manipulation der Fall, die außerdem prinzipiell illegitim ist. Macht ähnelt sehr stark Herrschaft und vor allem Einfluss.

Macht wird in der Literatur überwiegend als interaktives Geschehen zwischen Personen interpretiert, während es im Coaching um „Macht in Organisationen“ geht, die neben interaktiven Phänomenen immer auch systemische beinhaltet und sogar beinhalten muss. In Organisationen dominieren nicht dyadische Konstellationen, sondern Macht wird primär im Rahmen einer komplexen Netzstruktur

tur ausgeübt. Macht steht hier im Sinne „struktureller Gewalt“ (Galtung 1975) auf der Basis von Bürokratievariablen wie Standardisierung, Arbeitsteilung und Hierarchisierung. Deshalb hatte *Max Weber* schon zu Beginn der 1920er Jahre „Bürokratische Herrschaft“ als einen gesellschaftlichen Typus von Herrschaft / Macht / Einfluss beschrieben. Im Gegensatz zu traditionellen und charismatischen Herrschaftsformen handelt es sich bei der Bürokratie um anonymisierte Formen der Macht.

Eine weitere, ebenfalls anonyme Quelle von Macht in Organisationen stellen Organisationskulturen dar. Sie sind als kollektive Sinnsysteme maßgeblich an der Verhaltensmodifikation der Organisationsmitglieder beteiligt. Durch sie werden im Laufe der Zeit innere Programme etabliert, die dann in der Regel unbemerkt ihre Macht entfalten (*Neuberger* 1995, 60).

Für die Auseinandersetzung mit Macht im Coaching müssen also unterschieden werden: (1) der formale, anonymisierte Machtrahmen und (2) die jeweiligen dyadischen Formen, mit denen der formale Rahmen ausgestaltet wird.

# Kurzfassung (Executive Summary)

*Christoph Schmidt-Lellek*

Das *Kompendium* beinhaltet Professionsstandards, die für die Mitglieder des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) verbindlich sind. Diese Standards

- (1) definierendiefachlichenundethischenOrientierungsvorgabenfürAusbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coaching,
- (2) leisten einen Beitrag zu mehr Transparenz und Aufklärung im Coaching-Markt,
- (3) unterstützen die Herausbildung und Entwicklung von Coaching als Profession und
- (4) setzen Maßstäbe und Routinen für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle.

Im vorliegenden Teil I des Kompendiums werden zunächst die Grundlagen dargestellt. Der Teil II (Professionelle Standards) und Teil III (Qualitätssicherung) werden in separaten Abschnitten veröffentlicht.

Coaching als Profession zu konzipieren, stellt eine spezielle Herausforderung dar. Denn die Merkmale, die für eine Profession als „verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen“ kennzeichnend sind, treffen für das Coaching nicht vollständig zu (u.a. staatlich geregelte Lizenz und Mandat mit einem Monopolanspruch, wie es z.B. bei Ärzten der Fall ist). So muss der traditionelle Professionsbegriff zwar berücksichtigt, aber auch revidiert werden, um den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen und dem spezifischen Tätigkeitsfeld des Coaching gerecht zu werden. Neben der *Professionsbildung des Coaching* ist die *Professionalität des Coach* ein wesentlicher Maßstab für die Qualität des Coaching: Sie soll nicht nur die fachliche Kompetenz des Coach, sondern auch die Unabhängigkeit seines beruflichen Denkens und Handelns begründen und sichern.

Definition des Coaching: 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. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problem lösend sein.

Anwendungsbereiche: Coaching findet sowohl in der Personalentwicklung als auch in der Organisationsentwicklung vielfältige Anwendungen. Die Konstellationen, in denen Coaching-geeignete Weichenstellungssituationen in beruflichen Kontexten vorkommen, lassen sich vier klassischen Anwendungsbereichen zu-

ordnen: (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: Eine Klassifizierung möglicher Ausgangssituationen für Coaching bietet für Klienten, die ein Coaching suchen, eine erste Orientierungshilfe. Sie soll eine Zuordnung ermöglichen, welches Setting für welchen Ausgangspunkt sinnvoll sein kann. Ausgehend von typischen Anlässen für Coaching wird ein strukturierter Überblick über Coaching-Leistungen vorgestellt. Er orientiert sich an dem subjektiven Veränderungsdruck in der Ausgangssituation („entspannt, veränderungsbedürftig, kritisch“) und an der Komplexität des zu berücksichtigenden sozialen Systems („individuell, interaktional, organisational“). Dieses Schema dient wiederum als Grundlage für die unterschiedlichen Settings, in denen Coaching durchgeführt wird (Einzel-Coaching, Team-Coaching, Gruppen-Coaching, Organisations-Coaching).

Kompetenzprofil eines Coach: Hierzu sind sowohl fachliche als auch persönlich-kommunikative Kompetenzen 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. Im Einzelnen sind folgende Kompetenz-Dimensionen zu unterscheiden: (1) Für seine *Kompetenz als Analysierender* benötigt der Coach passende Analyseinstrumente sowie theoretische und alltagsweltliche Deutungsmuster, um eine für den jeweiligen Gegenstand angemessene Problemformulierung bei Klienten anzustoßen und Veränderungsziele zu präzisieren. (2) *Als Dialogpartner* muss der Coach die Interaktion mit dem Klienten professionell steuern können. Dazu benötigt er eine Praxeologie, die individuelle, interaktive und systembezogene Phänomene abdeckt und die außerdem rationale und prärationale (z.B. emotionale) Seinszustände erfasst. (3) *Als normativ und ethisch Reflektierender* sollte der Coach in der Lage sein, sowohl seine Analysen als auch seine Methoden im Hinblick auf das unterlegte Menschenbild zu reflektieren.

Der Ethik-Kodex beschreibt das Menschenbild und das ethische Grundverständnis der Coaches im DBVC. Er bietet eine Orientierung für eine mitmenschliche professionelle Haltung und daraus abgeleitete Handlungsmuster, die in einem nicht abschließbaren Reflexionsprozess mit den jeweiligen fachlichen Kompetenzen verbunden werden sollen. Die Standards, die in diesem Kompendium formuliert werden, sind vor dem Hintergrund dieses Ethik-Kodex zu sehen und können nur in diesem Zusammenhang ein Kriterium für professionelle Qualität darstellen. In zehn Abschnitten wird jeweils (1) ein allgemeines anthropologisches Prinzip benannt, aus dem (2) Folgerungen für das Coaching und das ethische Grundverständnis der Coaches und (3) Handlungsmaximen für die Praxis abgeleitet werden. In einem daran anschließenden Glossar werden einige zentrale Begriffe mit ihren wissenschaftlichen Hintergründen erläutert, da sie von einem Alltagssprachlichen Verständnis teilweise abweichen.

# Literatur

- Arendt, H. (1967): Vita activa oder Vom tätigen Leben. München, Zürich: Piper.
- Bauman, Z. (1995): Postmoderne Ethik. Hamburg: Hamburger Edition.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Benjamin, M. (1984): Das dialogische Prinzip. Heidelberg: Lambert Schneider.
- Buer, F. (Hg.) (2001): Praxis der psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch. Opladen: Leske & Budrich.
- Buer, F. (2005): Coaching, Supervision und die vielen anderen Formate. Ein Plädoyer für ein friedliches Zusammenspiel. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 12 (3), 278-296.
- Buer, F. (2006): Gefährdet Organisation Profession? Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (1), S. 65-85.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. (Qualitätsrichtlinien), Internet: [www.bdu.de](http://www.bdu.de).
- DBVC (2006): Internet-Präsentation, Definition von Coaching. [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de).
- Galtung, J. (1975): Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbeck: Rowohlt.
- Habermas, J. (1981): Theorie kommunikativen Handelns, Bd. 2., Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Herzog, W. (1984): Modell und Theorie in der Psychologie. Göttingen: Hogrefe.
- Heß, T., Roth, W.L (2001): Professionelles Coaching. Heidelberg: Asanger.
- Isaacs, W. (2002): Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. Bergisch Gladbach: EHP.
- Klatetzki, T., Tacke, V. (Hg.) (2005): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kühl, S. (2006): Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (1), 5-18.
- Kühl, S. (2006 a): Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Thesen zur Entwicklung des Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (1), 86-96.
- Lévinas, E. (1983): Die Spur des Anderen. Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie. Freiburg: Karl Alber.
- Looss, W. (2006): Unter vier Augen: Coaching für Manager. Bergisch Gladbach: EHP.
- Müller, B. (2002): Professionalisierung. In: Thole, W. (Hg.): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. Opladen: Leske + Budrich, S. 725-744.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Stuttgart: Enke.
- Parsons, T. (1968): Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur. In: Ders.: Beiträge zur soziologischen Theorie. Neuwied, Berlin: Luchterhand, S. 160-179.
- Pieper, A. (1991): Einführung in die Ethik. Tübingen: Francke/UTB.
- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.), a.a.O., S. 70-182.
- Rauen, C. (2003): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Hogrefe (3. Aufl.).
- Rauen, C. (Hg.) (2004): Coaching-Tools. Bonn: ManagerSeminare.
- Rauen, C. (Hg.) (2005): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe (3. Aufl.).



- Rauen, C. (2007): Coaching. (2., aktual. Aufl.). Serie Praxis der Personalpsychologie, Band 2. Göttingen: Hogrefe.
- Rogers, C.R. (1973): Die Klient-bezogene Gesprächspsychotherapie. München: Kindler.
- Schein, E-H. (2003): Prozessberatung für die Zukunft. Köln: EHP-Organisation.
- Schmid, B. (2003): Systemische Professionalität und Transaktionsanalyse. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt-Lellek, C.J. (2003): Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 10 (3), 227-234.
- Schmidt-Lellek, C.J. (2006): Ressourcen der helfenden Beziehung. Modelle dialogischer Praxis und ihre Deformationen. Bergisch Gladbach: EHP.
- Schmidt-Lellek, C.J. (2006 a): Anmerkungen zur Professionalisierung des Coaching auf dem Hintergrund des klassischen Professionsbegriffs. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (2), 183-192.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Schreyögg, A. (2003): Coaching. Frankfurt/M., New York: Campus (6. überarb. und erw. Aufl.).
- Schreyögg, A. (2003 a): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 10 (3), 217-226.
- Schreyögg, A. (2004): Supervision. Ein integratives Modell. Wiesbaden: VS Verlag (4., überarb. und erw. Aufl.).
- Schütz, A. (1981): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkungen auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 183-275.
- Seel, M. (1999): Versuch über die Form des Glücks. Studien zur Ethik. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Stichweh, R. (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 49-69.
- Weber, M. (1921, 1947, 2005): Wirtschaft und Gesellschaft. Frankfurt/M.: Zweitausendeins.
- Wolff, U. (2002): Coaching im Umbruch. In: Graf, J. (Hg.): Seminare 2002. Das Jahrbuch der Management-Weiterbildung. Bonn: managerSeminare, S. 109-122 (13. Auflage).
- Wolff, U. (2005): Strategie Coaching. In: Rauen, C. (Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe (3. Auflage).
- Zima, P.V. (2001): Moderne / Postmoderne. Gesellschaft, Philosophie, Literatur (2. überarb. Aufl.). Tübingen, Basel: A. Francke.

# Mitglieder des Fachausschuss Profession (FAP)



Dr. Thomas Bachmann  
(Leitung ab 11/2006)



Thomas Dietz



Klaus Holetz



Gabriele Müller



Dr. Christoph Schmidt-Lellek



Dr. Astrid Schreyögg



Bettina Schubert-Golinski



Christopher Rauen  
(Vorstand DBVC)



Dr. Walter Spreckelmeyer



Dr. Ulrike Wolff  
(Leitung bis 11/2006)

neu hinzugekommen sind:

Dr. Janet Nagel, Ingo Steinke, Dr. Beate West-Leuer





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](mailto:info@dbvc.de)  
Internet: [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)