

# Qualitätssicherung im Coaching

*Kongressbeitrag zum 8. Kongress für Wirtschaftspsychologie: „Psychologie in der Wirtschaft: Chancen und Herausforderungen“ von Dr. Elke Berninger-Schäfer, Diplom-Psychologin, Senior Coach DBVC, Senior Coach und Lehrcoach der Führungsakademie Baden-Württemberg, Inhaberin des KIC. Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung*

Die Definition von Qualitätsstandards und die Qualitätssicherung sind in einem sehr heterogenen Coachingmarkt unerlässlich für die Unterscheidung von professionellem Coaching von anderen Beratungsformaten und beraterischen Stilblüten, die sich ebenfalls des Labels Coaching bedienen.

Dieses Bemühen wird unterstützt durch Verbandstätigkeiten und die Zunahme von wissenschaftlicher Forschung, bzw. das steigende Angebot von Coachingqualifikationen durch seriöse, akkreditierte Anbieter, sowie durch Hochschulen und Universitäten.



Als wegweisender Verband in Sachen Qualität stellt sich der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching) dar, zumal er als einziger Coachingverband die Verbindung zwischen Coaches, Unternehmensvertreter, Weiterbildungsanbieter und Wissenschaft herstellt.

Die im Kompendium des DBVC dargelegten Qualitätskriterien sollen für Transparenz und Aufklärung im Coaching-Markt sorgen und Maßstäbe für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle im Coaching liefern (Kompendium des DBVC, 2007, S.7).

## Das Coachingverständnis:

Dieser Beitrag stützt sich auf folgendes systemisch-lösungsorientiertes Coachingverständnis:

„Systemisch-lösungsorientiertes Coaching basiert auf einer ressourcen- und zielorientierten Vorgehensweise und versteht Coaching als eine wertschätzende, die ergebnisorientierte Selbstreflektion fördernde, die

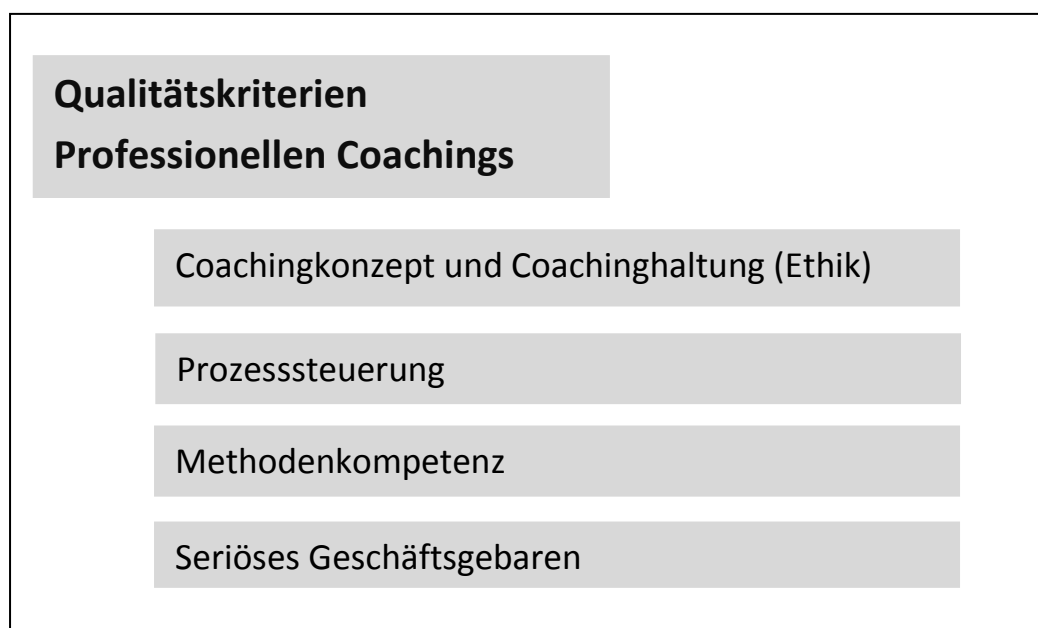
Kompetenzen und Ressourcen von Personen achtende und bildende Personal- und Organisationsentwicklungsmethode. Systemisch-lösungsorientiertes Coaching beinhaltet die Reflexion beruflichen Handelns, die Aktivierung von Kompetenzen, fördert die bewusste Selbstveränderung und Selbstentwicklung mit der Zielsetzung, einen konkreten Transfer in den Berufsalltag zu erreichen. Im Coaching werden Ziele geklärt zu Anliegen aus dem beruflichen Kontext der Klienten, Lösungen erarbeitet und konkrete Umsetzungsmaßnahmen geplant“ (Berninger-Schäfer, E.2010).

Coaching ist in diesem Sinne ein Angebot sowohl für Einzelpersonen, als auch für Gruppen/Teams und Organisationen.

Auf die genauere Ausdifferenzierung von Entwicklungen, Abgrenzungen, Anlässen und Settings wird an dieser Stelle verzichtet, sie sind mehrfach dargestellt worden. (vgl. Rauen, 2002, Böning & Fritschle, 2005, Berninger-Schäfer, 2010)

### **Professionalität im Coaching**

Um Coaching im oben beschriebenen Sinne professionell durchführen zu können bedarf es einer theoretischen Fundierung der Arbeit, eines sich daraus ableitenden Ethik-Kodexes, der Fähigkeit ziel- und lösungsorientierte Prozesse zu gestalten, eines möglichst breiten Methodenrepertoires und eines seriösen Geschäftsgebarens.



Um diesen Anforderungen gerecht zu werden muss ein Coach über ein bestimmtes Kompetenzprofil verfügen:

### **Qualitätsmerkmal: Kompetenzen eines Coachs**

## **Qualifikation**

Da Coaching keine geschützter Begriff ist, kann jeder Coaching anbieten. Für professionelles Coaching ist es unerlässlich, dass eine Coachingqualifikation in Ergänzung zu einem meist akademischen Herkunftsberuf bei einem seriösen Weiterbildungsanbieter absolviert worden ist. Der Weiterbildungsanbieter muss seine Qualitätsstandards und seine Qualitätssicherung ebenfalls nachweisen (s. weiter unten).

Ein professionell arbeitender Coach ist ggf. Netzwerken, Verbänden, Pools, Kollegialen Gruppen, usw. angeschlossen und unterzieht sich fortlaufender Supervision. Er kennt und nutzt Instrumente der Qualitätssicherung (Selbst- und Fremdevaluation).

## **Persönliche Kompetenzen**

Um andere Personen wertfrei, an deren eigenen Bedürfnissen und Zielen orientiert respektvoll und wertschätzend zu begleiten, bedarf es der Fähigkeit, sich in andere einzufühlen, eigene Wahrnehmungen, innere Bilder und Interpretationen zu erkennen und zu trennen von denen der Klienten. Es muss die Bereitschaft vorliegen, zum Wohle der Klienten tätig zu sein. Hierzu ist eine eigene ethische Verankerung in den Werten der humanistischen Psychologie (Rogers, 1983) nötig, genau so wie ein selbstreflektierter Umgang mit sich selbst. Die eigene emotionale Stabilität, geistige Flexibilität und die Fähigkeit, Beziehungen konstruktiv zu gestalten, gehören zu Grundvoraussetzungen des Coachs im Coaching.

## **Sozial-kommunikative Kompetenzen:**

Coaching findet im Beziehungskontext zwischen Klient und Coach statt. Der Coach ist verantwortlich für die Rahmenbedingungen des Coachings und seinen achtungsvollen Umgang mit dem Klienten und seinen Anliegen. Damit sich Vertrauen und Offenheit entwickeln können, muss sich ein Klient in einer stützenden Beziehung gut aufgehoben fühlen. Hierfür setzt der Coach verbale und nonverbale Fähigkeiten ein (Schulz von Thun, 1999). Er begegnet seinem Klienten ehrlich und achtet auf die Gleichwertigkeit der Beziehung.

## **Methodisch-fachliche Kompetenzen:**

Coachs verfügen über die Fähigkeit einen lösungsorientierten Prozess über bestimmte Phasen hinweg zu steuern.

Kontaktaufnahme und Kontraktgestaltung mit Darstellung der Vorgehensweise (Transparenz), Festlegung evaluierbarer Ziele, Klärung von Rahmenbedingungen und Honorarabsprache

### Einzelne Coachingeinheiten

Die einzelnen Coachingeinheiten beinhalten folgende Prozessschritte:

1. Anliegenklärung
2. Situationsbeschreibung
3. Ressourcenaktivierung
4. Zielfindung, z. B. über Visionstechnik
5. Lösungssuche
6. Erste Schritte – Planung
7. Feedback

### Abschluss und Evaluation

Um diese Schritte mit für den Klienten passgenauen Methoden zu erreichen, erwirbt ein Coach im Rahmen seiner Aus- und regelmäßigen Weiterbildung ein breites Repertoire an Gesprächsführungstechniken und Interventionstools.

Er kann seine Vorgehensweise und die eingesetzten Methoden transparent darstellen

### Wissenskompetenz:

Die Themenbereiche, die im Coaching eine Rolle spielen, betreffen das Zusammenspiel von Menschen und Organisationen. Insofern ist psychologisches Veränderungswissen und Wissen über Organisationsstrukturen und -abläufe wichtig im Coaching. Ein professionell arbeitender Coach verfügt über diagnostische Kompetenzen, kennt Grenzen von Coaching und Abbruchkriterien für Coachingprozesse.

### Feldkompetenz:

Die Feldkompetenz eines Coachs entspricht seinem besonderen Profil. Hierzu gehören z.B.

- Spezifikationen seiner Ausbildung (Herkunftsberuf, Coachingkonzept der absolvierten Weiterbildung),
- bestimmte Branchenerfahrungen mit einem spezifischen Wissen über Organisationsstrukturen und –kulturen,
- die Spezialisierung in bestimmten Coachingformaten, wie z.B. Business-Coaching, Gesundheitscoaching, Konfliktcoaching, Schulcoaching, usw.

### Wirtschaftliche Kompetenz

Neben seiner professionellen Beratungskompetenz braucht ein Coach wirtschaftliche Kompetenz als „ehrbarer Coach“ die sich am Konzept des „ehrbaren Kaufmanns“ orientiert. Dieses Konzept integriert Fachwissen, praktisches Tun und achtbares Verhalten auf dem Markt. Es betont das Zusammenspiel von Gewinnstreben und sozialer Verantwortung. „Dieses Leitbild eines durch Charakterfestigkeit, Werte, Gemeinwohlorientierung und Nachhaltigkeit gelenkten Profitstrebens prägte über

Jahrhunderte den kaufmännischen Ehrbarkeitsbegriff...“ (Wolff, U. & West-Leuer, B. in Coachingkompendium, in Vorbereitung). Ein Coach agiert auf einem Markt, in dem er Akquise betreibt und sich somit zeigt. Über die Art und Seriosität seines Auftritts gewinnt er Kunden und sichert seine wirtschaftliche Unabhängigkeit. Gleichzeitig wird er als Vertreter einer Profession, und damit auch die Profession, beurteilt. Er trägt somit Verantwortung für seinen wirtschaftlichen Erfolg und die Außendarstellung seiner Profession. Er ist seiner eigenen Wirtschaftlichkeit, dem Kundennutzen und seiner Profession verpflichtet.

Zur Führung eines ordentlichen Geschäftsbetriebes gehören:

- Fachliche Voraussetzungen (Aus- Fort- und Weiterbildung, Supervision, Weiterentwicklung des Coachingangebotes entsprechend aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen)
- Büro- und Arbeitsorganisation (professionelles Setting, Trennung von privaten und beruflichen Arbeitsräumen, Ausstattung mit Materialien und Medien, störungsfreie und diskrete Atmosphäre, Erreichbarkeit, Klärung von Arbeitsabläufen und Verantwortlichkeiten, Prozessüberprüfung und –optimierung, Dokumentation, Personalführung, Personalentwicklung)
- Marktverhalten (fachlich seriöses, ethisch verantwortliches, persönlich integriertes, angemessenes und transparentes Auftreten nach innen und außen; für Kunden verständliches, an Zielgruppen und Themen orientiertes Leistungsportfolio, Beziehungsmanagement und Netzwerkpflege, angemessene Honorarforderungen, kooperativer Umgang mit Kollegen)
- Auftragsabwicklung (Geschäftsanbahnung, Kontraktgestaltung, Prozesssteuerung und Evaluation)
- Prozessgestaltung (s. methodisch-fachliche Kompetenz)
- Qualitätsentwicklung (s. nächster Abschnitt)

### **Qualitätsmessung im Coaching**

Professionelle Qualitätsanforderungen werden in den Bereichen Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität gefordert. (Greif, S. 2008, Loos & Rauen, 2002).

- 1.) Die Strukturqualität umfasst die personelle, materielle und räumliche Ausstattung des Coachingangebots
- 2.) Die Prozessqualität betrifft die Fähigkeit, einen Coachingablauf zu steuern mit einem breiten methodischen Interventionsrepertoire, die Transparenz der Vorgehensweisen und den Einsatz von Evaluationsmethoden
- 3.) Die Ergebnisqualität beschreibt die Überprüfung in Zwischen- und Abschlussresumees von
  - - Zielerreichung
  - - Zufriedenheit
  - - emotionale Entlastung
  - - Zunahme von Bewusstheit und Verantwortung des Klienten
  - - ggf. Einstellungsänderung
  - - Erweiterung der Handlungsoptionen von Klienten.

Die Sicherung dieser Qualitätsmerkmale sollte in regelmäßigen Abständen subjektiv und objektiv überprüft werden.

Hierzu zählen:

- Mündliche Feedbacks in den einzelnen Coachingsitzungen und bei Beendigung des Coachings
- Schriftliche Evaluation mit standardisierten oder teilstandardisierten Fragebögen/Interviews durch den Klienten, den Coach und je nach Kontraktgestaltung mit der Personalentwicklung oder einem Vorgesetzten (standardisierten Fragebögen s. Runde, 2003, Ricker, 2008)
- Teilnahme an wissenschaftlichen Studien
- Die Anforderungen an die persönliche Qualitätssicherung von Coaches wird am Beispiel der Qualität von Coachpools dargestellt.

### **Die Qualität von Coachpools und ihre Qualitätssicherung**

Coachpools haben den Anspruch ihren Kunden eine qualitativ fundierte und professionelle Durchführung von Coaching anzubieten und zu gewährleisten.

Coaches, deren Dienste über Coachingpools in Anspruch genommen werden können, haben der Organisation oder dem freien Coachingpoolanbieter ihre Qualifikation nachgewiesen. Sie besteht in der Regel in einer professionellen Coaching-Ausbildung mit besonderem Bezug zu Strukturen, Abläufen und Themenstellungen der Organisation, für die die Leistungen angeboten werden.

Der Coachingpoolanbieter verpflichten die Poolmitglieder zur Einhaltung bestimmter Qualitätsstandards. Die Coaches unterliegen einer fortlaufenden Qualitätssicherung. Diese Qualitätsmerkmale und das Anforderungsprofil werden bei der Schaffung von Coachingpools definiert und es werden formale Abläufe der Kontraktgestaltung festgelegt (Berninger-Schäfer, 2010).

### **Verpflichtung der Coaches**

- Anerkennung Coachingverständnis und Qualitätsstandards des Poolanbieters
- Fortbildungsverpflichtung
- Preise für Coach und Senior-Coach
- Berichtswesen
- Repräsentanz der Institution
- Abwicklung von Folgeaufträgen
- Akquise
- Engagement im Coaching Pool (Fachausschüsse, Vertrieb, Publikation, Presse, Tutorium, Mentoring)

### **Fortbildung und Weiterentwicklung:**

Die Coaches und ggf. Senior Coaches dokumentieren der zur Aufrechterhaltung ihrer Zugehörigkeit zum Coaching Pool in einem festgelegten Zeitraum, z.B. alle zwei

Jahre, den Besuch von Supervisions- und Fortbildungsveranstaltungen, sowie ihre eigene Weiterentwicklung im Coaching.

Bsp.: innerhalb eines Zeitraumes von zwei Jahren wird erwartet:

- Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zum Themenbereich Coaching (Seminar, Kongress, Tagung; Nachweis über Teilnahmebestätigung)
- Supervision eigener Coaching-Prozesse in einer Kollegialen Coachinggruppe, einem Coaching-Tandem oder in der Einzelsupervision. (Nachweis über formlose Bescheinigung der Gruppe, des Tandempartners/der Tandempartnerin, bzw. des Supervisors).
- Spezifizierung bzw. Weiterentwicklung des eigenen Coaching-Profiles: Darstellung der aktuellen Coaching-Themen und der zukünftig angestrebten Themen.
- Überblick über die Einbindung in die Coaching-Aktivitäten der beauftragenden Institution/des Pools

## **Die Qualität von Coachingweiterbildungen**

Eine gute Aus- und Weiterbildung im Coaching hat inhaltliche und formale Anforderungen zu beschreiben und zu erfüllen. Auch hierzu liegen durch den DBVC definierte Qualitätsstandards und ein für eine Akkreditierung definierter Anerkennungsprozess vor (s. Homepage des DBVC). Dabei werden formale und inhaltliche Qualitätsaussagen getroffen, z.B.:

### **Formale Qualitätsanforderungen:**

Mindestumfang, Mindestdauer, Zeitdauer der Weiterbildung, verantwortliche Leitung

Vorhandensein einer angemessenen Infrastruktur und Verwaltung

Wirtschaftlich solide Verhältnisse und seriöses Geschäftsgebaren

Qualitätssicherung der in der Weiterbildung Lehrenden

Evaluation der Qualität der Weiterbildung und der erreichten Kompetenzen der Teilnehmenden

Kontinuierliche Weiterentwicklung der Weiterbildung

### **Inhaltliche Anforderungen:**

Schlüssige inhaltliche Konzeption mit ausgewiesenen Methoden und Perspektiven

Zweckmäßige und sinnvolle Didaktik

Entwicklung persönlicher (persönliche Weiterentwicklung, Selbstreflektion) und professioneller Kompetenzen (s. oben Kompetenzbereiche)

Einbezug relevanter organisationaler Kontexte

Vernetzung von Theorie und Praxis

Bei der Zusammenstellung dieser Kriterien wird deutlich, dass es um die Vernetzung von ziel-, prozess- und ebenenbezogenen Modellen geht.

Man könnte auch folgende Strukturen betrachten (Jüttner, B. 2008):

- Kontext und Input (Struktur)

- Durchführung (Prozess)
- Output (Ergebnis)
- Outcome (Transfer).

Hierbei werden also wieder folgende 3 Qualitätsbereiche unterschieden:

- 1.) Strukturqualität, die sich auf technisch-strukturelle und personelle Rahmenbedingungen bezieht,
- 2.) Prozessqualität, die sich auf Maßnahmen bezieht, mit denen der Lernprozess systematisch gefördert wird und
- 3.) Ergebnisqualität, die etwas über den Grad der Zielerreichung der zuvor festgelegten Ziele aussagt.

### **Beispielhafte Qualitätssicherung**

Beispielhaft wird die Qualitätssicherung des Coachinglehrganges dargestellt, den die Führungsakademie Baden Württemberg in Kooperation mit dem KIC.Dr.Berninger-Schäfer (Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung) durchführt. Die Erfüllung grundlegender Qualitätsstandards wurde als eine vom DBVC anerkannte und bei der SRH Hochschule Heidelberg als Kontaktstudium ausgewiesene Coachingweiterbildung ausgewiesen (s. [www.fuehrungsakademie.bw21.de](http://www.fuehrungsakademie.bw21.de) und [www.kic.berninger-schaefer.de](http://www.kic.berninger-schaefer.de)).

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Lehrganges wurde ein Evaluationskonzept als Masterarbeit an der Universität Karlsruhe entwickelt (Jüttner, B. 2008). Evaluation wird dabei verstanden als „das Erfassen und das begründete Bewerten von Prozessen und Ergebnissen zum besseren Verstehen und Gestalten einer Praxis-Maßnahme im Bildungsbereich durch Wirkungskontrolle, Steuerung und Reflexion.“ (Reischmann, 2003).

Der Coachinglehrgang der Führungsakademie basiert auf einem systemisch-lösungsorientierten Coachingkonzept, das die Einhaltung definierter Ethikrichtlinien fordert, festgelegte Ziele verfolgt und lehrt, wie ein Coaching-Prozess methodisch und strukturell in unterschiedlichen Settings (Einzelcoaching, Gruppencoaching, Teamcoaching und Coaching für Organisationen) und bei verschiedenen Anliegen durchgeführt wird.

Die Weiterbildung ist modular aufgebaut und endet mit einem Coachingzertifikat. Entsprechend dem zugrundeliegenden Coachingkonzept verläuft der Ausbildungsprozess im Zusammenspiel zwischen Seminarmodulen (Grund-, Pflicht- und Wahlseminare), Lehrcoaching, Kollegialem Gruppencoaching, theoretischer Arbeit, der Durchführung von zwei eigenen Coachingprozessen unter Supervision, die Dokumentation des eigenen Lern- und Entwicklungsweges und dem Ablegen einer Abschlussprüfung.

### ***Evaluation der Module:***

Für diesen Coachinglehrgang wurde ein Fragebogen entwickelt, der zu Beginn des Grundseminares ausgefüllt wird.



Hierbei wird das Vorhandensein von Vorkenntnissen abgefragt, persönliche Zielsetzungen, Interesse am Coachinglehrgang und eigene Wünsche und Anregungen.

Jedes einzelne Seminarmodul wird mit dem Standardfragebogen der Führungsakademie (Beurteilungsbogen) evaluiert. Dadurch wird ein Vergleich mit den anderen Seminaren aus dem Bildungsangebot der Führungsakademie ermöglicht. Über das Feststellen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden können spezifische Elemente des Coachinglehrganges identifiziert werden.

Bei der Zertifizierung findet eine Fragebogenerhebung statt, die Auskunft gibt über die Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität des Coachinglehrganges.

Zusätzlich sind Abfragen bei zertifizierten Teilnehmenden über die Auswirkungen des Coachinglehrganges als Follow up - Untersuchungen geplant.

### ***Weitere Maßnahmen der Qualitätssicherung sind:***

Regelmäßige Besprechungen des Leitungsteams

Auswertung der Evaluationsbögen und jährliche Prozessreflektion, ggf. Anpassung der Grund- und Pflichtmodule, sowie jährlich Neugestaltung von Wahlmodulen (Erweiterung der Themen)

Erweiterung der Zielgruppen mit zielgruppenspezifischen Angeboten, z.B. für Business Coaches, Gesundheitscoaches, Coaches für Schulleiter und Coaching im Kontext Kirche.

Regelmäßige Konferenzen im Dozententeam

Vernetzungsangebote für Teilnehmende und Einholen von Feedback, sowie Abfrage von Wünschen und Bedürfnissen

Aktive Teilnahme an den Weiterbildnerqualitätskonferenzen des DBVC

Beauftragung und Begleitung von wissenschaftlichen Studien

**Fazit:** Während Böning & Fritschle noch 2005 das Fehlen von Qualitätsstandards von Coaches, Coachingprozessen und Coachingweiterbildungen beklagen, gleichzeitig aber auch auf eine sich anbahnende Trendwende hinweisen, kann hier mittlerweile auf eine deutliche Weiterentwicklung verwiesen werden. Sie besteht in der Definition eines Kompetenzprofils für Coaches und den sich daraus ableitenden Qualitätskriterien, der Beschreibung von Coachingprozessen und Coachingverläufen, der Darstellung eines seriösen Geschäftsgebarens von Coaches, sowie den Anforderungen an Qualität und Qualitätssicherung von Coachingweiterbildungen.

Die Implementierung von Coachpools in Organisationen bzw. die Bildung von Coachpools durch Coachinganbieter nach festgelegten und transparenten Qualitätskriterien mit der Verpflichtung zu Qualitätssicherung, erleichtert den Kunden den Zugang zu einem sich zunehmend professionalisierenden Coachingmarkt.

### **Literatur:**

Berninger-Schäfer, E. (2010): Orientierung im Coaching. Stuttgart: Boorberg

Böning, U. & Fritschle, B. (2005): Coaching für Business – Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. Bonn: managerSeminare

Greif, S. (2008):

Jüttner, B. (2008): Entwicklung eines Evaluationskonzeptes für den Coaching-Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg. Masterarbeit am Institut für Berufspädagogik der Universität Karlsruhe.

Loos, G. & Rauen, C. (2002): Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In Rauen (Hrsg.) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe

Rauen, Ch. (Hrsg.) (2002): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe

Rauen, Ch. (Hrsg.) (2004): Coaching-Tools. Bonn: managerSeminare

Ricker, R. (2008): Entwicklung eines Evaluationsfragebogens für Einzelcoaching an der Führungsakademie Baden-Württemberg. Diplomarbeit an der FH Ludwigsburg.

Rogers, C. (1983): Der neue Mensch. Stuttgart: Klett-Cotta

Runde, B. (2003): S-C-Eval-ein Instrument zur summativen Evaluation von Coaching-Prozessen. Bissendorf: Methodos

Runde, B.: Fragebogen für Evaluation von Coaching/Supervision. Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung, Universität Osnabrück

Reischmann, J. (2003): Weiterbildungs-Evaluation: Lernerfolge messbar machen. Neuwied

Schulz von Thun, F. (1999): Miteinander reden. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag

Wolf, U. & West-Leuer, B.: Coaching Kompendium des DBVC 2007