

# Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching

## Konzeptionelle und inhaltliche Überlegungen zur Qualität der Einzelberatung von Führungskräften

Stefan Anders, Cottbus

In dieser Arbeit wird der Focus in Anlehnung an *Loos* (1997) auf die Einzelberatung von Führungskräften einer Organisation durch einen externen Berater gelegt. Dem entsprechend wird also vom *Einzel-Coaching durch einen organisationsexternen hauptberuflichen Coach* die Rede sein. Diese Variante gilt als die häufigste Coachingform (vgl. *Doppler* 1991, 99; *Rauen* 1999, 54,161; *Titscher* 1997, 43). Der Bedarf an dieser Dienstleistung nimmt weiter zu. Dennoch lassen sich bis jetzt keine systematischen Bemühungen des Qualitätsmanagements bzw. der Qualitätssicherung im Coaching erkennen. Das ist ein Versäumnis und fällt als Missstand umso mehr auf, wenn man die intensiven Bemühungen um Qualität in anderen Dienstleistungssektoren betrachtet. In eng verwandten Gebieten wie der beruflichen Weiterbildung, der Personalentwicklung und der Psychotherapie geschieht dies seit langem. Coaching ist ein Instrument der Personalentwicklung bzw. allgemeiner ausgedrückt der beruflichen Weiterbildung mit einer unübersehbaren Verwandtschaft zur Psychotherapie. Sehr verkürzt formuliert: Es lässt sich konzeptionell irgendwo zwischen beruflicher Weiterbildung und Psychotherapie verorten. Gemeinsamkeiten sind ebenso nachweisbar wie Unterschiede. Insbesondere die Gemeinsamkeiten geben Anlass dazu, die gewachsenen Qualitätsdebatten in der beruflichen Weiterbildung und der Psychotherapie mit einer Übertragungsabsicht auf das Coaching zu betrachten, dies im Sinne eines konzeptionellen und inhaltlichen *Benchmarking*.

## 1. Rahmenbedingungen einer Qualitätsdiskussion

Über Qualität wird viel diskutiert. Die Auffassung zu diesem Thema hat sich historisch entwickelt und ständig neuen Rahmenbedingungen angepasst. Es lassen sich verschiedene Entwicklungsstufen betrieblicher Qualitätspolitik erkennen (nach *Scharnbacher, Kiefer* 1996, 32ff.):

*1910 – 1930: Qualität durch Kontrolle*

Arbeitsteilung im Rahmen der Industrialisierung und Trennung von Produktion und Kontrolle. Qualitätskontrolle durch Ergebnisprüfung. Nachteil: Qualitätsmängel konnten erst am Ende der Produktion erkannt werden.

1930 – 1950: *Statistische Qualitätskontrolle*  
Fehlersuche im Produktionsprozess.

1950 – 1970: *Qualitätssicherungssysteme*

Besonders im technischen Bereich Entwicklung von Normen. Versuch, solche Normen international zu harmonisieren.

1970 – 1990: *Mitarbeiterorientierte Qualitätsförderung (z.B. TQM)*

Der Mensch wird als „relevante Größe“ wiederentdeckt. Betonung des Zusammenhangs zwischen Arbeitszufriedenheit und Qualität. Die Eigenverantwortung des Mitarbeiters für Qualität wird hervorgehoben. Besonders intensive Entwicklung in Japan. Harmonisierung nationaler Normen zum Thema Qualitätsmanagement, Vorgaben für einen internationalen Standard von Qualitätssicherungssystemen: ISO 9000ff.; Übernahme in Deutschland: DIN ISO 9000ff. (1987)

seit 1990: *Ganzheitliche Qualitätskonzepte, z.B. TQM (Total Quality Management), KAIZEN (sinngemäß: kontinuierlicher Verbesserungsprozess)*

Verschärfung des Wettbewerbs. Folge: Nicht mehr reine Produktqualität, sondern zufriedene Kunden als oberstes Ziel. Kundenorientierung und Dienstleistungsqualität erlangen zunehmende Bedeutung. QS umfasst sämtliche Tätigkeiten des Unternehmens, nicht mehr nur die Produktion. Teambildung als organisatorische Grundlage ganzheitlicher Qualitätskonzepte.

Die verbreitetsten Qualitätsmanagementsysteme sind die *Normen der ISO 9000ff.* Reihe sowie das *Total Quality Management (TQM)* (a.a.O., 36). Bei den Normen nach DIN ISO 9000ff. handelt es sich um Forderungen zum Nachweis eines Qualitätsmanagementsystems bzw. der Fähigkeit zur Qualitätssicherung, nicht aber um den Nachweis der Qualität selbst (a.a.O., 37; Arnold 1996, 243). **Qualität ist danach die „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erwartungen beziehen“** (Scharnbacher, Kiefer 1996, 37). Unter der Bezeichnung Total-Quality-Management-System „werden alle *Strukturen, Abläufe, Vorschriften, Regeln, Anweisungen und Maßnahmen* verstanden, die dazu dienen, die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einer Unternehmung in allen Funktionen ... und allen Ebenen durch die *Mitwirkung aller Mitarbeiter* ... zu gewährleisten sowie *kontinuierlich zu verbessern*, um eine *optimale Bedürfnisbefriedigung der Kunden* und der Gesellschaft zu ermöglichen“ (a.a.O., 43, Hervorh. im Orig.). Beim TQM steht also die Bedürfnisbefriedigung der Kunden im Vordergrund der Bemühungen (vgl. Simon 1996, 79ff.). **Wie in dem obigen Überblick zur historischen Entwicklung deutlich wird, liegt der Ursprung der Qualitätsdiskussion im Bereich der Produktion. Aufgrund des ansteigenden Kosten- und Rationalisierungsdrucks wurde in den letzten Jahren (z.T. freiwillig, z.T. per Gesetz erzwungen) damit begonnen, diese Diskussion auch auf andere Bereiche wie etwa pädagogische, psychologische, soziale und medizinische Dienstleistungen zu übertragen, wobei auch auf die Terminologien, Methoden und Vorgehensweisen der ISO 9000ff. Normen und des Total-Quality-Managements zurückgegriffen wurde. In diesem Zusammenhang wurde festgestellt, dass dies alles nicht unreflektiert übernommen werden darf, sondern dass es unabdingbar ist, den Besonderheiten der spezifischen Dienstleistung gerecht zu werden.**

## 2. Anleihen aus den Qualitätsdiskussionen in der beruflichen Weiterbildung und der Psychotherapie

### 2.1 Die Qualitätsdebatte in der beruflichen Weiterbildung

Eine Besonderheit, die im Rahmen der Qualitätsdiskussion in der beruflichen Weiterbildung berechnete Beachtung gefunden hat, ist die Tatsache, dass der Konsument der Dienstleistung Weiterbildung nicht unabhängig vom Produzenten ist. Der Erfolg einer Weiterbildung ist untrennbar mit der Aktivität „des Lernenden“ verbunden. Bildung ist also durch „den Lehrenden“ nicht machbar und kontrollierbar. Für die Qualitätsdebatte bedeutet dies eine Abkehr von technokratischen Hoffnungen auf umfassende Kontrollierbarkeit und Machbarkeit von Weiterbildungserfolg, zugunsten der Förderung des Qualitätsbewusstseins der Beteiligten (vgl. Arnold 1996, 241). Vor diesem Hintergrund wird zwar eine Beschäftigung mit ISO 9000ff.-Normen als zweckmäßiger Anlass zum Überdenken von Erstellungsprozessen, Abläufen und Schnittstellen begrüßt, jedoch keinesfalls als hinreichend anerkannt (a.a.O., 245). Arnold (1996, 242ff.) fordert, dass solche *fremdgesteuerten Qualitätssicherungsmethoden* unbedingt durch *selbstgesteuerte und selbstorganisierte Evaluierungsmethoden* zu ergänzen sind. Im Vordergrund steht dabei das Ziel, das Qualitätsbewusstsein aller Beteiligten zu fördern und inhaltliche Kriterien zur Beurteilung zu erarbeiten.

„Ganz anders als bei vielen externen Evaluatoren wird in der selbstorganisierten Qualitätssicherung der betrieblichen Weiterbildung nicht mit aufwändigen Instrumentarien gearbeitet, die häufig doch nur den Zweck haben, eine Scheinexaktheit zu suggerieren und den unmündig gehaltenen Klienten zu beeindrucken. Selbstorganisierte Qualitätssicherung ist vielmehr eine problembezogene Selbstvergewisserung.“ (Arnold 1996, 244)

Auch das Konzept des Total-Quality-Managements wird in der pädagogischen Qualitätsdiskussion als Anhaltspunkt mit einer eingeschränkten Geltung betrachtet, insbesondere, weil die Zufriedenheit der Weiterbildungsteilnehmer zwar wichtig ist, aber nur als *Einzelaspekt* für die Qualität gelten kann (a.a.O., 248). Arnold (ebd.) begründet dies damit, dass gerade eine verhaltensändernde bzw. deutungsmustertransferierende Erwachsenenbildung oftmals nicht nur positive Gefühle und Zustimmung auslöst, sondern auch Lernanstrengungen und Lernzumutungen beinhaltet. Daraus geht die Forderung nach einer *Ermöglichungsdidaktik* hervor, um konstruktive Selbstaktivitäten zu fördern (Arnold 1998, 93). Demnach sollte im Rahmen eines differenzierten Qualitätssicherungsansatzes nicht mehr nur nach dem *Zufriedenheitserfolg* gefragt werden, sondern auch nach dem *Lernerfolg*, nach dem *betriebswirtschaftlichen Erfolg* und nach dem *Transfererfolg* der Weiterbildung (Arnold 1996, 227). „Gute Qualität“ liegt dann vor, wenn positive Einschätzungen zu allen vier Erfolgsarten dokumentiert werden können (Arnold 1998, 93).

In Anlehnung an diese Erfolgsfaktoren identifiziert Arnold (1996, 229), je nach Schwerpunktsetzung, *vier Stile der Erfolgskontrolle in der Weiterbildungspraxis* von Unternehmen:

- (1) die seminarorientierte Erfolgskontrolle,
- (2) die legitimationsorientierte Erfolgskontrolle,
- (3) die transferorientierte Erfolgskontrolle,
- (4) die entwicklungsorientierte Erfolgskontrolle.

	Erfolgsarten der Weiterbildung	Informationen über...
<b>Lernfeld</b>	Zufriedenheitserfolg	Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Veranstaltung insgesamt, dem Inhalt, der Lernmethode, dem Referenten, der Organisation
	Lernerfolg	Art und Umfang des gelernten Wissens, Qualifikation und Verhaltensänderung
<b>Funktionsfeld</b>	Betriebswirtschaftlicher Erfolg	Kosten-Nutzen-Vergleich, Art und Umfang entstandener Kosten, Kostenvergleiche, Rentabilitätsschätzungen
	Transfererfolg	Einsatz des Gelernten im Funktionsfeld, Anwendungshemmnisse, notwendige organisatorische Veränderungen, Voraussetzungen zur Anwendung

Abbildung 1: Erfolgsarten in der betrieblichen Weiterbildung und Möglichkeiten ihrer Kontrolle (Arnold 1996, 227)

Letztere ist dadurch gekennzeichnet, dass die Verantwortung für Qualität an die Beteiligten abgegeben wird und kaum mehr systematische Erfolgskontrollen durchgeführt werden. Die Qualitätssicherung wird hierbei schwerpunktmäßig auf die Prozesse der Weiterbildung vorverlegt und dialogisch mit den Beteiligten erfasst. Dieser Forderung nach einer prozessorientierten Qualitätssicherung wird bei Formen der *arbeitsplatznahen Weiterbildung* eine ganz besondere Bedeutung zugemessen, weil sich dort das Lernen und die Anwendung des Gelernten zu einem simultanen, kontinuierlichen Prozess verbindet und so noch schwerer einer Ergebniskontrolle zugänglich ist (Severing 1995, 79).

„Daraus ergibt sich, dass für Formen der arbeitsplatznahen Weiterbildung der *Prozess* der Bildung selbst zum Gegenstand der Evaluation gemacht werden muss. Prozessorientierte Ansätze bewerten nicht das abgeschlossene Ergebnis einer Bildungsmaßnahme, sondern den Verlauf der Durchführung selbst.“ (Severing 1995, 79-80, Hervorh. im Orig.)

Als *Essenz der Qualitätsdiskussion in der beruflichen Weiterbildung* können im Hinblick auf das Coaching folgende Ergebnisse hervorgehoben werden: (1) Bei der Beurteilung von Qualität ist die *Eigentümlichkeit des Produktes* zu beachten, im Fall der Weiterbildung betrifft dies die Erkenntnis, dass das lernende Subjekt und das Produkt identisch sind. Weil es immer auch um die Selbsttätigkeit „des Lernenden“ geht, ist die Kundenzufriedenheit nicht die einzige Zielgröße für Qualität und muss die Selbsttätigkeit durch eine Ermöglichungsdidaktik zu unterstützt werden. (2) Qualität ist *viereckig* (vgl. Abb. 1). (3) Zur Qualitätssicherung wird ein *zweidimensionaler Ansatz* vorgeschlagen, der auf der einen Seite die *Optimierung der Prozesse* beinhaltet und auf der anderen Seite die *Erfolgssensibilisierung der Verantwortlichen* zum Ziel hat. Hierfür ist es notwendig, sich an inhaltlichen Kriterien zu orientieren, wofür ein dreidimensionales Modell vorgeschlagen wird, welches eine *Input-Qualität*, eine *Durchführungs-Qualität* und eine *Output-Qualität* enthält (vgl. Arnold 1998, 93ff.).

## 2.2 Die Qualitätsdebatte in der Psychotherapie

Die Entwicklung einer Diskussion um Qualitätssicherung begann in der Psychotherapie zögerlich. Wie auch in anderen Bereichen wurde sie als Reiz- und Modethema zunächst kontrovers diskutiert. Insbesondere wurde darauf hingewiesen, dass mit Balintgruppen, Supervision und kollegialen Intervisionen bereits jahrelang verankerte Formen der Qualitätssicherung vorlagen und die Wirksamkeit von Psychotherapie be-

reits durch eine Vielzahl von Studien belegt sei. Breiter Konsens besteht nunmehr allerdings darin, dass die Behandlungsroutinen immer wieder neu zu belegen sind (vgl. Nübling, Schmidt 1998, 50). Seit Mitte der 60er Jahre gibt es in Amerika eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema der Qualitätssicherung in der Gesundheitsvorsorge (vgl. Laireiter, Vogel 1998, 24). An dieser Diskussion war Donabedian (1966, 166ff.) maßgeblich beteiligt, indem er den Qualitätsbegriff in der medizinischen Versorgung in drei Subkonzepte unterteilte. Er lieferte damit eine operationale Definition der Qualität der medizinischen Versorgung, was seitdem zur Strukturierung inhaltlicher Qualitätsdiskussionen auch im Zusammenhang mit Psychotherapie immer wieder Verwendung findet (vgl. Nübling, Schmidt 1998, 51; Laireiter, Vogel 1998, 51ff.; Gmür, Straus 1998, 87ff; Seipel 1998, 105ff.; Nienhaus, Schreiner-Kürten, Wilker 1997, 13ff.).

Donabedian (1966, 166ff.) unterscheidet die sogenannte *Strukturqualität* von der *Prozess-* und der *Ergebnisqualität*. Diese Ebenen stellen Ansatzpunkte für Qualitätsbeurteilungen dar (vgl. Nübling, Schmidt 1998, 53). Üblicherweise wird im Bereich der Medizin und der Psychotherapie dabei so vorgegangen, dass Standards und Qualitätsanforderungen (Soll-Zustände) formuliert werden, die dann mit den jeweiligen Ist-Zuständen verglichen werden (vgl. ebd.). Grundsätzlich entsprechen diese Dimensionen einer *Bedingungsebene* (Strukturqualität), einer *Handlungsebene* (Prozessqualität) und einer *Zielebene* (Ergebnisqualität) (vgl. Seipel 1998, 105). Alle drei Ebenen sind in Bezug auf Qualität nicht unabhängig voneinander, stehen aber auch nicht in einem linearen Zusammenhang. Struktur- und Prozessqualität werden als notwendige, aber nicht als hinreichende Bedingung für die Ergebnisqualität betrachtet (vgl. Nübling, Schmidt 1998, 53; Nienhaus, Schreiner-Kürten, Wilker 1997, 17).

	Beschreibung	Beinhaltende Zielgrößen z.B.
<b>Strukturqualität</b>	Input-Parameter	Persönliche und fachliche Voraussetzungen des Leistungserbringers Qualifikation Qualität der Mitarbeiter/Zulieferer Kontroll und Sanktionsregelungen durch Standesrecht, Berufsrecht oder allgemeines Recht Erreichbarkeit durch Auftraggeber Personelle, technische, räumliche Ausstattung
<b>Prozessqualität</b>	Durchführungs-Parameter	Alle Aktivitäten, die im Zuge der Leistungserbringung ablaufen Handlungsabläufe
<b>Ergebnisqualität</b>	Output-Parameter	Alle Faktoren, die den Erfolg oder Mißerfolg des professionellen Handelns definieren End- und Ausgangsgröße des gesamten Handlungsablaufs

Abbildung 2: Zielgrößen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität (in Anlehnung an Nienhaus, Schreiner-Kürten, Wilker 1997, 13ff.)

Ganz ähnlich wie in der Weiterbildungsqualitätsdiskussion wird auch im Hinblick auf die Psychotherapie der Begriff der *Kundenorientierung* problematisiert. Hermer (1998, 758) tut dies, indem er feststellt, dass Wunschversagung und damit Unlusterzeugung ein genuines Element der Therapie ist und sogar als Voraussetzung für Behandlungsfortschritte gesehen werden kann. Die *Zertifizierung nach DIN ISO 9000ff.* als Maßnahme des Qualitätsmanagements für psychotherapeutische Praxen wird insbesondere von Geisler (1998, 716ff.) kritisiert. So führt er an, dass das Vorhandensein von Standards nicht automatisch etwas mit der Verbesserung der Qualität einer Leistung zu tun hat. Qualität sei vielmehr das Ergebnis von Handlung unter Selbstverantwortung

(a.a.O., 732). Zudem kritisiert er an solchen Standards, dass sie nur hilfreich sind, wenn man sie handelnd zu erfüllen vermag und Vielfalt nicht unnötig reduziert (a.a.O., 743). Konsens besteht darin, dass statt fremdgesteuerter Qualitätssicherung vor allem interne Maßnahmen der Qualitätssicherung vorzunehmen sind (vgl. Nübling, Schmidt 1998, 67).

Als besonders wichtiges Instrument der internen Qualitätssicherung gilt in der Psychotherapie die Supervision, in der Psychotherapeuten miteinander in einen strukturierten Dialog eintreten. Dies geschieht, um Bedingungen zu erwirken, die eine angemessene Behandlungsdurchführung und ein positives Behandlungsergebnis für die Patienten sicherstellen, und gilt für Therapeuten als ideale Methode des Lernens (vgl. Frank 1998, 649). Supervision ist dazu geeignet, konstruktive Reflexionsprozesse, eigene Stärken, Schwächen und „blinde Flecken“ wahrzunehmen sowie eine handlungsgeleitete Orientierung zu geben, und soll insgesamt einer professionellen Weiterentwicklung dienen (a.a.O., 652). Mittlerweile ist eine regelmäßige Supervision die Voraussetzung für eine Kassenzulassung, wobei dieses Instrument von Psychotherapeuten kaum als Zwang, wohl aber als sinnvolle Hilfe verstanden wird. Frank (1998, 649) stellt weiterhin fest, dass Supervision auch außerhalb der Psychotherapie Hochkonjunktur hat und fließende Übergänge zur Organisationsberatung und Organisationsentwicklung vorhanden sind.

### 3. Konzeptionelle Implikationen für eine Qualitätsdiskussion im Coaching

Nach dieser skizzenhaften Darstellung der Qualitätsdiskussionen in der Weiterbildung und in der Psychotherapie soll nun versucht werden, dies inhaltlich auf das Coaching zu übertragen. Von entscheidender Bedeutung erscheint auch hier die Erkenntnis, dass der Erfolg von Coaching von der Mitwirkung des Klienten abhängt. Der Klient ist auch im Coaching gleichzeitig Produzent und Konsument der Leistung. Ohne dessen Compliance wird es keinen Erfolg geben. Auch im Coaching ist es unumgänglich, auf die Anstrengungsbereitschaft des Klienten zu bauen. Coaching wird von den meisten einschlägigen Autoren als „Hilfe zur Selbsthilfe“ verstanden. Selbsthilfe erfordert Anstrengungen. Eine Konsumentenhaltung ist dort fehl am Platze. Daher erscheint in diesem Sinne eine ausschließliche Ausrichtung auf die Kundenzufriedenheit problematisch. Es muss auch im Coaching immer darum gehen, die Selbsttätigkeit und Selbstorganisationskompetenzen des Klienten zu fördern und zu fordern. Diese Erkenntnis ist bei der Methodenwahl im Coaching von entscheidender Bedeutung. Derartige Überlegungen decken sich mit denen aus der Psychotherapie und der beruflichen Weiterbildung. In einem ausformulierten Coachingkonzept sollten sie als Basis enthalten sein.

Bedeutungsvoll sind weiterhin die Implikationen eines viereckigen Qualitätsbegriffes (Arnold 1996, 227) für das Coaching. Diese stellen nämlich die Facetten dar, die in der betrieblichen Praxis mit dem Erfolg von beruflicher Weiterbildung – worunter man auch Coaching fassen kann – verbunden werden. Daher wäre zu empfehlen, diese im Coaching dialogisch aufzugreifen, was regelmäßig im Sinne einer Prozessevaluation geschehen sollte. Insofern stellen diese Erfolgsfaktoren zugleich Zielgrößen einer Ergebnis- und Prozessqualität dar, worauf weiter unten noch eingegangen wird.

Die Zufriedenheit des Klienten ist ein wichtiger Aspekt einer solchen Evaluation, jedoch ist sie auch im Coaching als alleinige Zielgröße eher trügerisch, um die Qualität des Geschehens zu beurteilen (s.o.). Dennoch ist die Beurteilung der Zufriedenheit für den Klienten ebenso wichtig wie für den Berater und kann als Reflexionsanlass und Prozessindi-



kator genutzt werden, fruchtbar allerdings nur dann, wenn dies differenziert geschieht und im Hinterkopf behalten wird, dass Zufriedenheit auch für Stagnation stehen kann. Quantitativen Messmethoden wird diese Komplexität und Differenziertheit kaum zugänglich sein.

Die Frage nach dem *betriebswirtschaftlichen Erfolg* sollte im Laufe einer Prozessevaluation im Coaching keinesfalls ausgeklammert werden, bedenkt man, dass Coaching in Profitorganisationen – und zunehmend auch in Nonprofitorganisationen – in einer betriebswirtschaftlichen Bewertungskultur stattfindet. Das entsprechende Thematisieren kann nützliche Hinweise geben, ob man im Coachingprozess auf dem richtigen Weg ist. Wie in anderen Bereichen der Weiterbildung auch, ist die konkrete Beantwortung dieser Frage jedoch äußerst schwierig, weil sich der monetäre Erfolg von Coachingmaßnahmen evtl. noch durch indirekte Kennzahlen wie Krankenstand, Fluktuation usw. vage schätzen lässt, die methodischen Probleme der Zurechenbarkeit und Operationalisierung aber auch hier kaum zuverlässig zu lösen sind. Beim Umgang mit diesem Problem kommt es auch auf die Reife der Organisation an, in der das Coaching stattfindet.

Strikt „legitimationsorientierte“ Organisationen werden gerade aus diesem Grund vermutlich nicht auf Coaching zurückgreifen, während „entwicklungsorientierte“ Unternehmen (Arnold 1996, 232) für solche Methoden sicherlich aufgeschlossener sind, dann aber ohne linear nach dem Kosten-Nutzen-Verhältnis zu fragen. In jedem Fall kann die Frage nach dem geschätzten Wert der Beratung sowie nach den subjektiven Kosten-Nutzen-Rechnungen der Beteiligten für den inhaltlichen Coachingprozess äußerst aufschlussreich sein. Daher sollte der Coach in regelmäßigen Abständen entsprechendes Nachdenken anregen. Alle Parteien sollten sich allerdings der Grenzen einer linearen Beantwortung dieser Frage mit monetären Kennzahlen bewusst sein.

Die Frage nach dem *Lernerfolg* und dem *Transfererfolg* kann beim Coaching freilich zusammengezogen werden, da es sich hierbei um eine arbeitsplatznahe Lernform handelt und sich Lernen und Anwenden zu einem kontinuierlichen Prozess verbinden (Severing 1995, 79). Experte für die Beantwortung der entsprechenden Fragen ist daher in erster Linie der Klient, in zweiter Linie das System, in dem er arbeitet. Der Lernerfolg und der Transfererfolg können allerdings ebenfalls kaum gemessen werden. Vielmehr wäre dies im Coachingprozess regelmäßig mit dem Klienten zu thematisieren, um den Stand des Geschehens zu reflektieren und die Auswirkungen auf den Klienten selbst und das dahinterstehende System zu verdeutlichen. Das *Erfassen von Wirkungen und Nebenwirkungen* des Entwicklungsprozesses bzw. des Gelernten und Transferierten würde so sicher gestellt, was ein wichtiges Merkmal für eine Qualitätssicherung im Coachingprozess ist.

Methodisch sind m.E. im Rahmen von Coachingprozessen neben *direkten Fragen* besonders *zirkuläre Fragen* zur Reflexion dieser vier Erfolgsfaktoren geeignet. Von Vorteil ist bei zirkulären Fragen, dass damit nicht nur evaluationsrelevante Informationen gewonnen werden, sondern beim Klienten neue Informationen durch die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven generiert werden. Darüber hinaus können in Bezug auf die genannten Erfolgsfaktoren Beziehungsunterschiede und Strukturprobleme deutlich werden, indem eine Metakommunikation initiiert wird. Zudem kann der Coach eigene qualitätsbezogene Hypothesen überprüfen, ohne die eigene Neutralität zu verlieren. Beispiele für solche zirkulären Fragen:

Angenommen, wir würden Ihren Chef / den Personalleiter / den Personalentwickler / Ihren Mitarbeiter / Ihren Partner usw. fragen, wie effektiv das Coaching in betriebswirtschaftlichem Sinne bis jetzt ist ?/ wie zufrieden er mit dem Coachingeffekt bis jetzt ist ?/ was er glaubt, wie zufrieden Sie als Klient mit dem Coaching bis jetzt sind?/ was Sie bereits in die Praxis transferieren konnten? / worin Ihr Lernerfolg bis jetzt besteht ? usw. ... was würde er vermutlich antworten?

Der Vorschlag eines zweidimensionalen Qualitätssicherungsansatzes (Arnold 1998, 94), der zum einen eine Prozessoptimierung und zum anderen die Förderung der Erfolgs-sensibilität und des Qualitätsbewusstseins beinhaltet, ist für den Bereich Coaching ebenfalls höchst relevant. Bei der Prozessoptimierung ist immer auch an die Normen der DIN ISO 9000 ff. Reihe zu denken, da diese dafür als nützlich gelten. Natürlich können diese auch für das Coaching herangezogen werden. Wie auch in der beruflichen Weiterbildung und im Rahmen der Psychotherapie sind jedoch die gleichen kritischen Anmerkungen zu machen. Zur Betrachtung des Prozesses gehört immer auch eine inhaltliche Auseinandersetzung, und es muss vor der Illusion der außengesteuerten Machbarkeit von Qualität im Coaching gewarnt werden. Eine Zertifizierung erscheint kaum hilfreich, wenn man die inhaltliche Nützlichkeit dahinter stehender Konzepte vernachlässigt. Dies gilt gerade für das Coaching, wo eine inhaltliche Diffusität beklagt wird. Im Extremfall dürfte es sonst jedem selbst ernannten Coach ohne inhaltliche Substanz nicht schwer fallen, sich zertifizieren zu lassen, wenn er optimale interne Qualitätssicherungsprozeduren nachweist und Institutionen findet, die sich dafür bezahlen lassen. Andererseits sollten aber die Vorteile der DIN ISO 9000 Normen nicht unberücksichtigt bleiben. So kann eine Übertragung der Qualitätselemente auf das Coaching das Nachdenken über Prozesse und Schnittstellen fördern (vgl. Arnold 1998, 87f.). Folgende Elemente wären im Coaching von besonderem Interesse:

- *Qualitätsmanagement* (Übersicht über qualitätsrelevante Teilprozesse);
- *Designlenkung* (Entwicklung von Coachingkonzepten und -prozessen);
- *Vertragsprüfung* (verschiedene Vertragstypen, deren Gestaltung und Anwendung, z.B. Einzel-Kontrakte, Dreiecks-Kontrakte);
- *Prozesslenkung* (obligatorische Durchführungsschritte);
- *Interne Qualitätsaudits* (Intervisionen, kollegiale Fallsupervisionen);
- *Schulung* (Aus- und Fortbildung des Coaches).

Das Nachdenken, Übertragen und Ausformulieren entlang dieser Elemente wäre bereits als *Bestandteil einer Selbstevaluierung* zu verstehen, die kontinuierlich betrieben werden sollte, um Qualität zu sichern. Solche Überlegungen können durchaus wertvoll und impulsgebend für eine differenzierte inhaltliche Qualitätsdiskussion sein. Gerade auch im Coaching, das sei besonders betont, ist eine detaillierte inhaltliche Qualitätsdiskussion unerlässlich. Inhaltliche Diskussionen über Coaching sind selbstverständlich auch erkennbar. Es zeigt sich aber, dass programmatische Ansätze einzelner Autoren im Augenblick noch vorherrschen, und es entsteht der Eindruck, dass häufig aneinander vorbei diskutiert wird.

In der beruflichen Weiterbildung wird die Orientierung an Kriterien der *Input-Qualität*, der *Throughput-Qualität* und der *Output-Qualität* von Arnold (1996, 248ff.) vorgeschlagen, um inhaltliche Qualitätsdiskussionen zu strukturieren. Der Vergleich mit Donabedian (1966) aus der medizinischen Qualitätsdiskussion zeigt, dass es sich dabei um eine ähnliche Dimensionierung mit dem Ziel der Strukturierung inhaltlicher Auseinandersetzungen handelt. Ein so strukturiertes Vorgehen ist in der Psychotherapie-Qualitätsdebatte ebenfalls sehr verbreitet. Auch bei der Diskussion um Qualitätsstandards in der Supervision wird auf diese Dimensionen zurückgegriffen (vgl. Rappe-Giesecke 1999, 75ff.; Pühl 1997, 78).

Bei der nun folgenden inhaltlichen Qualitätsdiskussion wird daher ebenfalls diese Unterteilung gewählt. Es wurde bereits deutlich, dass eine Auseinandersetzung mit Qualitätskriterien unabdingbar ist. Daher sollen einzelne grundlegende inhaltliche Aspekte entlang der drei Qualitätsdimensionen diskutiert werden, um in einen Diskurs über Mindeststandards zu kommen. Es ist aber zu betonen, dass eine solche Diskussion einer kontinuierlichen Vervollständigung bedarf, wozu an dieser Stelle aufgefordert sei.



## 4. Inhaltliche Aspekte der Qualität im Coaching

### 4.1 Zur Strukturqualität im Coaching

Die Strukturqualität setzt sich aus verschiedenen Aspekten zusammen, wobei hier nur solche herausgegriffen werden, die für das Coaching interessant sind.

#### 4.1.1 Die Qualifikation des Coaches

Die meisten Autoren konstatieren, dass Qualifikationsprofile für Coaches als Ansichtssache gelten und man eine beliebig lange Liste von wünschenswerten Eigenschaften erstellen kann (Looss 1999, 124; Rauen 1999, 149). Häufig wird dann zwischen *fachlichen* und *persönlichen Kompetenzen* unterschieden (Rauen 1999, 149). Ni enhaus, Schreine-Kürten, Wilker (1997, 14) weisen im Zusammenhang mit psychologischen Dienstleistungen darauf hin, dass neben der fachlichen Kompetenz vor allem auch die ethisch-moralische und motivationale Qualifikation eine große Rolle spielt, dies aufgrund des besonderen Verantwortungsaspekts. Rauen (1999, 149) betont, dass die *Fähigkeit zur Selbstreflexion*, die er für unabdingbar hält, eine persönliche Lebenserfahrung erfordert. Auch Schreyögg (1995, 126) fordert eine breite Lebens- und Berufserfahrung des Coaches. Looss weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es bei der Auswahl eines Coaches letztlich zu einer „Passung“ zwischen Berater, Klient, Organisation und Thema kommen muss und dass dabei das Gefühl sowohl des Klienten als auch des Beraters wichtig ist (Looss 1999, 124f.). Rauen fordert dagegen einen Handlungsbedarf, da es keinerlei Anhaltspunkte für formale Qualifikationen eines Coaches gibt. Er stellt dazu fest: „Da dieser Umstand Missbrauch geradezu provoziert, herrscht genau hier seit Jahren dringender Handlungsbedarf. Nicht zuletzt sollte es auch im Interesse der seriösen Anbieter sein, allgemein akzeptierbare formale Qualifikationsstandards zu schaffen, wie es z.B. in der Supervision der Fall ist“ (Rauen 1999, 153).

(1) *Fachliche Voraussetzungen des Coaches*: Rauen (1999, 150) unterscheidet innerhalb der fachlichen Kompetenzen *psychologische* und *betriebswirtschaftliche Qualifikationen*, worunter auch Feldkompetenzen fallen. Formale und allgemein anerkannte Ausbildungswege zum Coach, die beides integrieren, existieren bisher nicht. Allerdings gibt es verschiedene Einzellösungen privater Institute und Gesellschaften mit unterschiedlichen Inhalten (a.a.O., 154). Auch breit anerkannte formale Richtlinien zur Fortbildung und Supervision von Coaches existieren nicht.

(2) *Persönliche Voraussetzungen des Coaches*: Looss (1999, 125) macht deutlich, woran man einen „guten“ Coach erkennt:

- „Sogenannte ‚gute Coaches‘ sind daran erkennbar, dass sie
- jene Aufträge rasch ablehnen, deren Nichtgelingen sie erahnen,
- auf den einzelnen Auftrag nicht angewiesen sind, deswegen wählen können,
- ihre Kriterien parat haben, nach denen sie Ihre Wahl treffen,
- dem Klienten rasch ermöglichen, eine Wahl zu treffen,
- niemals um diesen oder jenen Auftrag ‚baggern‘.“

- Ergänzt werden könnte diese Auflistung mit dem Punkt:
- permanent daran arbeiten, sich überflüssig zu machen.

Looss (ebd.) nennt als Voraussetzung für diese Eigenschaften, dass der Coach über ein maximales Maß an *Selbstreflexionsfähigkeit* bezogen auf seine Methoden, Hand-

lungsmodelle, seine biographische Geschichte sowie seine Vorlieben und Schwächen verfügt. Die Liste der möglichen weiteren Eigenschaften, die im Zusammenhang mit der persönlichen Kompetenz genannt werden könnten, wäre lang (vgl. *Rauen* 1999, 152). Solche Listen führen letztlich aber zu keinem Ergebnis, da ein Mensch, der alle diese Eigenschaften aufweist, auf dieser Welt wohl kaum zu finden sein dürfte.

#### 4.1.2 Das Coachingkonzept

Vor allem *Schreyögg* (2000, 6) betont, dass ein ausgearbeitetes Coachingkonzept eine wichtige Rolle spielt. Es kann als ein wichtiger Anhaltspunkt für die Qualität eines Coaches gelten. Ein solches Konzept schafft für den Klienten Transparenz und bildet für den Coach die wissenschaftliche Handlungsbasis.

An dieser Stelle ist ein erneuter Blick in die Qualitätsdiskussion der Psychotherapie interessant. Dort wird von *Grawe* (1999, 350ff.) für eine übergreifende Metatheorie der Vielfalt geworben, die ein Leitbild darstellt, um die Praxis an möglichst vielen empirisch fundierten Handlungsregeln zu orientieren und nicht an den Grenzen einzelner Therapieschulen stehen zu bleiben. Dabei geht es um eine schulenübergreifende Nutzung evaluierter Methoden zum Wohle des Patienten bzw. des Kunden. Dahinter steckt ein elementarer Qualitätsgedanke. Im Coaching besteht die Chance nun darin, die vorhandene Vielfalt ebenfalls entwicklungsfördernd zu nutzen. Das geht allerdings nur dann, wenn Bemühungen zur Evaluation der benutzten Handlungsregeln unternommen werden, denn nur so kann eine seriöse konzeptuelle Basis zur Bündelung und Nutzung bewährter Erfahrungen geschaffen werden. Dazu erscheint m.E. ein breit geführter öffentlicher Dialog über Coaching-Prozesse und deren Ergebnisse nützlich, an dem sich Berater und unbedingt auch Klienten und deren Bezugssysteme beteiligen sollten. Die Ausgangslage für eine qualitätsgesteuerte Integration der Vielfalt ist günstig, denn das Produkt Coaching ist noch relativ jung und offen für äußere Einflüsse. Nunmehr ist aber die Zeit gekommen, auf die Integration zwar möglichst unterschiedlicher, jedoch empirisch bewährter Handlungsregeln im Coaching zu achten.

#### 4.1.3 Kontroll- und Sanktionsregelungen

Kontroll- und Sanktionsregelungen, etwa durch berufsständische Organisationen, existieren bislang für das Coaching nicht. Gleichwohl greifen im Einzelfall die berufsständischen Auflagen der unterschiedlichen Herkunftsberufe, wobei aber auch dort eine entsprechende Unterwerfung freiwillig ist. Beispielsweise wäre die Berufsordnung für Psychologen zu nennen (vgl. *Nienhaus, Schreiner-Kürten, Wilker* 1997, 14). Eine externe Verpflichtung zur Supervision existiert weder im Rahmen der Ausbildung noch im Rahmen der Tätigkeitsausübung. Eine allgemein anerkannte und konsensfähige Fachgesellschaft oder Dachorganisation gibt es speziell für das Coaching bisher nicht.

#### 4.1.4 Erreichbarkeit durch Auftraggeber

Die Erreichbarkeit eines Coaches für einen potenziellen Klienten bzw. Auftraggeber ist problematisch. Für den Fall, dass eine Organisation oder ein Einzelklient einen Coach sucht, ist sie/er – mangels einer koordinierenden Institution – auf Empfehlungen Dritter oder den Zufall angewiesen (vgl. *Looss* 1997, 86). Einige Coaches machen sich über Tätigkeiten als Trainer/Seminarleiter und/oder durch Fachveröffentlichungen bekannt (vgl.

*Rauen* 1999, 164; *Schreyögg* 1995, 125). Aktive Werbung wird kaum betrieben und erscheint auch wenig effektiv, da es sich beim Coaching um eine sehr erklärungsbedürftige Dienstleistung handelt. Allzu offensive Werbeversuche wirken vor dem Hintergrund des Selbstverständnisses von Freiberuflern auch unseriös. Fachlich ist es vor dem Hintergrund einer allgemein anerkannten „Hilfe zur Selbsthilfe“-Maxime kaum zu vertreten, dass der Eindruck entsteht, der Coach wolle mehr vom Klienten als umgekehrt.

*Looss* (1997, 85ff.) hält es für erforderlich, dass der Weg, einen Coach zu finden, eher beschwerlicher sein sollte, da er dies bereits als Teil eines Klärungsprozesses und Beweis für die Veränderungsmotivation des Klienten auffasst, insbesondere dann, wenn es um personenzentrierte Befindlichkeitsstörungen gehen soll. Er beschreibt in diesem Zusammenhang die Erfahrung, dass diejenigen Beratungen unbefriedigend verlaufen, bei denen der Suchprozess leicht, oberflächlich und schnell ging. Vor diesem Hintergrund ist er gegen definierte und vorgezeichnete Wege, welche die Suche nach einem Coach erleichtern (ebd.). Dem könnte man entgegen, dass hier möglicherweise nicht die technologische Frage der Erreichbarkeit eines Coaches der erfolgslimitierende Faktor ist, sondern eine saubere Auftragsklärung im Erstgespräch.

Unabhängig davon ist es für Organisationen und Einzelklienten oft schwer, Informationen zu beschaffen, um einen passenden Coach zu finden. Diese Schwierigkeit ist unter einem Qualitätsgesichtspunkt umso gewichtiger, da die qualifikatorische, konzeptuelle und persönliche „Passung“ des Coaches zum Problem eine entscheidende Rolle für das Gelingen des Prozesses spielt. Insoweit muss konstatiert werden, dass es an allgemein zugänglichen Datenbanken mit detaillierten Informationen über Qualifikation, Herkunft, Erfahrungshorizont und Arbeits-/Interessenschwerpunkten auf der Anbieterseite fehlt, um auf der Abnehmerseite Wahlmöglichkeiten zu schaffen. Besonders sinnvoll wäre es, wenn die Aufnahme in diese Liste an bestimmte Mindestkriterien gebunden wäre, deren Formulierung die Aufgabe einer allgemein anerkannten Dachorganisation sein könnte, die aber bisher nicht existiert.

## 4.2 Zur Prozessqualität im Coaching

Die Prozessqualität beschreibt die Qualität, die während der Leistungserbringung tatsächlich realisiert wird. Daher gelten alle Aktivitäten für die Prozessqualität als grundlegend, die im Zuge der Leistungserbringung zwischen dem Leistungsanbieter und dem Klienten ablaufen (vgl. *Nienhaus, Schreiner-Kürten, Wilker* 1997, 15). Es lassen sich für die Prozessqualität allerdings kaum allgemein verbindliche Variablen zur Beurteilung des unmittelbaren Arbeitsablaufes festlegen, da jeder Coachingprozess individuell ist und daher eine große Variationsbreite des Geschehens erforderlich ist. Vor diesem Hintergrund ist die fortlaufende Beobachtung, Analyse und Kontrolle der Prozessqualität als eine wichtige Maßnahmen der Qualitätssicherung zu betrachten.

Trotz der gebotenen individuellen Vorgehensweise tauchen in der Literatur häufig allgemeine Beschreibungsversuche mit (meist impliziten) Qualitätskriterien für Coaching-Prozesse auf (vgl. *Schreyögg* 1995, 298ff.; *Looss* 1997, 85ff.; *Rauen* 1999, 162ff.). Da diese Diskussion sich hier nicht im Detail darstellen lässt, will ich mich darauf beschränken, erkennbare Mindeststandards in Bezug auf einzelne Vorgehensweisen herauszufiltern und zu vergegenwärtigen. So beschreibt *Rauen* (1999, 162) einen idealtypischen Coachingablauf mit Empfehlungscharakter, entlang dessen die drei Qualitätsdimensionen von *Donabedian* (1966) plausibel anwendbar sind:

*Qualitätsdimension: Strukturqualität:*

- (1) Wahrnehmung des Bedarfs beim Klienten
- (2) Suchprozess und die Kontaktaufnahme mit dem Erstgespräch

*Qualitätsdimension: Prozessqualität:*

- (3) Vertragsabschluss mit der Differenzierung von formalem und psychologischem Vertrag
- (4) Klärung der Ausgangssituation mit der Bestimmung von Ist- und Sollzustand
- (5) Hauptphase des Coachings: Zielbestimmung mit einer Erarbeitung der Lösungswege
- (6) Durchführung von Interventionen

*Qualitätsdimension: Ergebnisqualität:*

- (7) Überprüfung der Zielerreichung im Rahmen einer Evaluation
- (8) Abschluss des Coachings

Als Voraussetzung für das Gelingen beschreibt *Rauen* (1999, 163) drei Voraussetzungen für ein Coaching, derer sich der Coach vor einer weiteren Beratung unbedingt vergewissern sollte: (1) Die *Freiwilligkeit* des Coachings, (2) die Zusicherung von *Dis-kretion* und (3) die gegenseitige *persönliche Akzeptanz* zwischen Coach und Klient.

#### 4.2.1 Das Erstgespräch

Dem *Erstgespräch* kommt im Rahmen der Prozessqualität eine entscheidende Schlüsselfunktion zu. Routinemäßig sollte darin geklärt werden, ob die drei von *Rauen* genannten Voraussetzungen für eine Coaching Beziehung gegeben sind (a.a.O., 165). Weiterhin sollten im Erstgespräch mindestens folgende Punkte angesprochen werden:

- Erwartungen und Ziele des Klienten, Möglichkeiten des Coaches,
- Möglichkeiten und Grenzen sowie Methoden des Coachings,
- Die Vorannahmen des Klienten in Bezug auf die Beratung,
- Der Zeitpunkt der Beratung (warum gerade jetzt?),
- Tabuzonen und Befürchtungen in Bezug auf die Beratung,
- Erwartungen und Zielsetzungen des Klienten,
- die Frage, wer von der Beratung und von den Ergebnissen der Beratung was wissen darf (vgl. *Looss* 1997, 94.ff.; *Rauen* 1999, 166).

Im Erstgespräch soll zudem geklärt werden, wie es zur Beratung kam. In der systemischen Beratung nennt man dies die Klärung des „*Beratungskontextes*“ (*Mücke* 1998, 194, 225). Bei der Klärung des Beratungskontextes geht es stark verkürzt um Fragen nach der aktuellen Situation und dem Erleben. Als sog. Überweiser kommt jeder in Frage, der von dem zugrundeliegenden Anlass weiß und ggf. ein drittes Interesse an der Beratung hat. Das kann z.B. bei der Dreieckskonstellation Auftraggeber - Klient - Berater der Auftraggeber und Finanzier der Beratung sein. Der Berater sollte sich in einem solchen Fall darüber im Klaren sein, dass die Gefahr einer sogenannten „*Triangulation*“ (*Mücke* 1998, 65) besteht. Darunter ist zu verstehen, dass der Coach auf explizite oder implizite Angebote eingeht, das äußerst wichtige Gebot der Neutralität zugunsten der Erfüllungshelferschaft einer der beiden Seiten aufzugeben; dadurch würde er sich in ein Dilemma begeben, das ihn letztlich handlungsunfähig machen würde. Dem kann er nur durch konsequente Transparenz und Neutralität entgegenwirken, deren erster Schritt die Kontext- bzw. Auftragsklärung ist. Dieser Schritt im Erstgespräch kann als ein elementares Qualitätskriterium für einen guten Coach gelten. An folgenden Fragen kann man den Vollzug dieses Schrittes z.B. erkennen:

Wer hat Sie an mich empfohlen? Was glauben Sie, aus welchem Grund hat die Drittpartei Sie gerade jetzt an mich empfohlen? Aus welchem Grund an mich? Wer steht der Beratung wohlwollend, wer skeptisch gegenüber? Was müsste in der Beratung geschehen, damit die Drittpartei denkt: „Um Gottes willen, gehen Sie da nie wieder hin!“? Was glauben Sie, wäre das beste Ergebnis für die Drittpartei? Wer bemerkt woran, wenn das Ziel der Beratung erreicht / nicht erreicht ist? usw. (vgl. Mücke 1998, 195).

#### 4.2.2 Der Vertrag

Der Vertrag wird in der Literatur in den *formalen* und den *psychologischen Vertrag* unterteilt (Looss 1997, 91ff.; Rauen 1999, 167ff.; Schreyögg 1995, 308ff.). Schreyögg (1995, 310ff.) unterscheidet darüber hinaus je nach Konstellation der Beteiligten sog. Einzel-Kontrakte von Dreiecks- bzw. Vierecks-Kontrakten. Die besondere Problematik von mehrdimensionalen Kontrakten für den Coach ist bereits deutlich geworden. Zum formalen Kontrakt gehören mindestens Fragen, welche die genauen Modalitäten der Leistungserbringung, die Bezahlung, die Art der Rechnungsstellung sowie die Risikoverteilung und Haftung klären (Looss 1997, 91; Schreyögg 1995, 310). Dem psychologischen Kontrakt bzw. dem Arbeitsbündnis liegen mindestens die bereits angesprochenen Fragen im Erstgespräch zugrunde. Oberste Maxime ist hier die Bereitschaft des Klienten, selbstverantwortlich zu arbeiten, und auf der anderen Seite ein Selbstverständnis des Coaches, diese Selbstaktivitäten zu ermöglichen.

#### 4.2.3 Zielformulierung

Bei der Zielformulierung, die einen weiteren formalen Schritt im Prozess des Coachings darstellen sollte, kann der Klient die Qualität des Coaches daran erkennen, dass dieser hohe Anforderungen an die Operationalisierung der Leistungsziele stellt, um sicher zu gehen, dass sie verifizierbar sind, und um eine kontinuierliche Prozessevaluation zu erleichtern (vgl. Rauen 1999, 173). Rauen (1999, S.182) unterscheidet grundsätzlich zwei Arten von Zielgrößen: (1) Ziele, die mit dem Klienten explizit individuell vereinbart wurden, sowie (2) relativ globale Erfolgserwartungen, die vom Klienten bzw. der Organisation mit einem Coaching in Verbindung gebracht werden. Zur zweiten Kategorie gehören unkonkrete, allgemeine sprachliche Zieldefinitionen wie „besser arbeiten“, „motivierter vorgehen“, „schneller entscheiden“, „Lösung von persönlichen Problemen“, „Verbesserung der persönlichen Entwicklung“ usw. auf Seiten der Klienten. Von den auftraggebenden Unternehmen werden z.B. „Effizienz- oder Umsatzsteigerung“, „Systematisierung der PE“ als globale Erfolgserwartungen genannt (vgl. Böning 1989, 1150).

In diesem Zusammenhang kann angenommen werden, dass die Zielkriterien „Zufriedenheitserfolg“, „Lern- bzw. Transfererfolg“ und „betriebswirtschaftlicher Erfolg“ gleichsam als Kategorien für solche globaleren Ziele im Coaching gelten können. Diese übergeordneten Erfolgsdimensionen stehen m.E. bei jedem Coaching mehr oder weniger ausgesprochen und mehr oder weniger inhaltlich konkretisiert im Raum. Diese Annahme gilt umso mehr für die Seite der Organisation, da die genannten Kriterien aus der Qualitätsdiskussion der beruflichen Weiterbildung stammen und für Personalentwickler (die ja häufig als Auftraggeber erscheinen) handlungsleitend und maßgeblich sein dürften. Gleichzeitig sind diese Kriterien aber schlecht quantitativ messbar und abschließend beurteilbar. Vielmehr sollten sie im Rahmen der Auftragsklärung sowie einer laufenden Prozessbeurteilung vom Coach systematisch hinterfragt werden. Beispiele für solche Fragen:

Woran würden Sie einen betriebswirtschaftlichen Erfolg dieses Coachings (unseres weiteren Vorgehens) erkennen? Woran würden Sie konkret erkennen, dass Sie / Ihr Chef / Ihre Mitarbeiter / der Auftraggeber mit dem Coaching zufrieden sind/ist? Angenommen, Sie würden hier tatsächlich etwas lernen (z.B. „motivierter zu arbeiten“, „schneller zu entscheiden“ etc.), welche Konsequenzen hätte das in Ihrem Alltag? Wie würden Ihre Kollegen darauf reagieren? Wer fände das gut, wer weniger gut, wem wäre es egal? usw.

Mit globaleren Zielkriterien kommen häufig Realitätskonstruktionen der Klienten zum Ausdruck, die vom Berater hartnäckig hinterfragt und auf konkrete Situationen bezogen werden sollten. Das Hinterfragen von Vor- und Nachteilen des aktuellen Zustandes und des erhofften Zielzustandes wäre hier ebenso ein Erkennungsmerkmal von Qualität wie das hartnäckige Bestehen des Beraters auf konkrete Beschreibungen des dazugehörigen Verhaltens. In diesem Sinne bietet sich für den Coach hier bereits die Gelegenheit, vorhandene Deutungs-, Interaktions- und Handlungsmuster zu erkennen, zu reflektieren und zu hinterfragen (vgl. Looss 1997, 97). Damit ist die Zielformulierung nicht nur ein Teil des Kennenlernprozesses, sondern gleichzeitig eine Form der Intervention. Dies gilt insbesondere für personennahe Beratungsprozesse, weniger für konkrete und klar abgrenzbare Lernwünsche des Klienten (a.a.O., 99). Zusätzlich ist eine Zielflexibilität des Coaches erforderlich, denn oftmals werden Ziele im Verlauf der Beratung noch einmal umformuliert oder anders gewichtet. Wichtig ist dann erneut die Frage, wem der vorgebrachte Zielzustand nützt, welche Vor- und Nachteile mit dem Erreichen des Ziels für wen verbunden sind.

#### 4.2.4 Interventionen

Die im Anschluss an die Zielformulierung angewandten Interventionen sind von der Situation und den Zielen, aber auch vom methodisch-theoretischen Hintergrund des Coaches abhängig. So leiten sich in der Literatur die Empfehlungen zur Auswahl und Anwendung bestimmter Methoden immer von den mehr oder weniger ausgearbeiteten Coachingkonzepten der Autoren ab. Für das Qualitätsmanagement im Coaching wäre zu fordern, dass möglichst viel unterschiedliches Wissen über die Beziehung zwischen „*Situations-Komponenten*“ (klientenseitige Situations- und Bedingungskonstellation) und komplementären „*Handlungs-Komponenten*“ (spezifisches Vorgehen im Coaching, Methoden) verarbeitet wird. Die Verarbeitung dieses Erfahrungswissens führt nämlich im Idealfall der Qualitätssicherung zu einer kontinuierlichen Integration in vorhandene Coachingkonzepte, die modellhaft erklären, warum wie gehandelt wird. Solche evolutionären Erklärungsmodelle haben dann ihrerseits natürlich wieder Einfluss auf die Wahl der Interventionen, womit ein sich selbst organisierender und im Idealfall nie aufhörender Verbesserungsprozess geschaffen ist (vgl. dazu auch Grawe 1999, 352).

### 4.3 Zur Ergebnisqualität im Coaching

Die Ergebnis- oder Output-Parameter beschreiben Beurteilungskriterien, die den Erfolg oder Misserfolg des Beratungshandelns indizieren (vgl. Nienhaus, Schreiner-Kürten, Wilker 1997, 17). Diese Qualitätsdimension bezieht sich also auf das überprüfbare Ergebnis und ist die Ziel- bzw. Sollgröße und der Erfolgsmaßstab für Qualitätssicherung. Die Ergebnisqualität beinhaltet demnach alle Verfahren der *Evaluation der Beratungsleistung* (vgl. Seipel 1998, 121). Die Erkenntnisse aus dieser Evaluation haben im Idealfall Einfluss auf die Dimensionen der Struktur- und der Prozessqualität, die aber wiederum nicht unbedingt in einem linearen Zusammenhang mit der Ergebnisqualität stehen (vgl. Nienhaus,



*Schreiner-Kürten, Wilker 1997, 17; Seipel 1998, 121*). Als gesichert kann es im Coaching gelten, dass es nicht angebracht ist, die Ergebnis-Evaluation auf das Fernbleiben oder Reduzieren eines Symptoms auszurichten, wie dies in der Psychotherapie oder Medizin häufig geschieht. Denn erstens muss nicht immer ein Symptom vorhanden sein, um Coaching in Anspruch zu nehmen, und zweitens besteht die Gefahr, dass andere im Coaching ebenso relevante Merkmaldimensionen unberücksichtigt bleiben.

In der Literatur wird das Thema Evaluation im Coaching nicht sehr ausführlich diskutiert. *Looss* (1997, 131ff.) diskutiert den Erfolgsbegriff im Coaching insoweit, dass er ihn für das Coaching als nur eingeschränkt geltend problematisiert. Insbesondere kritisiert er ihn als zu undifferenziert vor dem Hintergrund von mannigfaltigen Wirkungen und Nebenwirkungen des Coachings, die auch eine Verunsicherung des Klienten und dessen Umwelt bewirken können, ohne dass man dies als Erfolg oder Misserfolg bezeichnen könnte. „Erfolg ist ein Begriff des kausalen Denkens in Ursachen und Wirkungen: Weil dies und jenes getan wurde, ist dieses und jenes bewirkt worden. Im Managerhandeln ist dieses kausale Denken in linearen und vereinfachenden Wirkungszusammenhängen immer noch verbreitet“ (ebd., 132). Gleichzeitig macht *Looss* (ebd., 133) das Dilemma deutlich, dass es für Manager oft schwer nachvollziehbar und verunsichernd ist, wenn als Erfolgs- und Nützlichkeitskriterien subjektive Wahrnehmungen herangezogen werden, die den Anschein von Beliebigkeit haben. Allerdings sieht er darin auch die Chance einer Wahrnehmungserweiterung des Managers: „Wenn wir erst einmal zulassen können, dass es Erfolgskriterien hier (in der Beratungsarbeit, *Anm. d. Verf.*) nicht gibt, weil sie in ein anderes Denkschema gehören, wenn wir verstehen, dass sie nichts anderes als Zuschreibungskonstrukte sind ..., dann können wir uns vielleicht der wesentlich erhellenderen Frage zuwenden, aufgrund welcher Denkmechanismen und Vorannahmen jemand seine Zuschreibung von Erfolg und Ursachen eigentlich vornimmt“ (ebd., 133).

Ergänzend sollte nach den bisherigen Erkenntnissen hinzugefügt werden, dass in jedem Coaching mehr oder weniger explizite Zielkriterien von vornherein vorhanden sind, die oben auch als *globale Zielkriterien* beschrieben wurden und mit denen man im o.g. Sinne arbeiten sollte. Das Ausklammern dieser Zielkriterien würde m.E. eine Erweiterung der Sichtweisen des Klienten bzw. der Organisation verhindern und würde schlimmstenfalls sogar dessen bzw. deren Umweltbedingungen missachten. Jeder Auftraggeber wird sich vermutlich irgendwann die Frage nach dem Kosten-Nutzenverhältnis, dem Lern- und Transfererfolg sowie der eigenen Zufriedenheit stellen. Dies sollte als Chance während des Coachings genutzt werden.

## 5. Schlussfolgerungen

Betrachtet man die gewachsenen Qualitätsdiskussionen in der beruflichen Weiterbildung bzw. Personalentwicklung sowie in der Psychotherapie, findet man aufgrund der engen Verwandtschaft viele wichtige Gesichtspunkte, die auf das Coaching übertragbar sind. Auch im Coaching sind das Produkt und der Konsument nicht unabhängig voneinander. Eine Fokussierung des Ergebnisses und der Qualitätsbeurteilung auf die Kundenzufriedenheit erscheint daher deplatziert, wodurch Qualitätsmanagementkonzepte wie das Total-Quality-Management nur eingeschränkte Geltung für das Coaching haben dürften, da diese gerade die Kundenzufriedenheit sehr in den Vordergrund rücken. Besonders beeindruckend lässt sich eine solche zu kurz gegriffene Betrachtungsweise am Beispiel der Psychotherapie erläutern, in der Zufriedenheit per se auch als Zeichen für die Stagnation des Prozesses stehen kann.



Im Coaching sollten die Werte, Normen und Einstellungen der Klienten im Fokus der Reflexion stehen. Gleichzeitig wurde hier die Vermutung geäußert, dass oftmals globale Zielkriterien, mehr oder weniger explizit kommuniziert, eine Rolle spielen. Im allgemeinen Setting der Personalentwicklung lassen sich die Erfolgskriterien „Zufriedenheit“, „betriebswirtschaftlicher Erfolg“, „Lernerfolg“ und „Transfererfolg“ (s.u.) erkennen. Coaching *ist* Personalentwicklung, was den Schluss nahe legt, dass diese Kriterien nicht nur von Personalentwicklern (die oftmals Coaching-Auftraggeber sind), sondern auch von den Klienten als globaler Maßstab an das Coaching angelegt werden. Damit sind sie für die Evaluation im Coaching wertvoll und sollten sowohl bei der Vorbereitung, der Durchführung und der Evaluation des Coachingprozesses aus verschiedenen Perspektiven dialogisch aufgegriffen werden, z.B. mittels zirkulärer Fragen.

Normen der ISO 9000ff. Reihe können wertvolle Strukturierungshilfen im Rahmen einer kontinuierlichen Selbstevaluation darstellen. Fremdgesteuerte Zertifizierungsbemühungen werden aber auch für das Coaching als zu undifferenziert und deplatziert erkannt. Vielmehr wird die Auffassung übernommen, dass Normen zwar ein selbstverantwortliches Nachdenken über die Optimierung von Prozessen fördern können, dass allerdings gerade im Coaching die Erfolgssensibilität aller Beteiligten (also des Coaches, des Klienten und dessen Bezugssystems) mittels einer differenzierten und institutionalisierten inhaltlichen Qualitätsdiskussion im Vordergrund des Qualitätsmanagements stehen sollte. Gleichwohl können externe Normen auch für das Coaching dazu wertvolle Impulse liefern. Eine inhaltliche Qualitätsdiskussion ist in der Coaching-Literatur zwar ansatzweise erkennbar, sie erscheint bis heute aber nur wenig strukturiert und wird, wenn überhaupt, nur von einzelnen wenigen Autoren geführt. Auf der Suche nach Mindeststandards im Coaching wurde hier eine inhaltliche Qualitätsdiskussion entlang der beschreibenden Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität angeregt.

Als Resultat dieser Betrachtungen lassen sich in Bezug auf die *Strukturqualität* folgende Forderungen für die Zukunft ableiten:

- (1) Aufbau von Qualitätssicherungs-Infrastrukturen (koordinierender Coachingverband);
- (2) Einrichten einer Anbieterliste mit detaillierten Angaben über Herkunft, Qualifikation, Erfahrungen, Arbeits- und Interessenschwerpunkten;
- (3) Ausbildungs-, Qualifikations- und Weiterbildungsrichtlinien erstellen;
- (4) Akkreditieren verschiedener (evtl. bereits vorhandener) Coaching-Curricula;
- (5) Supervision institutionalisieren;
- (6) Entwickeln von internen Qualitätssicherungs-Konzepten mit externer Anbindung;
- (7) Übereinkunft über relevante Qualitätsmerkmale, Mindeststandards formulieren;
- (8) Maßstäbe formulieren, was hochwertige Coachingleistungen ausmacht;
- (9) Interne Qualitätszirkelarbeit fördern.

Bei der konkreten Umsetzung dieser Forderungen steht nicht das Ziel im Vordergrund, notwendige innovative Vielfalt einzuschränken, sondern sowohl seriösen Anbietern als auch den Nutzern ein Mindestmaß an Orientierung und fachlicher Sicherheit zu geben. Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang eine Sensibilisierung der Nutzer für die Qualität von Coaching, einhergehend mit einer erkennbaren Professionalisierung der Anbieter.

In Bezug auf die *Prozessqualität* ist festzuhalten, dass es sich beim Coaching um einen höchst individuellen und komplexen Vorgang mit rekursiven Abläufen handelt. Deshalb erscheint es im Coaching möglicherweise passender, von Qualitätsmanagement statt von Qualitätssicherung zu sprechen. Letzteres impliziert zu sehr einen standardisierten und festgelegten Prozess mit einem bestimmten Ergebnis als Bezugspunkt. Für eine kontinuierliche Prozessoptimierung ist eine fortgesetzte inhaltliche Diskussion

auf wissenschaftlicher Basis erforderlich, um Mindeststandards zu etablieren. Wichtig ist die Integration empirisch fundierter Handlungsregeln. Zum Zweck der Prozessoptimierung wird hier für eine institutionalisierte Supervision plädiert, die als wichtiges internes Instrument eines Qualitätsmanagements gelten darf.

Die *Ergebnisqualität* stellt jeden Coach vor eine große Herausforderung, da die Evaluation von Beratungsleistungen sehr schwierig ist. Unabdingbar ist es, die Deutungs- und Handlungsmuster des Klienten und des dahinter stehenden Systems mit einzubeziehen, und zwar bereits bei der Vorbereitung und kontinuierlich während des Coachings. Die Komplexität des Geschehens setzt quantitativen Evaluationsverfahren von vorne herein Grenzen. Vielmehr eröffnet aber der professionelle Dialog über die Erfolgsdefinitionen der mittelbar oder unmittelbar Beteiligten in Bezug auf das Coaching ungeahnte Chancen für den Klienten und die Organisation. Diese erschließen sich, wenn zugrunde liegende oder beteiligte Denkmechanismen, Interaktionsstile, Zuschreibungen sowie Werte und Normen hinterfragt werden. Dazu ist eine nicht immer einfach zu findende Balance zwischen Respekt und Respektlosigkeit im Umgang mit Klienten und deren Organisationen nützlich. Insgesamt sollte deutlich werden, dass das Nachdenken über Qualität zu unmittelbaren Kommunikations(er)folgen im Coaching führen kann und eine Bereicherungschance für alle Beteiligten bietet.

#### *Zusammenfassung*

Trotz steigender Nachfrage ist die Qualitätsdiskussion für das Coaching bisher spärlich. In der beruflichen Weiterbildung bzw. der Personalentwicklung sowie in der Psychotherapie werden die entsprechenden Debatten bereits seit langer Zeit in intensiver Weise geführt. Soweit es die vorhandenen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zulassen, werden anwendbare Erkenntnisse aus diesen Qualitätsdebatten im Sinne eines Benchmarking auf das Coaching übertragen. Bei den darauffolgenden inhaltlichen Qualitätsüberlegungen wird der Fokus auf bereits erkennbare Mindeststandards im Coaching gerichtet. Abschließend werden aus den gewonnenen Erkenntnissen Forderungen für weitere Bemühungen um ein Qualitätsmanagement und eine Qualitätssicherung im Coaching abgeleitet. *Schlüsselbegriffe:* Coaching; Qualität; berufliche Weiterbildung; Psychotherapie.

#### *Abstract: Quality management and quality assurance in coaching*

Presently, there is an apparent discrepancy between the demand for and the lack of quality discussion in coaching. In both the professional continuing education or staff development respectively and in psychotherapy these quality discussions have been led for a long time. These quality discussions are investigated according to a benchmarking. This article aims at transferring applicable knowledge from these working fields to coaching. Additionally it is focused on minimal standards in coaching which are already recognizable. Finally, conclusions are drawn with regard to urgent objectives around quality management in coaching which have to be achieved in future.

*Key words:* Coaching; quality; continuing education; psychotherapy.

#### **Literatur**

- Arnold, R. (1996): Weiterbildung. München: Vahlen.
- (1998): Studienbrief Personalentwicklung: Weiterbildung: Grundlagen, Strukturen und Qualitätssicherung. Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern.
  - (1998): Studienbrief Personalentwicklung: Weiterbildung: Grundlagen, Strukturen und Qualitätssicherung. Kaiserslautern: Universität Kaiserslautern.
- Arnold, R., Krämer-Stürzl, A., Siebert, H. (1999): Dozentenleitfaden. Berlin: Cornelsen.
- Böning, U. (1989): Coaching: Zur Rezeption eines neuen Führungsinstruments in der Praxis. *Personalführung* 12, 1149-1151.

- Donabedian, A. (1966): Evaluating the quality of medical care. *Milbank Memorial Funds Quarterly* 44, 166-203.
- Doppler, K. (1991): Coaching: Markt, Mode und Notwendigkeiten. In: Papmehl, Welsh (Hg.), a.a.O., 93-102.
- Fatzer, G., Rappe-Giesecke, K., Looss, W. (Hg.): *Qualität und Leistung von Beratung*. Köln: Ed. Humanist. Psychologie.
- Frank, R. (1998): Qualitätssicherung durch Psychotherapie Supervision. In: Laireiter, Vogel (Hg.), a.a.O., 647-682.
- Geisler, E. (1998): Zertifizierung für Psychotherapiepraxen als Zukunftschance? In: Laireiter, Vogel (Hg.), a.a.O., 715-747.
- Gester, P.-W. (1991): Systemisches Coaching. In: Papmehl, Walsh (Hg.), a.a.O., 103-117.
- Gmür, W., Straus, F. (1998): Partizipatives Qualitätsmanagement in psychosozialen Beratungsstellen: Hintergründe, Anforderungen und Möglichkeiten von Qualitätssicherung nach dem Münchener Modell. In: Laireiter, Vogel (Hg.), a.a.O., 75-102.
- Grawe, K. (1999): Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie. *Psychotherapeut* 44, 350-359.
- Hermer, R. (1998): Kundenorientierung in der Psychiatrie und Psychotherapie. Zur Metamorphose von Patienten in Kunden. In: Laireiter, Vogel (Hg.), a.a.O., 747-766.
- Laireiter, A.-R., Vogel, H. (Hg.): *Qualitätssicherung in der Psychotherapie und psychosozialen Versorgung*. Tübingen: DGVT Verlag.
- (1998 a): Qualitätssicherung in der Psychotherapie und psychosozialen Versorgung. In: Dies. (Hg.), a.a.O., 17-48.
- Looss, W. (1997): *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. Landsberg/Lech: Verlag moderne Industrie.
- (1999): Coaching- Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer, Rappe-Giesecke, Looss (Hg.), a.a.O., 105-132.
- Mücke, K. (1998): *Systemische Beratung und Psychotherapie*. Berlin: ÖkoSysteme Verlag.
- Nienhaus, R., Schreiner-Kürten, K., Wilker, F.-W. (1997): *Qualitätssicherung für Psychologen*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Nübling, R., Schmidt, J. (1998): Qualitätssicherung in der Psychotherapie: Grundlagen, Realisierungsansätze, künftige Aufgaben. In: Laireiter, Vogel (Hg.), a.a.O., 49-74.
- Papmehl, A., Welsh, I. (Hg.) (1991): *Personalentwicklung im Wandel*. Wiesbaden: Gabler.
- Pühl, H. C. (1997): *Qualitätssicherung durch Supervision – Qualitätsmerkmale von Supervision*. *OSC* 4 (1), 75-84.
- Rauen, C. (1999): *Coaching*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rappe-Giesecke, K. (1999): Supervision - Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Rappe-Giesecke, Looss (Hg.), a.a.O., 27-75.
- Severing, E. (1995): Qualitätssicherung arbeitsplatznaher Weiterbildung. In: Feuchthofen, J.E., Severing, E. (Hg.): *Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung*. Neuwied: Luchterhand, S. 74-87.
- Schreyögg, A. (1995): *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt: Campus.
- (2000): Coaching als innovative Maßnahme der Personalentwicklung. *OSC* 7 (1), 3-8.
- Scharnbacher, K., Kiefer, G. (1996): *Kundenzufriedenheit*. München: Oldenbourg.
- Seipel, K.H. (1998): Qualitätssicherung in der ambulanten Praxis: Ein Modell und seine kritische Evaluierung. In: Laireiter, Vogel (Hg.), a.a.O., 103-134.
- Simon, W. (1996): *Die neue Qualität der Qualität*. Offenbach: Gabal.
- Titscher, S. (1997): *Professionelle Beratung*. Wien: Ueberreuter.

*Der Autor:* Stefan Anders, Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut i.A., langjährige Tätigkeit als Arbeits- und Organisationspsychologe bei der Bundesanstalt für Arbeit, derzeit Tätigkeit in der Psychiatrie. Weiterbildungen in Coaching, Systemischer Beratung, Systemischer Therapie und Personalentwicklung. *Anschrift:* Auenwinkel 19, 03042 Cottbus, eMail: Anders-Cottbus@t-online.de.