



Die Standardlehrbücher: Praktisch, kritisch, anregend.

B. Migge: Handbuch Coaching und Beratung, 2007 (2. Aufl.), 634 S. „Jahrzehntebuch, Klassiker, Standardlehrbuch für Coaching, Beratung, Seelsorge, Therapie, ...“. Umfangreiche Fälle, Übungen, Tiefenpsychologie, NLP, Systemik.

B. Migge: Handbuch Business-Coaching, 2011, 311 S., Standardlehrbuch für Theorie und *praktische* Anwendung, Schwerpunkte: Lösungsorientierung, ABC aus der kognitiven Verhaltenstherapie, Imagination und Hypno-Coaching, handlungsorientierte Methoden und Psychodrama, Zusatzkapitel Selbstführung und Führungcoaching.

Coaching – Richtlinien und Mindeststandards

Was ist Coaching?

Als Coaching in der Wirtschaft („Business-Coaching“) ist es die individuelle professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen sowie von Selbstständigen oder von Experten in unterschiedlichsten Organisationen. Als so genanntes „Personal Coaching“ (manchmal auch Life-Coaching genannt) wird es auch außerhalb des beruflichen oder Organisations-Kontextes in Anspruch genommen. In allen Fällen zielt Coaching auf die Weiterentwicklung und Optimierung von individuellen Lern-, Kommunikations- und Leistungsprozessen – zur Stärkung und verbesserten Reflexion der „Selbstführung“. Der Coach unterbreitet hierbei in der Regel keine Ratschläge und tritt nicht als Fachexperte auf. Stattdessen hilft er seinen Klienten, eigene Reflexions- und Handlungskompetenzen zu entwickeln¹. Coaching im Business ist ein Personalentwicklungsinstrument, das befähigten Personen zu vermehrter Selbstreflexion, Selbststeuerungskompetenz und vermehrter sozialer Kompetenz verhilft. In diesem Sinne ist es dazu geeignet, herausragende Mitarbeiter/innen gezielt zu fördern. Als Personal Coaching kommt es sowohl zur Bewältigung beruflicher und persönlicher Problemsituationen zum Einsatz, wie zur Ziel- oder Visionsbildung oder Verbesserung persönlicher Kompetenzen. Coaching wendet ausschließlich nachvollziehbare und wissenschaftlich überprüfbare Verfahren an, die vorwiegend aus der wissenschaftlichen Psychologie oder der Führungs- und Managementlehre entlehnt worden sind und für die Beratungsform Coaching modifiziert wurden. Coaches wenden keine esoterischen oder „selbst erfundenen“ Techniken, Methoden oder Verfahren an. (siehe DBVC 2007, Migge 2007, 2011)

Was ist Coaching nicht?

Coaching ist keine Psychotherapie², keine Unternehmensberatung, kein Führungstraining³, keine Change-Managementberatung, kein Motivationstraining, kein Projektmanagementtraining, kein Personalentwicklungsinstrument, um „Schwachen aufzuhelfen“... Es ist also kein Reparaturwerkzeug, sondern ein Instrument zur Verbesserung und Optimierung vorhandener individueller Kompetenzen.

Was ist der Nutzen von Coaching?

In der Wirtschaft kann Coaching insbesondere neu ernannten Führungskräften und Führungskräften vor herausfordernden beruflichen Situationen den notwendigen Rahmen zur Selbstreflexion bieten. In solchen Situationen ist der Coach ein

¹ Dies nennt man Prozessberatung; im Gegensatz zu Expertenberatung.

² Denn im Coaching werden keine definierten psychischen Störungen „behandelt oder therapiert“. Stattdessen sollen im Coaching die Handlungs-, Selbststeuerungs-, Selbstreflexions- und Kommunikations-Kompetenzen gesunder Personen (weiter) verbessert oder optimiert werden.

³ Obwohl gesteigerte Selbstreflexion und Kommunikationsfähigkeit Schlüsselkompetenzen von guter Führung sind. Diese können im Coaching deutlich verbessert werden.



Sparringspartner des Klienten. Im Personal Coaching gibt es vergleichbare Schwellensituationen mit biografischen Umbrüchen und großen persönlichen Herausforderungen. Coaching kann entscheidende Hilfestellungen bei auftretenden Kommunikationsstörungen bereit zu stellen oder eine erweiternde Reflexionsperspektive bieten, die „Personen aus dem System“ aufgrund ihrer persönlichen Einbindung in das System nicht zur Verfügung steht. Weitere Möglichkeiten, um Coaching sinnvoll einzusetzen finden Sie im folgenden Absatz.

In welchen allgemeinen Fragestellungen kommt Coaching zum Einsatz?

Coaching zentriert sich auf drei übergeordnete Themen (siehe Schreyögg 2008):

Individuelle Themen: Zielverbesserung, Leistungsoptimierung, Problembewältigung, Krisenbewältigung, Selbststeuerung, Handlungskompetenz, Selbstreflexion, Karrierebegleitung...

Interaktive Themen: Kommunikationsverbesserung, Beziehungsgestaltung zu Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie zu Geschäftspartnern, Führungsbegleitung und -Verbesserung; aber auch innerhalb des privaten Umfeldes – wie in der Familie, in der Nachbarschaft, im Freundeskreis...

Systembezogene Themen: Der Bezug und die Interaktion von Subsystemen im Unternehmen zu anderen Subsystemen, der Bezug zur Außenwelt... Hier nimmt Coaching allerdings gleichzeitig eine individualistische Perspektive ein und beleuchtet insbesondere die Schnittstelle Mensch (Rolle & Individuum) <> Organisation. Denn Coaching ist eine auf den ganzen Menschen bezogene Beratungsform und keine Unternehmens- oder Organisationsberatung.

Wer darf sich Coach nennen?

Personal Coach: Mindestalter 26 Jahre⁴. Persönliche und sittliche Reife. Berufs- und Lebenserfahrung. Individuelle Eignung. Abgeschlossene Coaching-Weiterbildung (s.u.). Anschluss an einen verbindlichen Ethik-Kodex. Professionelles Geschäftsgebahren.

Coach der Wirtschaft (Business-Coach): Persönliche und sittliche Reife. In der Regel ein abgeschlossenes Studium der Psychologie, der Sozialwissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften oder einer vergleichbaren Fachrichtung, die für das Coaching eine deutliche Relevanz aufzeigt. Individuelle Eignung. Berufs-, Feld- und Führungserfahrung von mindestens 5 Jahren. Dies sind in der Regel auch die Zugangsvoraussetzungen für den Beginn einer Coach-Weiterbildung. Der Coach der Wirtschaft sollte weiterhin folgende Voraussetzungen erfüllen: Abgeschlossene Coaching-Weiterbildung, die den Richtlinien eines deutschen Roundtable-Verbandes⁵ entspricht. Einbindung in einen Berufsverband, regelmäßige Intervention oder Supervision und Anschluss an einen verbindlichen Ethik-Kodex. Professionelles Geschäftsgebahren im Sinne eines „ehrbaren Kaufmanns“ (AGB, Internet, Geschäftsräume u.a.).

Wer darf Coaches ausbilden?

Wie oben: Coach der Wirtschaft. Zusätzlich seit 2006: Mindestens 3 Jahre erfolgreiche eigene Coachingtätigkeit. Fortbildungsleiter im Coaching haben an mindestens drei Coaching-Weiterbildungen als Co-Leiter teilgenommen. Die ersten zwei selbst verantworteten Coaching-Weiterbildungen sind supervisorisch begleitet worden. JEDE Coaching-„Ausbildung“ (Coaching-Weiterbildung oder Fortbildung zum Coach ist korrekter) muss Mindestkriterien erfüllen. Siehe hier:

Welche Mindestkriterien muss eine Coaching-Weiterbildung erfüllen? *

- Fortbildungsziel / Inhalte / Kompetenzen: Ein Ausbildungsziel sollte für jede Fortbildung zum Coach definiert sein. Auch die Fortbildungsinhalte und die vermittelten Kompetenzen sollten aufgeführt sein und sich an den Standards des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) orientieren, soweit es sich um eine Fortbildung zum Business-Coach handelt. Sofern es sich um eine verkürzte Fortbildung im Coaching handelt sollten die gleichen Qualitätsstandards angewandt werden. Die Fortbildung schließt dann aber nicht mit der Bezeichnung „Coach“ ab.
- Verbandsanerkennung: Das Logo eines Verbandes sollte in der Werbung für die Fort- oder Ausbildung nur genutzt werden, wenn diese Ausbildung (inkl. Lehrpersonen und Lehrinstitut) tatsächlich von diesem Verband geprüft, evaluiert und nach mehrmaliger Durchführung anerkannt (oder „zertifiziert“) worden ist. Wenn die Lehrperson Mitglied eines

⁴ Die Fortbildung zum Coach kann jedoch früher beginnen.

⁵ Die großen dt. Coachingverbände haben sich zum Roundtable der Coachingverbände zusammengeschlossen, um gemeinsame Mindeststandards zu entwickeln. Siehe z.B.: www.DBVC.de oder <http://www.weiterbildungskreis-coaching.de/page6.html>



Verbandes ist, sollte sie das Logo nicht im Zusammenhang mit der Ausbildung verwenden, wenn nicht die Ausbildung wie o.g. „anerkannt“ wurde. Eine Selbstzertifizierung (wenn Verband und Vorsitz mit der Person des Zertifizierers übereinstimmen) gilt als nichtig.

- Anzahl der Präsenzstunden: Eine Coach-Fortbildung mit dem Abschluss „Coach“ umfasst *mindestens* 150 Präsenz-Zeitstunden (ausschließlich coachingrelevante Themen). Ansonsten sollte die Fortbildung genannt werden: „Fortbildung im Coaching“. Häusliche Lektüre, Haus- oder Masterarbeiten, Peergrouparbeit u.a. sind extra zu erbringen und in dieser Zeitvorgabe nicht enthalten. *Hinweis: Inkl. der Lektüre und Peergrouparbeit sollte eine Coach-Fortbildung ca. 250 bis 300 Stunden umfassen.*
- Mindestdauer der Gesamtfortbildung: Eine Coach-Fortbildung beansprucht in der Regel mehr als 6 Monate. Ab 2010 sollte jede Coach-Fortbildung mindestens 12 Monate umfassen!
- Prozentsatz an "Übungen": Die Coach-Fortbildung soll neben der Vermittlung von Theorie zu mindestens 2/3 übungs- und handlungsorientierte Elemente beinhalten (Kleingruppenübungen; z.B. in Triaden / Dreiergruppen).
- Zusätzlicher Praxiserwerb: Mindestens zwei supervidierte vollständige Coachingprozesse sollten [zusätzlich zu den o.g. Präsenzstunden] durchgeführt und dokumentiert werden.
- Integrierte Selbsterfahrung: Selbsterfahrung und Selbstreflektion in der Rolle als Coach sind wesentliche Bestandteile einer Fortbildung zum Coach, da die „Begegnung“ (Interaktion zw. Coach und Klient) das wesentliche Veränderungselement ist – und nicht ein „Tool“ oder eine „Technik“. Aus diesem Grunde ist der gut reflektierte Coach selbst das wesentlichste Veränderungsinstrument.
<http://www.weiterbildungskreis-coaching.de/page6.html>
- Skripte/Lektüre/Fachbücher: Eine Fortbildung zum Coach schließt die Lektüre geeigneter Fachliteratur ein. Die hierfür benötigte Zeit wird jedoch zusätzlich zu den genannten 150 Stunden Mindest-Fortbildungszeit erbracht. Die Lektüre wird strukturiert (Leseempfehlungen), in den Peergroups diskutiert und in Lernerfolgstest wird der Erwerb der theoretischen Kenntnisse aus der Lektüre sichergestellt.
- Peer-Gruppenarbeit: Begleitende Peergroup-Arbeit ist Bestandteil einer Fortbildung zum Coach. Die hierfür benötigte Zeit wird jedoch zusätzlich zu den genannten 150 Stunden Mindestfortbildungszeit erbracht.
- Lernzielkontrollen: 1. Das Erreichen der Lernziele wird kontinuierlich überprüft (Fragen, kurze schriftliche Tests, kollegiales Gespräch u.a.).
2. Zum Abschluss der Fortbildung findet eine Prüfung statt.
- Evaluation der Fortbildung: Durch Feedbackbögen und standardisierte Fragebögen (und längerfristiges Follow-up) wird die Qualität des Fortbildungsangebotes kontinuierlich überprüft und verbessert. Erst nach mehrfachem erfolgreichen Durchführen der Fortbildung kann eine so genannten „Verbandsanerkennung“ sinnvoll sein.
- Verantwortliche Lehrpersonen (Person, die die Fortbildung leitet und persönliche verantwortlich): Die verantwortliche Lehrperson sollte zu mindestens 75% der Präsenz-Seminar-Zeit anweisend sein⁶. Sie sollte möglichst folgende Kriterien erfüllen (Empfehlung für die Lehrperson / Trainer/in - nicht für die Teilnehmer/innen):
 - i.d.R. abgeschlossenes Hochschulstudium, möglichst wissenschaftliche Erfahrungen [gut begründete Ausnahmen sind möglich]
 - mind. 5 Jahre Berufserfahrung, in leitender Tätigkeit
 - Kenntnis der wissenschaftlichen und populären Coaching-Literatur (sowie Literatur zu "Nachbardisziplinen", wie Organisationssoziologie, Organisationspsychologie u.a.) sowie eigene Publikationen zum Thema Coaching (Bücher, Fachartikel, Zeitschriftenartikel u.a.)
 - abgeschlossene eigene Coaching-Fortbildung (oder Äquivalent) von *mind.* 150 Stunden
 - gute (!) praktische und theoretische Kenntnis von mindestens zwei Verfahren, wie z.B. NLP, Tiefenpsychologie, Systemische Therapie, Psychodrama, TZI, TA o.a. [je Verfahren *mind.* 150 Stunden praktischer Weiterbildung]
 - fundierte Kenntnis der Psychopathologie, um Verantwortungsgrenzen des Coachings definieren und erläutern zu können
 - zusätzlich absolvierte Selbsterfahrung von mind. 75 Stunden
 - die ersten zwei selbst verantworteten Ausbildungen müssen unter Supervisionsbegleitung einer / eines Diplom-Psychologen oder einer ähnlich qualifizierten Person laufen, die nachgewiesene Kenntnisse in Supervision, Erwachsenenpädagogik und Seminargestaltung und -durchführung hat
- Information zur Fortbildung: Die Fortbildung muss auf der Website des Seminaranbieters ausführlich beschrieben sein (Daten, Inhalte, Lern- und Kompetenzziele, eingesetzte und gelehrt Verfahren, Lektüre, Module, Orte, Preise, AGB, Vita der Haupttrainer, Ethikverpflichtung, Verbandszugehörigkeit der Haupttrainer u.v.a.). Das Angebot muss ehrbar sein. Es ist nicht ehrbar, wenn der Anbieter mit Kompetenzen, Titel, „Zertifizierungen“ u.a. wirbt (oder billigend den Anschein erweckt), die tatsächlich nicht vorliegen.

⁶ Eine ausschließliche Velpersonen-Vortrags-Fortbildung macht Selbsterfahrung unmöglich. Daher sollte ein wesentlicher Bestandteil der Fortbildung durch eine (oder mehrere) verantwortliche Person geleitet werden, die kontinuierlich anwesend ist (sind).



- Ethik: Die Fortbildung muss an einen Ethik-Kodex angekoppelt sein. Alle Teilnehmer/innen kennen und akzeptieren diesen Ethik-Kodex bereits bei der Anmeldung zur Fortbildung. Die Professions-Ethik und ihre Reflexion sind integraler Bestandteil der Fortbildung.

**Modifiziert anhand der Qualitätskriterien für Coaching-Fortbildungen
aus der Diskussion des Roundtable im April 2008 in Hannover*

Sie sind eingeladen: Nehmen Sie an der Professionsbildung des Coachings teil. Als Coach, Industrievertreter, Weiterbildungsanbieter, Forscher, ... Durch unseren Erfahrungsaustausch können wir verstehen, wie die jeweils „andere Seite“ Coaching versteht und gestalten möchte. Eine gute Plattform für diese Diskussion ist der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC).



Dr. Björn Migge



LITERATUR:

DBVC e.V.: Coaching als Profession, Bd. 1 + 2. Bezug: www.DBVC.de
Migge, Björn: Handbuch Business-Coaching (311 S.). Beltz, Weinheim 2011
Migge, Björn: Handbuch Coaching und Beratung (634 S.). Beltz, Weinheim 2007 (2. Aufl.)
Migge, Björn: Hochschul- und Fern-Lehrgang Personal- und Business-Coaching (22 Studienhefte à 55 S.). ILS, Hamburg 2010 (Neuaufgabe; Erstauflage seit 2004 erhältlich)
Rauen, Christopher (Herausgeber): Handbuch Coaching (560 S.). Hogrefe, Göttingen (3. Aufl.)
Schreyögg, Astrid: Coaching für die neu ernannte Führungskraft (284 S.). VS Verlag, Wiesbaden 2008
Ethik im Coaching: <http://www.deutscher-fachverband-coaching.de>
Coaching-Vertrag: <http://www.dr migge.net/infos/Coaching-Vertrag-Migge.pdf> (Passwort: OWL)

Eine umfangreiche kommentierte Literaturliste sowie einen Downloadbereich mit weiteren Dokumenten finden Sie auf der Website www.dr migge.de