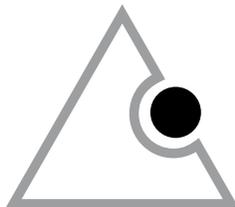


Coaching-Standards

Hamburg, Juni 2008



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

Einführung:

Der Arbeitskreis Assessment Center, Forum für Personalauswahl und Personalentwicklung e.V., versteht sich als Zusammenschluss interner und externer Fachleute aus dem Bereich Human Resources, die seit Mitte der 70er Jahre ihre Erfahrungen im Bereich Eignungsdiagnostik und Personalentwicklung aktiv nutzen, austauschen und optimieren. Wie bereits 1992 beim Thema Assessment Center hat sich der Arbeitskreis entschlossen, die Expertise seiner Mitglieder im Kontext der Personalentwicklung zu nutzen und Standards für den Einsatz von Coaching zu definieren:

Der Arbeitskreis Assessment Center e.V. hat folgende Ziele:

- Erarbeiten und Verbessern von Methoden der qualitativen Personalarbeit, insbesondere der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung. Dies beinhaltet die Entwicklung von Qualitätsstandards für Assessment Center und eine systematische Personalentwicklung sowie die Optimierung und Systematisierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung.
- Erfahrungsaustausch über die Durchführung von Assessment Centern und über Entwicklung sowie Implementierung von Personalentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung und Diskussion von Gesamtkonzepten der Personalentwicklung.

Die Coaching-Standards wurden von einer Arbeitsgruppe* zwischen 2002 und 2004 entwickelt und im Jahr 2007 ergänzt, mit dem Ziel,

- eine Grundlage für die sachgemäße Anwendung von Coaching zu schaffen
- die Güte von Coaching-Angeboten für die betriebliche Praxis prüfen und damit unqualifizierte Angebote erkennen zu können
- Transparenz und Klarheit für die zu Coachenden (Coachee) zu ermöglichen
- das Coaching als betriebliche Intervention eindeutig insbesondere von psychotherapeutischen Behandlungsformen abzugrenzen
- die Akzeptanz von Coaching-Maßnahmen damit insgesamt zu steigern.

* Mitglieder der Arbeitsgruppe: Gerlinde Böttcher-Wever, Petra Ebert, Rüdiger Fruhner, Silvana von Hayn, Astrid Papon, Renate von Rüden, Thomas Runge, Hans-Werner Schulz, Hagen Seibt

Definition:

Coaching ist eine anlassbezogene und zeitlich begrenzte Maßnahme mit dem Ziel einer individuellen (Weiter)- Entwicklung. Dieser Prozess setzt wechselseitige Akzeptanz zwischen den Beteiligten voraus und ist als ganzheitlicher Ansatz zu verstehen, der Fachkompetenz, Persönlichkeit und individuelle Verhaltensweisen vereinen kann. In diesem Prozess ist der Coach dem Auftraggeber gegenüber neutral und verfolgt keine eigenen oder fremdgesteuerten Ziele. Er agiert als „Sparrings Partner“ des Coachee.

Anlage 1 und 2 verdeutlichen die Abgrenzung von Coaching gegenüber anderen Interventionsmöglichkeiten, individuell (Anlage 1) oder in Gruppen (Anlage 2).

Aufbau der Standards:

Insgesamt hat die Arbeitsgruppe Coaching sechs Standards aufgestellt. In der nachfolgenden Darstellung wird zu jedem Standard das Kernprinzip formuliert, das den Inhalt des jeweiligen Standards umreißt und dessen Nutzen im nachfolgenden Text dargestellt wird. Anschließend werden Hinweise zur konkreten Umsetzung des Standards gegeben. Unter der Überschrift „Verstöße“ wird darauf hingewiesen, welche in der Praxis auch anzutreffenden Vorgehensweisen gegen den jeweiligen Standard verstoßen. Dieser Ausschlusskatalog markiert Verhaltensweisen, die außerhalb der Akzeptanz liegen.

Wenn wir in den Standards von Coach und Coachee sprechen, so sind damit gleichermaßen Frauen und Männer gemeint, wobei der Coachee derjenige ist, der Beratungs- bzw. Unterstützungsbedarf hat und der Coach ist derjenige, der für diese Aufgabe von außen hinzugezogen wird.

Das Copyright für diese Standards liegt beim Arbeitskreis Assessment Center e.V.

Diese Coaching-Standards sind für eine weite Verbreitung und Nutzung vorgesehen. Eine Abänderung, Ergänzung, oder das Herausgreifen einzelner Ideen in Kombination mit eigenen Vorstellungen ist nicht gestattet. Die sechs Standards haben nur gemeinsam in dieser Form ihre Gültigkeit und werden auch nur so vom Arbeitskreis AC unterstützt und getragen.

Inhalte:	Standard 1:	Auftragsklärung
	Standard 2:	Coaching als ein zielgerichteter Prozess
	Standard 3:	Auswahl und Qualifikation
	Standard 4:	Auswahl der Methoden
	Standard 5:	Zeitliche Begrenzung des Coachings
	Standard 6:	Evaluation

Vor der Durchführung von Coaching-Maßnahmen sind Anlass und Zielsetzung sowie Rahmenbedingungen, Verfahrensfragen und Konsequenzen zu klären und zwischen den Beteiligten zu vereinbaren.

Nutzen

Der Erfolg von Coaching-Maßnahmen hängt im Wesentlichen von einer vertrauensvollen und verlässlichen Zusammenarbeit der Beteiligten ab. Die Grundlage dafür sind transparente und eindeutige Regelungen bzgl. Verantwortlichkeit, Interventionsgrenzen und der Informationswege. Darüber hinaus sollte das Ziel klar beschrieben und messbar formuliert sein, um die Maßnahme zeitlich fixieren zu können und die Gefahr einer emotionalen Abhängigkeit vom Coach zu minimieren.

Umsetzung

- Im Rahmen der ersten Sitzung werden klare Absprachen über Ziel, zeitlichen Ablauf und Dauer, Inhalte, das konkrete Vorgehen, mögliche zum Einsatz kommende Methoden sowie Vertraulichkeit getroffen.
- Anlass und formale Regelungen werden mit dem Auftraggeber geklärt und an den Coachee weitergegeben, soweit sie auch für ihn relevant sind (z.B. Rechnungslegung, welche Informationen werden durch wen an wen weitergegeben, welche Interventionsmöglichkeiten bestehen für die Beteiligten?).
- Die Coaching-Partner lernen sich vor einer Entscheidung zur Zusammenarbeit kennen und können in einem Vier-Augen-Gespräch die für sie relevanten Aspekte klären.
- Die Frage der Evaluation und möglicher Konsequenzen wird geklärt.

Verstöße

- Es findet keine Absprache über Zielsetzung und Dauer des Coaching statt.
- Der Coachee ist sich nicht im Klaren darüber, was auf ihn im Rahmen des Coachingprozesses zukommt und welche Möglichkeiten der Einflussnahme ihm offen stehen.
- Coaching wird von oben verordnet und erfolgt nicht freiwillig.
- Coaching wird wahrgenommen als Statussymbol, ohne persönliche Zielsetzung.

Coaching wird als ein zielgerichteter Prozess verstanden, der einen zwischen Coach und Coachee vorab definierten Auftrag umfasst und nach Erreichung des definierten Zieles beendet ist. Mit Coaching wird ein explizit vorab definiertes Ziel angesteuert. Der Coaching-Prozess ist kein Selbstzweck.

Nutzen

Coaching kann nur dann erfolgreich sein, wenn an konkreten Lern- und Entwicklungszielen gearbeitet wird. Je konkreter das Ziel definiert wird, desto erfolgreicher wird der Coaching-Prozess verlaufen. Die Zielfindung wird mit dem Coachee auf der Basis der realen Situation, seiner eigenen Reflexion und der Selbstwahrnehmung erarbeitet und fixiert. Dies wird über eine professionelle Begleitung sowie die Eigenverantwortung des Coachees sichergestellt. Dabei können wir zwischen persönlichen, unternehmerischen und Karrierezielen differenzieren. Eine nachträgliche Änderung kann nur im gegenseitigem Einvernehmen erfolgen. Zwischen Coach und Coachee muss das gleiche Verständnis über das Ziel vorliegen. Der Coachee muss genau wissen, worauf er sich im Coaching-Prozess einlässt.

Umsetzung

- Coach und Coachee klären vorab die Zielerreichung.
- Bearbeitet werden nur die vereinbarten Ziele.
- Eine Änderung ist nur im gegenseitigem Einvernehmen möglich. Hierzu muss auch der Auftraggeber (in der Regel der Arbeitgeber) mit einbezogen werden.
- Ziele dürfen sich nicht gegenseitig ausschließen oder zu Konflikten führen.
- Die vereinbarten Ziele und Maßnahmen stehen im Einklang mit den Unternehmenszielen und -interessen.

Verstöße

- Es werden nicht die verabredeten Ziele verfolgt.
- Coach oder Coachee halten sich nicht an Vereinbarungen.
- Der Coaching-Prozess wird nicht nach Erreichung der Ziele beendet.
- Der Coach bearbeitet verdeckte Ziele.
- Die Zielerreichung liegt nicht im Einflussbereich der beteiligten Personen.
- Der Coaching-Prozess gleitet schleichend in eine Therapie außerbetrieblicher Probleme über.

Vor jedem Coaching ist durch den Auftraggeber zu klären, ob der Coach über die nötige wissenschaftlich fundierte Qualifikation verfügt und diese regelmäßig aktualisiert.

Begründung

Für den Erfolg des Coachings ist es entscheidend, dass der Coach über eine solide und wissenschaftlich fundierte Ausbildung verfügt. Nur wer die nötigen Grundlagen dazu hat, kann anderen überzeugend Hilfestellung geben und den für das Coaching entscheidenden Reflexionsprozess in Gang bringen. Dies muss vor dem Coaching hinreichend sichergestellt werden, da während des Coaching keine externe Qualitätskontrolle stattfinden kann.

Umsetzungshinweise

Für die Ausbildung bzw. die Auswahl eines Coach gibt es Kriterien die in jedem Fall erfüllt sein sollten, zum Teil aber nur subjektiv bewertet werden können: *

- Mehrjährige Führungserfahrung, möglichst in einer Linienfunktion; ersatzweise Projektleitung
- Lebenserfahrung und mindestens 10-jährige Berufserfahrung
- Persönliche Kompetenz und Glaubwürdigkeit
- Erfahrung in der Begleitung und/oder der Gestaltung von Lern- und Veränderungsprozessen (z.B. als Trainer oder Berater)
- Methodenvielfalt, d.h. Erfahrung mit z.B. Feedback geben, Rollenspielen, diagnostischen Instrumenten, etc.
- Sensibilität im Sinne von Empathie und zuhören können,
- Passung zur Unternehmenskultur und zum bestehenden Problemfeld
- Passung zur Person (Coachee) und deren Problemen
- Zusatzausbildung in Psychologie, Pädagogik o.ä. und regelmäßige fachbezogene Weiterbildung
- Praxisnähe, d.h. jemand der das Wirtschaftsleben konkret kennt und kein Theoretiker ist (Universitätswissen reicht nicht)

Verstöße

- Ein Coach erhält einen Auftrag ohne Prüfung seiner Qualifikation
- Die Kriterien werden nicht erfüllt
- Vorgesetzter oder Kollegen werden als Coach für einen Mitarbeiter bestimmt.

* (In Anlage 3 sind Fragen zur Auswahl eines Coaches als Empfehlung formuliert).

Ein gutes Coaching ist gekennzeichnet durch den situations- und personenbezogenen Einsatz vielfältiger Methoden. Je nach Zielsetzung und Erfahrung der Coachingpartner sind die Methoden so auszuwählen, dass sie ein möglichst optimales Verhältnis von Aufwand und Nutzen (im Sinne des Erkenntnisgewinns) ermöglichen. Der Coach sorgt zu allen Zeiten des Prozesses für Transparenz. Der Coachee hat die Sicherheit, mit seriösen und ihm nachvollziehbar begründeten Methoden konfrontiert zu werden und zu arbeiten.

Nutzen

Coaching ist eine Form der Unterstützung bei betrieblichen Neu-Orientierungs- oder Veränderungsprozessen. Sie grenzt sich eindeutig ab von Therapieformen im Sinne der psychologischen Behandlung von Persönlichkeits- oder Verhaltensauffälligkeiten bzw. außerbetrieblicher Krisenintervention. Diesem Grundsatz ist die Auswahl der Methoden verpflichtet. Die Beziehung zwischen Coach und Coachee ist gleichberechtigt und partnerschaftlich ausgerichtet.

Umsetzung

- Der Coach hat Erfahrung in der Anwendung der von ihm favorisierten Methoden und folgt damit einem in Theorie und Praxis bewährten Konzept.
- Vor Einsatz der Methoden stellt der Coach seinen Ansatz vor und sorgt für Transparenz und Akzeptanz beim Coachee.
- Es kommen keine regressions- oder abhängigkeitsfördernden Methoden zum Einsatz.

Verstöße

- Die ausgewählten Methoden orientieren sich nicht an der Zielsetzung des Coachings sondern an der Vorliebe des Coaches für bestimmte Methoden/Verfahren.
- Die zum Einsatz kommenden Methoden sind für den Coachee nicht nachvollziehbar und rufen Bedenken oder Ablehnung hervor.

Coaching ist ein zeitlich begrenzter Prozess, der mit der Erreichung der vereinbarten und fixierten Ziele beendet ist.

Nutzen

Coaching ist eine zeitlich begrenzte Unterstützung zur Erreichung definierter Ziele. Es ist eine temporäre Unterstützung, die von beiden Beteiligten jederzeit vorzeitig beendet werden kann. Ebenso kann dieser Prozess nach Absprache mit dem Auftraggeber verlängert oder neu aufgenommen werden.

Umsetzung

- In der Regel finden sechs bis acht Sitzungen statt. Die Anzahl der Sitzungen wird von den vereinbarten Zielen und den beteiligten Parteien mitbestimmt.
- Der Abstand zwischen den einzelnen Sitzungen wird individuell vereinbart, ebenfalls in Abhängigkeit von der definierten Zielsetzung.
- Die Dauer der einzelnen Sitzungen variiert in der Regel zwischen 1,5 bis 3,0 Stunden. Die Konzentrationsfähigkeit der Gesprächspartner sollte nicht überfordert werden.
- Der Coaching-Prozess wird mit einer Abschlusssitzung beendet.

Verstöße

- Coaching wird zum Dauerzustand.
- Es besteht keine Regelung zur zeitlichen Begrenzung.
- Die zeitliche Struktur der Sitzungen ermöglicht keine kontinuierliche/ systematische Arbeit an den vereinbarten Zielen.
- Das Coaching wird ohne Absprache mit dem Partner von einer der beiden Seiten beendet.

Bei der Durchführung von Coaching-Maßnahmen ist ihr „Erfolg“ im Sinne der Erreichung der vorher definierten Ziele zu messen. Diese Evaluation ist zu vollziehen zwischen Coach und Coachee, ggf. unter Einbeziehung anderer Prozessbeteiligter (z.B. Vorgesetzten, Mitarbeiter der Personalentwicklung), sofern sie in die Zielfindung eingebunden waren.

Nutzen

Die Evaluation ist als Prozess zu verstehen, dessen Ausgangspunkt die zwischen Coach und Coachee vereinbarten Ziele sind. Die Evaluation beschreibt den systematischen Abgleich zwischen Ist- und Zielzustand. Im Zusammenhang mit den vereinbarten Zielen sichert die Evaluation für den Coachee die Transparenz des gesamten Coaching-Prozesses und ermöglicht ihm jederzeit eine Einschätzung, wo er sich im Hinblick auf die Zielerreichung befindet. Bereits bei der Zielvereinbarung zwischen Coach und Coachee sowie ggf. weiteren Beteiligten ist zu regeln, welche Informationen über die Evaluation während und nach Abschluss des Coaching-Prozesses an wen vermittelt werden sollen und welche Konsequenzen daraus erwachsen können. Evaluation kann zusätzlich z.B. für beteiligte Personalentwicklungseinheiten auf eine Qualitätssicherung bei der Auswahl des Coachs gerichtet sein. Hierzu werden neben der Zielerreichung weitere Kriterien in Betracht gezogen, die üblicherweise durch Auskünfte vom Coachee erfasst werden.

Umsetzung

- Die Form, die Zeitpunkte und Fragen der Informationsweitergabe sowie möglicher Konsequenzen der Evaluation werden unmittelbar bei Beginn des Coaching-Prozesses zwischen Coach, Coachee sowie möglichen weiteren Beteiligten geklärt.
- Die Weitergabe von Informationen über Parameter des Prozesses, die geeignet sind, die Qualität des Coaches einzuschätzen, sollten ausschließlich der Freiwilligkeit des Coachees unterliegen.
- Evaluation findet mindestens zu einem vorher definierten zwischen den Beteiligten abgestimmten Zeitpunkt statt.

Verstöße

- Evaluation wird ausschließlich über die Abfrage des Coachees zur „Zufriedenheit“ mit dem Coach durchgeführt.
- Vom Coachee abgeforderte Informationen zur Qualitätsabschätzung des Coachs überschreiten die Grenzen der Vertraulichkeit, was die Inhalte des Coaching-Prozesses angeht.
- Es werden Konsequenzen abgeleitet, die nicht in der Auftragsklärung vereinbart worden sind.

ANLAGE 1:**Matrix zur begrifflichen Abgrenzung und Positionierung des Coaching:**

	Führung	Mentoring *	Supervision	Coaching	Therapie
Qualifikation		Spezifische Erfahrung in der Organisation	Fachliche Kompetenz	Erfahrung in der Organisation, Methoden- und soziale Kompetenz, persönliche Reife	Therapeutische Ausbildung und Zulassung
Zielgruppe	Mitarbeiter im Bereich / in der Organisation	Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte, die neu in eine Organisation kommen	Fachleute (Trainer / Therapeuten)	Überwiegend Führungskräfte, aber auch Spezialisten, Mittelständler und Freiberufler	Patienten / Klienten
Ziel	Ziel- und ergebnisorientierte Steuerung von MA, Nutzung der vorhandenen Ressourcen	Integration / (i.S. der Einführung in die Firmenpolitik und die Spielregeln), Förderung / Begleitung und berufliche Entwicklung	Fachliche und methodische Professionalisierung	Stärken ausbauen, Defizite überwinden, zielorientiertes persönliches Wachstum	Außerbetriebliche Behandlung von diagnostizierten Auffälligkeiten, Störungen oder persönlich wahrgenommenem Leidensdruck
Methode	Gespräche, Feedback, sowie alle anderen gängig eingesetzten Führungsinstrumente	Persönliche Gespräche und Fürsprache (um dem Coachee „Türen zu öffnen“)	Feedback, Fallanalysen, Beratung, Aufgaben, Methoden-diskussion	Feedback, Rollenspiele, Reflexion, Konfrontation, Beratung, Individual-training	Alle gängigen Therapieformen
Anlass	Auftrag der Organisation	Berufliche Förderung von High Potentials	Ausbildung / Qualitätssicherung	Neu-Orientierung / Handling von Veränderungsprozessen sowie von überwiegend persönlichen Defiziten	Außerbetriebliche Krisenintervention/ Persönlichkeits- oder Verhaltensauffälligkeit

* Mentor verstanden als der Förderer, der sich persönlich einbringt, um den Betroffenen im Unternehmen zu sponsern. Davon abgegrenzt wird der Tutor verstanden als Lehrer oder Erzieher (vgl. z. Bsp. die Tutorien als Lernveranstaltung bei den Juristen)

ANLAGE 2:
Matrix zur begrifflichen Abgrenzung und Positionierung des Gruppen-Coaching:

	Gruppen-Coaching	(Teamentwicklungs-) Workshop	Training	Seminar
Qualifikation	Erfahrung in der Organisation, Methoden- und soziale Kompetenz, persönliche Reife, mit starker Lösungsorientierung	Methoden- und soziale Kompetenz, Steuerung von Gruppenprozessen mit starker Ergebnisorientierung	Methoden- und soziale Kompetenz, Steuerung von Gruppenprozessen	Methodisch didaktische Kenntnisse bezogen auf kognitive Wissensvermittlung, fachliches Wissen und Erfahrung
Zielgruppe	Organisationsfamilie mit oder ohne Führungskraft	Organisationsfamilie mit oder ohne Führungskraft	Mitarbeiter im Bereich / Organisation	Mitarbeiter im Bereich / Organisation
Ziel	Aufarbeiten von Ursachen und Überwinden von Störungen in der Gruppe	Gemeinsames Erarbeiten und Vereinbaren von fachlichen Inhalten und oder Verhaltenszielen. Ergebnisverantwortung liegt bei den Teilnehmern!	Üben von Standards, Verhaltensänderung	Vermittlung fachlicher Inhalte und Erarbeiten von Wissen. Ergebnisverantwortung liegt beim Trainer!
Methode	Reflexion, Diskussion, Gruppenfeedback, (Soziogramm), Konfrontation / Beratung	Moderation	Interaktives Arbeiten, Rollenspiel, Feedback, Simulation	Vortrag, Diskussion, Gruppenarbeit zur Erarbeitung von Grundlagen, Lehrgespräch
Anlass	Störung der Zusammenarbeit und Effizienz in der Gruppe	Neu-Orientierung / Handling von Veränderungsprozessen	Erweiterung des Verhaltensspektrums	Bedarf an Grundlagen und Fachwissen

Auswahl eines Coach

Spezifische Fragen die bei der Auswahlentscheidung hilfreich sein können:

„Wann oder aus welchen Gründen würden Sie einen Coaching-Auftrag ablehnen?“

„Was würden Sie tun, wenn Sie feststellen, dass Ihr Coaching nicht den gewünschten Erfolg bringt“

„Wie sehen Sie Ihre Rolle als Coach?“

„Was ist Ihnen in einem Coaching schon mal schiefgegangen?“

„Schildern Sie einen typischen Coaching-Fall aus Ihrer Praxis“

Holen Sie Referenzen von anderen Unternehmen oder Organisationen ein, bzw. fragen Sie nach diesen.

Falls möglich, machen Sie sich ein Bild über den Coach in einem offenen Workshop, einer Moderation oder einem Training.