

**Wirtschaftspsychologie-Regionalgruppe des BDP
Hamburg - Schleswig-Holstein**

Coaching im Unternehmen

Oder: „Wer coacht macht sich die Hände schmutzig“

12. Oktober 2007

Referent: Ingo Steinke

Einladungstext

"Dass sich unter Coaching so alles Mögliche sammelt, diese Zeiten sind jetzt vorbei. Es gibt bald ein Berufsbild Coach, der DBVC z.B. arbeitet daran. Die Spreu trennt sich vom Weizen. Wir Wirtschaftspsycholog/inn/en sind da potenziell gut im Rennen, - solange wir über ausreichend Feldkompetenz, v.a. eigene Managementenerfahrung, verfügen. Oder? Ausgehend von den Irrungen und Wirrungen der Coachingdefinitionen diverser Verbände, wollen wir im kontroversen gemeinsamen Dialog eine Lagebeurteilung unserer Coachingpraxis in Unternehmen riskieren und nach unseren spezifisch wirtschaftspsychologischen Perspektiven für die kommenden Reifejahre des Coachings Ausschau halten."



Referent



Dipl.-Psych. Ingo Steinke

- Geschäftsführender Gesellschafter
COATRAIN coaching & personal
training GmbH
- Senior Coach und Supervisor
- Trainer und Lehrcoach

Qualifikation:

- Dipl.-Psychologe (Wirtschaftspsychologie, Beratung
und Training)
- Qualitätsbeauftragter (DGQ)
- TQM-Assessor Business Excellence (EFQM)
- Prozessbegleiter / Changemanager (CTU)
- System. Supervisor und Organisationsberater (NIK)
- Management-Coach (DPA), Senior Coach (DBVC),
- Lehrbeauftragter für Coaching / Supervision (HAW)

Coaching-Schwerpunkte z.Zt.:

- Führungskräfte-Coaching
- Strategie-Coaching
- Mikropolitische Coaching
- Team-Coaching / Teamentwicklung
- Prozess-/Schnittstellen-Coaching
- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- Lehrcoaching

Ziele des heutigen Abends

- Austausch zum Stand der Professionalisierungsbestrebungen der Anwesenden in punkto „Coaching in Unternehmen“
- Begriffsklärungen zum Thema „Profession“ und „Professionalität“ von Coaching
- Begriffsklärung zum Thema „Coaching“ vor dem Hintergrund der bestehenden Verbandslandschaft
- Gemeinsame Positionierung von uns als Wirtschaftspsycholog/inn/en im Berufs- und Praxisfeld „Coaching in Unternehmen“ (im gemeinsamen thesengeleiteten Dialog)

| Zeit | Thema |
|-------|---|
| 20.00 | 1. Begrüßung und Kurzvorstellung |
| 20.05 | 2. Ziele und Inhalt |
| 20.10 | 3. Brainstorming: Coaching ist ... |
| 20.30 | 4. Thesen zum Thema: Kontroverse Diskussion |
| 21.00 | 5. Definition Profession und Merkmale von Professionen |
| 21.15 | 6. Coaching als Profession, Professionalität des Coaches, Professionelles Handeln als Coach |
| 21.30 | 7. Was die Verbände wollen ... |
| 21.45 | 8. Was wir wollen: Unsere Rolle und unser Beitrag als Wirtschaftspsycholog/inn/en |

Brainstorming: Coaching ist ...

1. Was verstehe ich unter Coaching? Wie lautet meine Coaching-Definition?
(Was ist Coaching nicht?)
2. Welche Coachingarten praktiziere ich?

| | freie Berater | Organisations-angehörige |
|------------|---------------|--------------------------|
| Coa.D ef. | | |
| Coa. Arten | | |
| | | |

These 1

Coaching ist multidisziplinär und beendet das Schulendenken.
Bezeichnungen wie systemisches, tiefenpsychologisches, lösungsorientiertes
Coaching usw. sind ein Kennzeichen mangelnder Professionalität.

These 2

Psychotherapeutische Methoden haben im Coaching nichts zu suchen.

Sie pathologisieren die Klienten.

Die Zeit, dass bei Coaches mit therapeutischer Ausbildung Qualität vermutet wird, ist vorbei.

Coaching braucht eigene Verfahren, um die Beziehung gesunder Menschen zur Arbeitswelt angemessen zu bearbeiten.

These 3

Coaching braucht organisationale Erfahrung.
Coaching braucht Managementkompetenz.

Ohne Organisations- und Management-/Führungserfahrung
kein guter Coach.

These 4

Die Führungskraft als Coach ist Quatsch.

Coachingexpertise im Management ist sehr hilfreich.

These 5

Die fröhliche Idylle der Prozessbegleitung ist vorbei – wer professionell coacht,
„macht sich die Hände schmutzig“.

These 6

Eure These: ...

Definition Profession*

Eine „Profession“ verfügt über bestimmte Merkmale, durch die sie sich von „Berufen“ in einem allgemeinen Sinne unterscheidet. Treffen diese Merkmale nicht vollständig zu oder fehlen sie ganz, wird eine Tätigkeit in der Fachliteratur als „Semi-Profession“ bzw. als „Nicht-Profession“ bezeichnet.

Entwicklungsrichtung der Professionalisierungsbestrebungen

Weite Definition von Profession:

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

Enge Definition von Profession:

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

*in der professionssoziologischen Literatur, vgl. Stefan Kühl 2006, Christoph Schmidt-Lellek 2007

Definition Profession

Professionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie auf zentrale existenzielle Bezüge des Menschen ausgerichtet sind. Die klassischen Professionen verfügen über ein abgegrenztes Wissenssystem und sind den klassischen Universitätsfakultäten zugeordnet:

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

- Coach als Profession: Multidisziplinarität (Beziehung zur Arbeitswelt)?

Merkmale von Professionen

| Merkmal | Profession | Coach |
|--|------------|-------|
| 1. Verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen , die zentrale existenzielle Themen und Konflikte betrifft; personenbezo-gene Dienstleistung für Problembereiche, in denen Menschen Handlungsschwierigkeiten haben. | ✓ | ✓ |
| 2. Mitwirkung des Klienten: Die Tätigkeit des Professionellen findet im Rahmen einer spezifisch gestalteten Beziehung statt; er hat dabei vor allem eine Prozesskompetenz, mit der das eigenverantwortliche Handeln des Klienten unterstützt wird. Dabei ist das Ergebnis nie vollständig vorhersagbar. | ✓ | ✓ |
| 3. Eine staatlich geregelte Lizenz aufgrund einer akademischen Ausbildung, in der ein exklusives, standardisiertes Fachwissen angeeignet wird. | ✓ | z.T. |
| 4. Ein gesellschaftliches Mandat , das sich z.B. in staatlich geregelten Zulassungsbestimmungen und Prüfungen manifestiert und das ein Monopol beim Angebot der jeweiligen Leistung begründet. | ✓ | |
| 5. Applikation des Wissens: Der Professionelle leistet eine „Übersetzungsarbeit“, indem das allgemeine Wissen auf den konkreten Fall mit seinen jeweiligen Besonderheiten angewandt werden muss. | ✓ | ✓ |

Merkmale von Professionen

| Merkmal | Profession | Coach |
|---|------------|-------|
| 6. Ein berufsbezogener Ethik-Kodex , den zu verletzen zu einem Ausschluss als Professionsangehöriger aus der Profession führen kann. Basis dafür ist eine grundsätzliche Orientierung am Gemeinwohl statt an selbstbezogenen oder gruppenbezogenen eigennützigen Interessen. | ✓ | i.E. |
| 7. Die selbst verwaltete Organisation der Professionsangehörigen in einem Berufsverband , der Prüfungen, Evaluationen und Berufszugänge maßgeblich (mit-)bestimmt und auch die Einhalten der qualitativen und ethischen Standards überwacht. | ✓ | i.E. |
| 8. Die Verfügungsgewalt der Professionsangehörigen über gewisse Entscheidungskompetenzen: Die Profession hat von der Gesellschaft die Lizenz, zum Wohle der Klienten diesen auch ethisch verantwortbare Unannehmlichkeiten mit ihren Verfahren zu bereiten. | ✓ | |
| 9. Spezielle berufliche Rollenmuster, Karrieregänge, Statuspassagen (Zugangsvoraussetzungen und Prüfungen), die eine spezielle biografische Identität als Professioneller begründen. | ✓ | |
| 10. Finanzielle Unabhängigkeit im Sinne eines Beamtentums oder fester Gebührenordnungen | ✓ | |

Profession Coach

Es ist vorhanden bzw. in der Entstehung:

1. Verantwortungsvolle Arbeit an Menschen und mit Menschen
2. Mitwirkung des Klienten
5. Applikation des Wissens
6. Ein berufsbezogener Ethik-Kodex
7. Die selbst verwaltete Organisation

Es fehlen:

3. staatlich geregelte Lizenz
4. gesellschaftliches Mandat und Leistungsmonopol
8. Verfügungsgewalt über Entscheidungskompetenzen
9. festgelegte Karriereregänge
10. finanzielle Unabhängigkeit

Professionalität des Coaches

- Professionalität wird häufig fälschlicherweise allein mit fachlicher Kompetenz gleichgesetzt (ein Könner ist ein Profi)
- Professionalität ist jedoch eine eigenständige Kategorie, die vor allem einen kritischen, selbstreflexiven Filter für das konkrete Handeln darstellt.
- ein Coach sollte eine reflexive, kritische Distanzierung von den Elementen des Dreieckskontraktes (Coach, Klient, Organisation) herstellen
- ein Coach sollte eine Orientierung an übergreifenden Werten, Verstehens- und Handlungskonzepten ermöglichen
- ein Coach sollte die Autonomie haben, sich in Auseinandersetzung mit den Aufträgen des Klienten und der Organisation selbstbestimmt Aufträge zu geben
- d.h. die Professionalität des Coaches soll nicht nur seine fachliche Kompetenz, sondern auch die Unabhängigkeit seines beruflichen Denkens und Handelns sicher stellen

Professionalität des Coaches**

- Die Qualität eines Coachings besteht nicht in einer standardisierten Gleichförmigkeit (wie z.B. in der Produktqualität der Produktion), sondern im kompetenten Umgang mit Nicht-Gleichförmigkeit der jeweiligen Probleme und Situationen im Rahmen einer einmaligen und nicht planbaren Beziehung mit dem Klienten (Prozessqualität)
- Dies erfordert eine dialogische Grundhaltung des Coach, d.h. die Fähigkeit die „Andersartigkeit des Anderen“ wahrzunehmen, anzuerkennen und sich mit ihr selbstreflexiv auseinander zu setzen
- Grundlage dafür ist die Entwicklung einer ganz persönlichen professionellen Identität in einer professionellen Gemeinschaft
- Mangelnde Professionalität drückt sich z.B. aus in
 - subjektiver Willkür des Coaches, wenn er einseitig nur eigene Interessen verfolgt und nicht bereit oder fähig ist, sein Denken und Handeln selbstreflexiv zu hinterfragen oder sich hinterfragen zu lassen
 - einer Instrumentalisierung des Coachings durch die Auftrag gebende Organisation aus so genannten Sachzwängen, wenn z.B. einzelne Maßnahmen ausschließlich nach finanziellem Kalkül geplant und durchgeführt werden oder wenn der zu beratende Mitarbeiter durch das Coaching nur den Organisationsinteressen gefügig gemacht werden soll
 - einer Instrumentalisierung des Coaching durch den Klienten, wenn dieser z.B. keine Bereitschaft zu Veränderungen entwickelt und das Coaching nur zur Bestätigung oder Immunisierung seines Denkens und Handelns benutzt

Professionelles Handeln des Coaches

- Die Qualität eines Coaches misst sich nicht in erster Linie daran, dass möglichst viele Standards proklamiert werden, sondern an der Fähigkeit, mit spannungsreichen Widersprüchen umzugehen, diese Spannungen auszuhalten und auch zu nutzen, z.B.
 - Funktion versus Person
 - Gewissheit versus Ungewissheit
 - Unternehmenslogik versus Professionslogik
- Der Umgang mit diesen Widersprüchen erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexivität, die z.B. durch Supervision, Intervision, Fortbildung oder die Reflexion ethischer Standards unterstützt werden kann

Was die anderen Verbände wollen ...

- ACC – Austrian Coaching Council
- BDP – Bundesverband Deutscher Psycholog/inn/en
- BDU – Bundesverband Deutscher Unternehmensberater
- Coaching Pool GmbH
- DBVC – Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
- DCG – Deutsche Coaching Gesellschaft e.V.
- DCV – Deutscher Coaching Verband e.V.
- DGCo – Deutsche Gesellschaft für ganzheitliches Coaching e.V.
- DGSv – Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.
- DIN CERTCO – Gesellschaft für Konformitätsbewertung mbH
- dvct – Deutscher Verband für Coaching und Training e.V.
- ECA – European Coaching Association e.V.
- EGC – Europäische Gesellschaft für Coaching
- EMCC – European Mentoring and Coaching Council

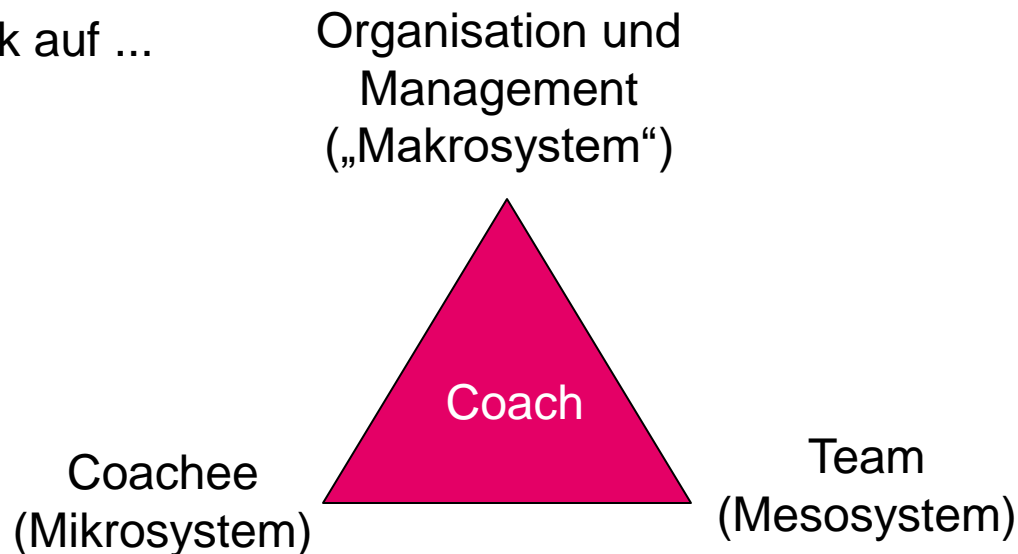
Was die anderen Verbände wollen ...

- Forschungsstelle Coaching Gutachten der Helmut-Schmidt-Universität
- ICF – International Coach Federation Deutschland e.V.
- IGC – Interessengemeinschaft Coaching
- NCF – The Nordic Coach Federation
- open coaching – der lernende Coachingverband
- ProC – Professional Coaching Association
- QRCP - Qualitätsring Coaching und psychologische Beratung

Nähere Informationen zu den Verbänden in einheitlich aufbereiteter Form entnehmen Sie bitte dem begleitenden Reader.

- Was ist unsere professionelle Pflicht, unsere berufsethische Verantwortung bei der Professionalisierung von Coaching im Unternehmenskontext?
- Welchen spezifischen Beitrag können wir leisten? Was können wir nicht leisten?
- Wo und wie können (müssen) wir uns abgrenzen, wo sollten wir kooperieren?
- Welche Felder können wir besetzen? Wie können wir uns positionieren?

- mit Blick auf ...



Conclusio für unsere Rolle als Coach

- Coach ist noch keine Profession. Die Professionalisierungsbestrebungen, z.B. über universitäre Studiengänge für Coaches, sind ungewöhnlich stark. Wer sich hier an die Spitze setzt, wird die Szene dominieren.
- Wir sind als Wirtschaftspsycholog/inn/en mit unserer Doppelqualifikation aus wirtschaftlichem und psychologischem Sachverstand die „geborenen Coachs“. Wir verfügen mit unserer profunden Ausbildung über einen Background, der professionelle Reflexivität auf höchstem Niveau ermöglicht.
- Wir sollten Schluss machen mit dem „Hype“ nach Zusatzausbildungen, die uns mit einem Kürzel einen Titel und damit vermeintlich eine Qualität, Professionalität oder Legitimation verleihen.
- Unsere Rolle in punkto Coaching sollte eine führende Rolle sein; die Ausbilder spezialisierter Methodenausbildungen sind nicht Coachingexperten, sondern Methodenexperten. In punkto Coaching sind Wirtschaftspsycholog/inn/en die prädestinierten Ausbilder dieser Ausbilder (Lehrcoachs).
- Wir sollten uns in der Außendarstellung und Akquisition stärker als Wirtschaftspsycholog/inn/en definieren und präsentieren, nicht über die theoretischen oder methodischen Spezialisierungen, die gerade in Mode sind (aktuell z.B. systemisch).
- Wir sollten Entscheider und Personalentwickler bereits in Erstgesprächen über Coaching aufklären und dazu verhelfen, dass professionelle Kriterien (z.B. Multidisziplinarität, Reflexivität, ...) und Standards bei der Coachauswahl Einzug halten.

COATRAIN-Coaching-Definition

- COATRAIN-Coaching ist ein professioneller lösungsorientierter Dialog und Reflexionsprozess über alle beruflichen und privaten Fragen, die den Erfolg und das persönliche Wachstum fördern. Coaching ist eine zeitlich befristete Wegbegleitung durch einen Experten; hochwirksam, nah an eigenen Bedürfnissen, entlastend. Coaching setzt Potentiale frei und optimiert ihre Umsetzung in die Tat. In einer vertrauensvollen, produktiven Atmosphäre können Sie Klarheit gewinnen, eigene Grenzen überschreiten und zu mehr Selbst-Bewusstsein finden.
- COATRAIN-Coaching ist Two-In-One: Persönliche Beratung und alltagsnahes Individual-Training in entspannter Atmosphäre. Es geht um Ihre beruflichen Ziele und Rollen sowie Ihre Persönlichkeit und sozialen Kompetenzen. Sie erhalten Anregungen, Feedback, Know-how – sofort, maßgeschneidert und diskret. Sie kommen mit Fragen und gehen mit Lösungen.
- COATRAIN-Coaches agieren im Spannungsfeld zwischen
 - fragen und sagen
 - reflektieren und positionieren
 - sich interessieren und sich zeigen
 - moderieren und qualifizieren
 - folgen und führen

COATRAIN-Coaching-Varianten

Management-Coaching

- Führungskräfte-Coaching / Coaching von Führungsthemen
- Coaching von neu ernannten Führungskräften
- Coaching von Aufsteigern im eigenen Team
- Coaching von Doppelspitzen
- Coaching im Umgang mit schwierigen Mitarbeitern

Konflikt-Coaching

- Konfliktmoderation
- Prozessbegleitung
- Coaching von Machteingriffen

Team-Coaching

- Teamentwicklung
- Team-Coaching
- Team-Profiling

Karriere-Coaching

- Profil-Coaching
- Trennungs-Coaching
- Berufsorientierungs-Coaching
- Assessment-Coaching
- Karriereentwicklungs-Coaching
- Work-Life-Balance-Coaching

COATRAIN-Coaching-Varianten

Kriseninterventions-Coaching

- Zeitmanagement-Coaching
- Selbstmanagement-Coaching
- Entscheidungs-Coaching
- Problemlösungs-Coaching

Strategie-Coaching

- Mikropolitischen Coaching
- Changemanagement-Coaching
- Coaching in Fusionen
- Interkulturelles Coaching
- Strategie-Coaching

Placement-Coaching

- Outplacement-Coaching
- Bewerber-Coaching
- Newplacement-Coaching

COATRAIN-Coaching-Varianten

Charisma-Coaching

- Selbstsicherheits-Coaching
- Selbstpräsentations-Coaching
- Image-Coaching
- Medien-Coaching

Vertriebs-Coaching

- Coaching von Vertriebsmeetings
- Coaching aus der Distanz
- Telefon-Coaching

Unternehmer-Coaching

- Existenzgründungs-Coaching
- Unternehmernachfolge-Coaching
- Krisen- und Insolvenz-Coaching

Literatur

- Buer, F. 2006: Gefährdet Organisation Profession? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (1)
- Kühl, S. 2006a: Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (1)
- Kühl, S. 2006b: Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. Thesen zur Entwicklung des Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 13 (1)
- Schmidt-Lellek, C. 2007: Die Entwicklung von Coaching als Profession. In: Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung der Profession Coaching des DBVC



COATRAIN®

mehr bewegen!

**Vielen Dank für's Mitmachen und die
Aufmerksamkeit**