



# Was gutes Coaching braucht

Von Heidrun Vössing

Qualitätsmanagement im Coaching sollte vor allem drei Bereiche umfassen: Struktur, Prozess und Ergebnis. Wichtig ist eine Balance zwischen Kreativität und Standard.

**B**is vor einigen Jahren war Coaching noch ein neues und ungewöhnliches Instrument der Personalentwicklung. Bisweilen haftete ihm sogar ein Defizit-Image an: Wer Coaching in Anspruch nahm, mit dem stimmte etwas nicht. Heute ist es für viele einzelne Personen wie für Unternehmen selbstverständlich geworden, sich professionelle Unterstützung bei einem Coach zu holen. Zahlreiche Unternehmen haben in den letzten Jahren einen Coach-Pool gebildet, auf den Personalentwickler und Führungskräfte bei Bedarf zurückgreifen können.

Dabei kommt Coaching in zweierlei Hinsicht ein bedeutender Stellenwert zu: Coaching spielt in der Führungs-

kräfteentwicklung eine immer wichtigere Rolle, und zwar als flankierende Maßnahme neben Seminaren und Management-Trainings, mit dem Ziel, den Transfer und die Nachhaltigkeit von Lern- und Entwicklungsprozessen sinnvoll zu unterstützen. Zum anderen wird Coaching aus aktuellen Anlässen eingesetzt, beispielsweise als Problemlösungs- und Entscheidungshilfe, in der Projektarbeit, zur Bearbeitung von Konflikten oder zur Bewältigung von krisenhaften Situationen.

Was macht gutes Coaching aus? Welche Qualitätskriterien müssen erfüllt sein, damit sich der Erfolg eines Coachings auch einstellt? Welche Kriterien oder Parameter haben einen besonders

starken Einfluss auf die Coaching-Qualität?

Eines der bekanntesten Konzepte für Qualitätsmanagement, das bereits in den sechziger Jahren in den USA entwickelt wurde, stammt von dem Medizinsoziologen Avedis Donabedian. Donabedian war Professor an der Universität von Michigan und gilt bis heute als der Begründer der Qualitätsforschung im Gesundheitswesen. Er definiert Qualität als „den Umfang des Erfolges, der unter optimalen Verhältnissen und vertretbaren Kosten tatsächlich zu erreichen ist“.<sup>1</sup> Er definierte auch die drei folgenden zentralen Begriffe in seinem Qualitätskonzept und füllte diese für das Gesundheitswesen mit den entsprechenden Kriterien:

- Strukturqualität
- Prozessqualität
- Ergebnisqualität.

Auch wenn es Unterschiede zwischen einer medizinischen oder pflegerischen Behandlung und Coaching gibt, so hat sich doch im gesamten Dienstleistungssektor die oben genannte Dreiteilung des Qualitätsbegriffes durchgesetzt. Somit soll dieses Konzept auch hier Anwendung finden, indem einzelne Qualitätsaspekte den Bereichen Struktur, Ablauf und Ergebnisse eines Coachingprozesses zugeordnet werden.

### **Strukturqualität: Beziehung und Qualifikation**

Die Strukturqualität bezieht sich auf alle Rahmenbedingungen, die Einfluss auf den Coachingprozess nehmen, wie Räumlichkeiten und deren Einrichtung, Medien und Dokumentationsmöglichkeiten. Qualifikation, Kompetenzen und Weiterbildungen des Coachs gehören ebenfalls dazu.

In dem Modell von Donabedian wird deutlich, dass die Qualitätsdimensionen sich gegenseitig beeinflussen. Die Strukturen beeinflussen den Prozess und diese wiederum werden die gemessene Ergebnisqualität bestimmen. Dabei gilt die Regel: Struktur geht vor Prozess – oder anders formuliert: der Prozess folgt der Struktur.

Nun ist Coaching in einem viel stärkeren Maße Beziehungsarbeit als eine medizinische oder pflegerische Dienstleistung. Insofern – so die Hypothese – müsste die Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee einen besonders starken Einfluss auf den Erfolg eines Coachingprozesses haben. Tatsächlich deuten mehrere empirische Untersuchungen darauf hin und zeigen darüber hinaus, dass die Zufriedenheits- und Erfolgseinschätzungen vor allem von der guten Beratungsbeziehung abhängt.<sup>2,3</sup> Zu einem ähnlichen Ergebnis führte die Auswertung einer Befragung im Jahre 2001, an der 160 Führungskräfte und Personalentwickler aus Deutschland, Österreich und der Schweiz teilnahmen: 96 Prozent der Befragten hielten die

Beziehungsorientierung und die Beziehungsfähigkeit des Coachs für sehr wichtig oder wichtig.<sup>4</sup>

Für die Klientenseite lassen sich insbesondere auch deshalb Strukturkriterien entwickeln, weil der Klient im Coaching die Rolle eines Co-Produzenten dieser Dienstleistung innehat. Coaching kann nur als fruchtbare und partnerschaftliche Zusammenarbeit erfolgreich sein. Wichtigstes Kriterium ist hier der Aspekt der Freiwilligkeit. Er steht in der oben genannten Befragung an erster Stelle, denn 96 Prozent aller befragten Personen halten ihn für sehr wichtig oder wichtig.<sup>4</sup>

Darüber hinaus spielt ein weiterer Strukturaspekt, der ebenfalls im Kompetenzbereich des Coachs liegt, eine entscheidende Rolle: Der Klient sollte klare Vorstellungen vom Coachingprozess entwickeln und diesen im weiteren Verlauf auch mitbestimmen können. Hier wird deutlich, dass qualitätsbewusstes Coaching ein nachvollziehbares und transparentes Coachingkonzept braucht.

Als besonders erfolgsrelevante Merkmale des Coachs stellten sich in verschiedenen Untersuchungen immer wieder die folgenden Schlüsselqualifikationen heraus: ein breites Erfahrungsspektrum, die Fähigkeit zuzuhören, Integrität, Verschwiegenheit und Glaubwürdigkeit und darüber hinaus auch die Fähigkeit, den Coachingprozess strukturieren zu können, d.h. der Coach muss über Methoden und Techniken verfügen, die einen strukturierbaren Coachingprozess ermöglichen.<sup>2</sup>

### **Prozess: Passend zur „Landkarte“ des Klienten**

Die zweite Qualitätsdimension, die Dimension Prozessqualität, ist aus meiner Sicht diejenige, die am schwierigsten mit Kriterien zu füllen ist – besonders dann, wenn man aus der Perspektive des Coachs den Anspruch an Kreativität und an eine gewisse Ein-

maligkeit hat. Die Vorstellung, dass ein Coachingprozess standardisiert und damit immer gleich ablaufen soll, wie etwa eine medizinische Diagnose, hat nach meinem Verständnis wenig mit qualitätsbewusstem Coaching zu tun. Die Kernfrage lautet: Wie sollte ein Coachingprozess ablaufen, damit er zu optimalen Ergebnissen führt? Heß und Roth definieren zwar eine Reihe von Kriterien, beispielsweise Inhalte des Erstgesprächs, Problempräzision, Regelung bei Absage, Festlegung eines Zeitrahmens oder Mitbestimmung des Klienten. Diese Kriterien beziehen sich aber in erster Linie auf das Erstgespräch und sagen wenig darüber aus, wie der Prozess abläuft.<sup>5</sup>

Aus meiner Sicht entscheidet das folgende Kriterium weitaus mehr über die Qualität: Der Coach wählt seine Interventionen so aus, dass sie zu dem Modell der Welt des Klienten, zum Thema und zur Situation passen. Er sollte wissen, was er tut und warum er sich jetzt gerade für diesen Weg entschieden hat. Und damit wäre auch ein wichtiges Kriterium für ein systemisches Ver-



## Tipps für qualitätsbewusstes Coaching

Bauen Sie eine positive, vertrauensvolle und tragfähige Beziehung zum Klienten auf. Die Qualität der Beratungsbeziehung ist entscheidend und hat absolute Priorität.

Engagieren Sie sich für Ihre persönliche und fachliche Entwicklung als Coach – sorgen Sie für die erforderlichen Kompetenzen.

Die Persönlichkeit und die Kompetenzen des Coachs haben einen entscheidenden Einfluss auf die Prozess- und Ergebnisqualität.

Prüfen Sie, ob die Freiwilligkeit des Klienten sichergestellt ist. Ein erzwungenes Coaching hat keinen Sinn.

Unterstützen Sie den Klienten bei der Zielentwicklung. Eine der wichtigsten Aufgaben des Coachs ist es, die Zielentwicklung und Zielüberprüfung methodisch zu unterstützen.

Schaffen Sie Transparenz und beteiligen Sie den Klienten. Die Vorgehensweise des Coachs sollte für den Klienten nachvollziehbar sein und von ihm akzeptiert werden.

Nehmen Sie eine Auswertung vor. Eine abschließende Evaluation des Coachingprozesses ist ein unverzichtbares Qualitätskriterium.

ständnis von Coaching erfüllt. Die Intervention muss in der Sprache des Klientensystems erfolgen oder in der Sprache des NLP formuliert: Die Intervention muss die Landkarte des Klienten „pacen“.

Ein besonders wichtiges Kriterium ist die Zielorientierung. Das, was aus professioneller Sicht wie eine Binsenweisheit klingt – Coach und Klient erarbeiten gemeinsam Ziele und überprüfen die Zielerreichung – wird nun durch mehrere Untersuchungen empirisch bestätigt.<sup>2</sup> Dies spiegelt sich auch in den Klientenerwartungen wider: 96 Prozent der befragten Personalentwickler und Führungskräfte schätzen die Zielorientierung eines Coachingprozesses als sehr wichtig oder wichtig ein.<sup>4</sup>

### Ergebnisqualität: Zufriedenheit des Klienten

Bei der Ergebnisqualität geht es um die Kernfrage „Was ist am Ende dabei herausgekommen?“ Diese Qualitätsdimension ist möglicherweise für den Klienten und den Auftraggeber am wichtigsten und am leichtesten einzu-

schätzen. Das liegt zum einen daran, dass in vielen Unternehmen Zielorientierung und Zielerreichung ein Synonym für Erfolg sind und in der Unternehmenskultur einen hohen Wert darstellen. Zum anderen sind manche Kriterien der Struktur- oder Prozessqualität für den Laien nicht nachvollziehbar oder durchschaubar, denn wer kann sich schon im Dschungel der Coaching-Zertifikate und -Dachverbände orientieren?

Die Ergebnisqualität jedoch ausschließlich vom Grad der Zielerreichung abhängig zu machen, ist aus verschiedenen Gründen zu kurz gegriffen. Coaching wird von Klienten häufig in einer aktuell als belastend wahrgenommenen Situation in Anspruch genommen. Sie haben den Eindruck, dass ihre Bewältigungsstrategien nicht zum erwünschten Ergebnis führen. Insofern sind die Kriterien der emotionalen Entlastung und der Zunahme an wahrgenommenen Ressourcen, beispielsweise die der eigenen Stärken oder der Unterstützung von anderen Personen, weitere wichtige und entscheidende Kriterien. Hinzu kommen als Kriterium Erweiterung

und Flexibilisierung im Denken und Handeln, d.h. die Dinge, die Probleme verursacht haben, anders sehen oder anders mit ihnen umgehen zu können. Die Zufriedenheit des Klienten ist ebenfalls ein wichtiger Parameter, der sich einfach messen lässt.

Auch wenn der Grad der Zielerreichung nicht alleine die Ergebnisqualität bestimmt, so halte ich es dennoch für notwendig, diesen im Prozess immer wieder zu reflektieren und gegebenenfalls die Ziele auch behutsam anzupassen.

Gleichwohl kann der Anspruch des Coachs, mehrere unterschiedliche Qualitätsaspekte gleichermaßen zu berücksichtigen, zu einem Dilemma führen, was ich mit folgendem Praxisbeispiel verdeutlichen möchte.

Frau S. ist Fachbereichsleiterin bei der Stadtverwaltung einer mittelgroßen Stadt in Westfalen. Die erste Kontaktaufnahme erfolgte durch die zuständige Personalverantwortliche. Von ihr erfuhr ich, dass es in der Abteilung große Probleme gäbe, Konflikte zwischen Frau S. und ihren Mitarbeitern. Sie fände eine Teamsupervision geeigneter – es gehe ja schließlich um das ganze Team – aber das wolle Frau S. nicht. Frau S. hätte aufgrund eines früheren Coaching-Projektes Gutes von mir gehört und wolle nun meine Unterstützung durch Coaching.

Soweit, so gut. Ich informierte die Personalverantwortliche über die wichtigsten Rahmenbedingungen des Coachings, Frau S. und ich vereinbarten dann einen Starttermin, Frau S. legte auf ein unverbindliches Vorgespräch keinen Wert. Da die Vorinformationen aus meiner Sicht recht spärlich waren, war ich gespannt und neugierig, welche Themen und Anliegen Frau S. aus ihrer Sicht beschreiben würde.

Nach dem ersten Eindruck wirkte Frau S. auf mich sehr bedrückt und belastet. Ihre Körpersprache und Physio-

logie schienen starr, als sei sie in einem Zustand innerer Lähmung. Frau S. begann, ihre berufliche Laufbahn zu schildern. Sie sei dort seit 1991 in einer Führungsposition beschäftigt, allerdings hätte sich im Laufe der Zeit die Führungsspanne von drei auf zwölf Mitarbeiter vergrößert. Auch die Schilderung wirkte auf mich recht monoton und starr. Aktuell wäre die Situation in ihrer Abteilung so bedrückend und belastend, dass sie einfach keine Ahnung habe, was sie jetzt tun solle.

Für mich war das Thema zu jenem Zeitpunkt noch recht nebulös, und ich versuchte, ihr Anliegen zu verstehen. Ich schlug vor – so wie es den Qualitätskriterien im Coaching entspricht –, ihre Themen zunächst genauer zu benennen und im nächsten Schritt ihre Ziele in den Blick zu nehmen. Das war meine erste Idee für eine Strukturierung der Situation. Frau S. lehnte dies freundlich, jedoch bestimmt ab. Sie könne zum jetzigen Zeitpunkt nicht sagen, was ihre Themen seien und sie habe auch keine Ahnung, welche Ziele sie habe.

Ich akzeptierte ihre Entscheidung und fragte sie, was sie stattdessen gerne tun wolle, und sie fing an ihre aktuell problematische Situation genauer zu beschreiben. Ich stellte Verständnisfragen und fasste zusammen, was ich verstanden hatte. Ich äußerte meine Wertschätzung und meinen Respekt dazu, dass sie diese komplizierte Lage überhaupt so lange ausgehalten hatte und dass sie sich bis jetzt immer noch so um die Mitarbeiter bemühte. Ich schlug ihr vor, ihre Bemühungen etwas zu reduzieren und zu den besagten Mitarbeitern ein wenig auf Distanz zu gehen. Nach einer Zusammenfassung und einem Feedback zur ersten Coachingeinheit schlossen wir diese ab.

### Arbeit im Hier und Jetzt

Ich reflektierte dieses Gespräch und versuchte es für mich im Nachgang auszuwerten. Dabei stand ich dem Er-

gebnis sehr kritisch gegenüber und hatte viele Fragen. Hatte diese Coachingeinheit überhaupt etwas bewirkt? Wie zufrieden war die Klientin wirklich? Was sollte ohne Zielformulierungen eigentlich dabei herausgekommen sein? Ich entschloss mich, meinen inneren Dialog zu beenden und mich überraschen zu lassen, wie meine Klientin mir beim nächsten Mal begegnen würde.

Zum nächsten Termin erschien meine Klientin mit einer deutlich anderen Physiologie. Ihre Körpersprache war bewegungsreicher, ihr Tonfall längst nicht mehr monoton und insgesamt wirkte Frau S. auf mich lebendiger. Natürlich seien die Probleme noch nicht gelöst, berichtete Frau S., aber sie fühle sich viel besser und auf wundersame Art und Weise hätte sich auch das Verhalten der Mitarbeiter verändert.

Mir ist durch dieses Beispiel bewusst geworden, wie bedeutend das Qualitätskriterium emotionale Entlastung ist. Und wie wichtig es in manchen Si-

tuationen sein kann, ausschließlich an der Verbesserung der Hier- und Jetzt-Physiologie zu arbeiten. Ich hatte das Kriterium Beziehungsqualität bevorzugt und das Ziel und andere Prozesskriterien zurückgestellt. Für mich war das – rückblickend betrachtet – die richtige Entscheidung.

Mein Resümee in Bezug auf dieses Praxisbeispiel ist, dass es sinnvoll ist, den Qualitätskriterien Prioritäten zuzuordnen. Diese bewusste oder unbewusste Priorisierung wiederum prägt und bestimmt den individuellen Coaching-Stil eines Coachs.

Für die Erfolgskontrolle empfiehlt sich ein Vorher-Nachher-Vergleich. Dies ist ein pragmatisches und nützliches Instrument und sollte, entweder in mündlicher Form oder unterstützt durch einen Fragebogen, am Ende eines jeden Coachingprozesses stehen. Je nach Situation kann es auch sinnvoll sein, dieses Instrument in der Mitte des Coachingprozesses im Sinne einer Zwischenauswertung einzusetzen.

#### Literatur:

- 1 Qualitätsdefinition nach Donabedian. In: <http://www.lernundenter.com/interaktion/qualitaet/definitionen/donabedian.htm>; 13.03.2008
- 2 von Schumann, Karin: Praxisrelevante Erkenntnisse aus der Forschung. Qualitätssicherung im Coaching. In: CoachGuide 2008, ManagerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2008
- 3 Jansen, Anne/Mäthner, Eveline/Bachmann, Thomas: Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching. Asanger, Heidelberg 2004
- 4 Vogelauer, Werner: Wie wird Coaching von Kunden und Kundinnen gesehen? Auswertung der zweiten Befragung deutscher, österreichischer und Schweizer Führungskräfte und Personalentwickler. In: Vogelauer, Werner (Hrsg): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. Luchterhand, Neuwied 2002, 4. Auflage
- 5 Heß, Tatjana/Roth, Wolfgang: Professionelles Coaching. Asanger, Heidelberg 2001



**Heidrun Vössing**, Diplom-Pädagogin, Leiterin des NLP- und Coaching-Institutes „Art of NLP“ in Bielefeld, Lehrtrainerin und Lehrcoach. Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Leitung von Coachingausbildungen, Persönlichkeits- und Führungskräfte-Coaching. [www.art-of-nlp.de](http://www.art-of-nlp.de)