

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

(1)

WÜRDE DER PERSON:

Die Würde des Menschen ist unantastbar.

Aus der Würde ist die grundlegende Gleichwertigkeit der beteiligten Personen in professionellen Settings abzuleiten. Sie gilt in einem übergreifenden existenziellen Sinne, auch wenn die Beratungsbeziehung eine Asymmetrie impliziert (der professionelle Berater hat einen Steuerungsauftrag).

- » Der Coach anerkennt sowohl die Einzigartigkeit als auch das soziale Gewordensein des Klienten in ihrer spannungsreichen Polarität auf der Grundlage des unbedingten Respekts vor der Würde der Person.
- » Der Coach handelt aus der Bewusstheit seines eigenen Gewordenseins und seiner persönlichen und professionellen Identität; er anerkennt die Bedeutung und die Relativität seiner Lebenswelt und seiner biographischen und kulturellen Prägungen.
- » Der Coach achtet das Schutzbedürfnis seiner Klienten, er wahrt Diskretion und fügt ihm keinen Schaden zu; er spürt auch Schadensmöglichkeiten etwa durch Strukturen in Organisationen auf und sensibilisiert den Klienten für häufig auftretende Widersprüche (z.B. Profit- vs. Menschenorientierung).

(2)

WELTBEZOGENHEIT DES MENSCHEN:

Der Mensch ist Teil seiner Lebenswelt; er steht in vielfältigen Kontexten, wie z.B. Region, Kultur, Religion, Milieu, Familie.

Der Fokus im Coaching liegt auf dem Menschen in all seinen Lebensbezügen.

- » Der Coach schließt an die Lebenswelt und die jeweiligen Perspektiven des Klienten an (Fähigkeit zur Perspektivenübernahme und Empathie).
- » Der Coach weiß, dass seine eigene Lebenswelt Bestandteil der Beratungsbeziehung ist; er reflektiert sie professionell, damit in der Begegnung zwischen verschiedenen Lebenswelten eine Erweiterung der Deutungs- und Handlungsmuster möglich wird.



1.

2.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

- » Der Coach reflektiert die Veränderungen heutiger Lebenskontexte, insbesondere durch die Auflösung traditionaler gesellschaftlicher Bindungen und Wertesysteme, und erarbeitet auf diesem Hintergrund zeitgemäße Lösungen mit dem Klienten.

1.

2.

(3)

DER MENSCH ALS DIALOGISCHES WESEN:

Der Mensch ist für seine Entwicklung und für sein Selbstverständnis zeitlebens angewiesen auf Beziehungen zu anderen Menschen; „dialogische Existenz“ bedeutet sowohl eine menschliche Grundbedingung als auch eine Handlungsmaxime.

Als professionelle „Arbeit am Menschen“ fördert Coaching die Dialogbereitschaft und -fähigkeit des Klienten und stellt selbst ein Modell für dialogisches Handeln dar.

- » Der Coach anerkennt die grundsätzliche „Andersheit des Anderen“ (Lévinas 1983). Dies bedeutet die Offenheit gegenüber dem Unbekannten im Anderen, das Anerkennen seiner Unverfügbarkeit und die Fähigkeit bzw. Bereitschaft, über Unbekanntes zu staunen und sich davon berühren und bereichern zu lassen.
- » Der Coach macht auch seine eigene Subjektivität zum – professionell reflektierten – Bestandteil der dialogischen Beratungsbeziehung.
- » Der Coach kennt und praktiziert die für professionelles Handeln kennzeichnende doppelte Ebene der Begegnung mit dem Klienten: die Polarität zwischen problembezogenen, analysierenden Zugängen in der beratenden Interaktion, mit denen der Andere als „Fall“ gesehen wird, und einer darüber hinausgehenden Sichtweise, in der der Andere in seiner einzigartigen Personalität in Erscheinung tritt.
- » Der Coach führt den Dialog mit anderen Menschen im gemeinsamen Bezug auf das „Dritte“ (in Form eines Themas, eines Unternehmenszieles oder anderer Personen) zur Verständigung zwischen Verschiedenheiten im Wissen um die komplexe Interdependenz der beteiligten Akteure.
- » Mit seiner dialogischen Haltung anerkennt der Coach auch die Möglichkeit von unüberwindlichen Differenzen und von Grenzen der Verständigung, z.B. bei unvereinbaren Wertorientierungen. In diesem Fall ist allenfalls ein Konsens über den Dissens erreichbar.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

(4)

NICHT-REDUZIERBARKEIT DES MENSCHEN:

Der Mensch stellt einen Wert jenseits seiner jeweiligen Funktionen dar.

Coaching dient dazu, sowohl die Funktionsfähigkeit des Klienten zu fördern als auch den Wert seines Menschseins über seine jeweiligen Rollen und Funktionen hinaus zu reflektieren und zu stärken.

- » Der Coach pflegt einen bewussten Umgang mit der Polarität von Funktionalität und Personalität des Klienten (Verbindung des Postulats „persönliches Wachstum“ mit einer Optimierung der Funktionalität des Klienten).
- » Der Coach reduziert den Menschen niemals nur auf sein Problem, sondern bringt ihm stets die geschuldete Achtung für sein einzigartiges Personsein entgegen.
- » Der Coach unterstützt den Klienten in der Wahrnehmung seiner Freiheit gegenüber seinen Rollen und Funktionen, um einer möglichen Selbstreduzierung des Klienten entgegenzuwirken.

(5)

ENTWICKLUNGSOFFENHEIT DES MENSCHEN:

Der Mensch ist offen für bisher nicht verwirklichte Lebensmöglichkeiten. Er kann sich lebenslang entwickeln und seine Potenziale entfalten.

Der Coach trägt in der Beratungsbeziehung dazu bei, dass der Klient das wird, was er sein kann und sein will.

- » Der Coach vermeidet festlegende Aussagen über seine Klienten und betont die Prozesshaftigkeit und Wandelbarkeit von Merkmalen und Mustern.
- » Der Coach unterstützt den Klienten, seine Möglichkeiten, aber auch Schattengebiete und Grenzen zu erkennen,
- » Hürden und Blockierungen zu überwinden, die eröffneten Wahlmöglichkeiten bewusst wahrzunehmen, zu bewerten und zu ergreifen (einschließlich deren Konsequenzen),
- » Veränderungen anzunehmen und vom Vertrauten Abschied zu nehmen.

- » Der Coach hält sich offen für das Denk- und Wertesystem anderer Menschen, für das Fremde im Anderen, für neue Handlungsmöglichkeiten und für das nicht auflösbare „Geheimnis“ (*Kant*) menschlicher Existenz.

1.

(6)

WILLENSFREIHEIT/AUTONOMIE DES MENSCHEN:

Der Mensch lebt in der unauflösbaren Spannung zwischen Bedingtheit und Freiheit, zwischen Fremd- und Selbstbestimmung. Er hat die Wahlfreiheit, die Gegebenheiten seiner Lebenswelt anzunehmen, abzulehnen, zu verändern oder zu verdrängen.

Der Coach unterstützt einerseits die Wahrnehmung der historischen, sozialen und situativen Bedingungen der jeweils vorfindlichen Realität des Klienten und andererseits den kreativen, gestaltenden Umgang damit.

- » Der Coach initiiert in der Beratungsbeziehung einen Bewusstwerdungsprozess und begleitet und ermöglicht offene Auseinandersetzungen.
- » Der Coach bietet Unterstützung zum verantwortlichen Umgang mit der eigenen Wahlfreiheit und mit möglichen Handlungsalternativen, und zwar sowohl für andere bzw. für die Organisation als auch für sich selbst.
- » Der Coach achtet die Selbstbestimmung, die Entscheidungen der Klienten im Beratungsprozess, aber er gestaltet auch Situationen, in denen Entscheidungen möglich bzw. leichter möglich werden.

(7)

EINHEIT DES MENSCHEN:

Der Mensch ist nicht teilbar; er ist ein Leib-Seele-Geist-Subjekt und lebt als solches in intersubjektiven, dialogischen Beziehungen.

Der Coach adressiert alle drei Dimensionen des Klienten (Leib, Seele, Geist).

- » Der Coach orientiert sich an der Ganzheit als dem Orientierungspunkt aller Interventionen; auch wenn aktuell nur ein eindimensionaler (z.B. rationaler) Zugang gewählt wird, berücksichtigt er die anderen Dimensionen.

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

- » Der Coach spricht ggf. unwillkürliche körperliche Reaktionen oder emotionale Anteile einer Äußerung oder einer Handlungsweise an, um sie der Aufmerksamkeit des Klienten zugänglich zu machen und um ihn in seinem bewussten Umgang damit zu unterstützen.
- » Der Coach beachtet auch seine eigenen emotionalen Resonanzen als integralen Bestandteil der professionellen Beziehung.

(8)

GRENZEN DES ERKENNTNISVERMÖGENS:

Der Mensch ist prinzipiell mehr und etwas anderes als alle Zuschreibungen und Typisierungen.

Der Coach ist sich der Begrenztheit seiner Erkenntnismöglichkeiten bewusst.

- » Der Coach kann in der Beratungsbeziehung auf professionelle und auf alltagsbezogene Typenbildung als Basis zurückgreifen, darf diese aber nicht verabsolutieren, sondern soll sie als Trend oder Präferenz in die Beratung einbinden.
- » Testverfahren sind als Interpretationsbausteine dienlich, dürfen aber nicht als Festlegung oder Etikettierung verstanden werden.
- » Der Coach macht bei allen Interventionen den subjektiven Charakter deutlich.
- » Der Coach achtet auf die Qualität seines Handelns und agiert in den Grenzen seiner fachlichen und überfachlichen Kompetenz.
- » Der Coach wächst an den Herausforderungen in einem lebenslangen Bildungsprozess im Sinne kontinuierlicher Persönlichkeitsentwicklung, zunehmender Erkenntnis und Horizonterweiterung.



1.

2.

2.1

2.2

2.3

2.4

2.5

2.6

2.7

(9)

DIE BEDEUTUNG VON ARBEIT:



1.

Arbeit ist ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Existenzbewältigung.

2.

Coaching als berufsbezogene Beratung unterstützt den Klienten in seinen Bemühungen um das Gelingen von beruflicher Arbeit.

2.1

» Der Coach unterstützt die Reflexion über die Bedeutung von Arbeit als Erwerbsarbeit zum Lebensunterhalt, als Selbstverwirklichung, als Sinnstiftung, als Stabilisierung von gesellschaftlichen Rollen, als verantwortliche Teilhabe an gesellschaftlichen Prozessen.

2.2

» Der Coach regt an zu Reflexionen über ethische Dimensionen in den Zielen von beruflicher Arbeit, wie z.B. gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen von Produkten oder das Verhältnis von Shareholder- und Stakeholder-Value.

2.3

» Coaching soll gelingende berufliche Arbeit als Teil von gelingendem Leben insgesamt unterstützen. Denn ein Absolutheitsanspruch des Wertes von Arbeit bedroht eine gelingende Work-Life-Balance, genauer gesagt die Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen mit ihrer je eigenen Wertigkeit (*Ulrich & Wiese 2011*).

2.4

» Der Coach fördert die bewusste Wahrnehmung und Wertschätzung der verschiedenen Lebensbereiche (Erwerbsarbeit, Hausarbeit, Familie, Partnerschaft, Freundschaften, Hobbys, Ehrenämter usw.) sowie der verschiedenen „Tätigkeitsdimensionen“ (*Seel 1999, S. 139 ff.*): (1) Arbeit: zielgerichtetes Handeln zum Erreichen äußerer Zwecke, Subjekt-Objekt-Relation, (2) Interaktion: Umgang mit einem menschlichen Gegenüber, Subjekt-Subjekt-Relation, (3) Spiel: Tätigkeit ohne externen Zweck, ein vollzugsorientiertes Handeln, (4) Betrachtung, Kontemplation: vollzugsorientierte Interaktion mit einem Gegenstand ohne ein personales Gegenüber.

2.5

2.6

» Der Coach unterstützt speziell bei Führungskräften die reflektierende „Arbeit an sich selbst“ im Sinne einer verantwortungsvollen „Sorge um sich“; denn ein Mensch ist nur dann berechtigt und in der Lage, andere Menschen zu führen, wenn er sich selbst zu führen in der Lage ist (*Foucault 1986, S. 128*).

2.7

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und professionsethische Standards
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
- 2.3 Coaching-Prozesse
- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching

(10)

DER MENSCH IN INSTITUTIONEN:

Der Mensch ist durch Institutionalisierungen gesichert und bedrängt zugleich.

Insofern Arbeit in institutionellen Zusammenhängen stattfindet, unterstützt der Coach die Wahrnehmung und Reflexion der jeweiligen institutionellen Bedingungen in ihren Ambivalenzen.

- » Der Coach untersucht und fördert die Möglichkeiten einer kreativen und realitätsgerechten Gestaltung von institutionellen Bedingungen zum Vorteil für alle Beteiligten und Betroffenen.
- » Der Coach prüft, wenn die Ambivalenz einer Zugehörigkeit zu einem Unternehmen bzw. einer Organisation thematisiert wird, in welchem Verhältnis der Anteil der Sicherung bzw. Stabilisierung des Klienten zum Anteil der Bedrängnis steht. Wenn z.B. der Preis der Sicherung in einer nicht erträglichen Bedrängnis besteht, ist ggf. auf einen Wechsel des Arbeitsplatzes hinzuwirken.

(11)

MACHT IN ZWISCHENMENSCHLICHEN BEZIEHUNGEN:

Macht ist eine notwendige Bedingung der Möglichkeit, im Rahmen legitimer Ordnungen des Miteinander-Handelns seinen Willen im Widerspiel vielfältiger Interessen durchzusetzen.

Da Führungskräfte andere Menschen beeinflussen müssen, unterstützt der Coach die bewusste Wahrnehmung und Anwendung von Macht im Rahmen berechtigter Interessen. Er unterscheidet Macht von Beeinflussung sowie von dem oft synonym verwendeten Begriff der Gewalt als instrumentellem Verfügen-Können.

- » Der Coach fördert die offene und bewusste Auseinandersetzung mit Macht und ihren konstruktiven und destruktiven Möglichkeiten. Dabei ist z.B. zwischen persönlicher und institutioneller Macht zu unterscheiden.
- » Der Coach anerkennt die Gegenseitigkeit der Machtansprüche und fördert einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht.

- » Der Coach unterstützt die Wahrnehmung der Ambivalenz von Macht: So kann die Zuschreibung von Macht an Vorgesetzte sowohl mit Sehnsucht nach einem starken Rückhalt als auch mit Angst vor Unterdrückung verbunden sein.
- » Der Coach fördert die Sensibilität für einen offenen (z.B. repressiven oder gewaltsamen) oder verdeckten (z.B. narzisstisch motivierten) Machtmissbrauch im Umgang mit Mitarbeitern, mit Konkurrenten, mit Kunden u.a.
- » Der Coach unterstützt die Entwicklung von Selbstmächtigkeit als Aspekt der Selbstsorge des Klienten.

Diese Maximen professionellen Handelns von Coaches sind eingebettet in eine reflektierte **DIALOGISCHE GRUNDHALTUNG**, die als übergreifende Kategorie für die Professionalität des Coachs anzusehen ist. Die Standards, die in diesem Kompendium formuliert werden, sollen also auf dem Hintergrund dieses Ethik-Kodex gesehen werden und können nur in diesem Zusammenhang ein Kriterium für professionelle Qualität darstellen. So kann der Coach überprüfen, ob ein Auftrag den ethischen Maßstäben entspricht, und er wird z.B. bei einem Dreiecksvertrag einen manipulativen Auftrag, der verdeckte Aufträge enthält, ablehnen.