

# Qualität von Coachingangeboten: Wie kann eine Beurteilung gelingen?

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach  
beim Ausbildungsinstitut InKonstellation

Mai - Dezember 2021

## **Zusammenfassung**

Der Auslöser für diese Arbeit ist ein aktueller Zeitungsartikel, welcher sich kritisch mit der Seriosität von Coachingangeboten auseinandersetzt. Viele Menschen können mit dem Begriff *Coaching* nichts anfangen, bzw. sich etwas darunter vorstellen. Die Stigmatisierung von Coaching wird so von zwei Seiten genährt: Einerseits durch unseriöse Angebote mit entsprechend abschreckender Medienpräsenz, andererseits durch Unwissenheit und mangelnde Transparenz über das, was Coaching zu erreichen vermag.

Diese Arbeit unternimmt den Versuch sich über den Kontext von Qualität mit der Thematik auseinanderzusetzen. Zu Hilfe genommen werden dabei zunächst explorierend die Elemente seriöser Coachingangebote. Weiterführend werden diese dann mit unterschiedlichen Qualitätsaspekten in Resonanz gebracht und in einem abschließenden Resümee reflektiert.

## Inhaltsverzeichnis

1. Hinführung.....	4
2. Definition Coaching .....	4
3. Elemente eines seriösen Coachings .....	5
3.1. Interaktion & Zusammenarbeit .....	5
3.2. Prozessorientierung & Individualität .....	6
3.3. Neutralität & Haltung .....	6
3.4. Beziehung & Distanz .....	7
3.5. Ressourcen- & Lösungsorientierung.....	7
3.6. Freiwilligkeit & Ergebnisverantwortung .....	8
4. Qualitätskriterien im Coaching .....	8
5. Resümee.....	10

## 1. Hinführung

In den vergangenen Jahren hat sich das Geschäft rund um die Wünsche und Hoffnungen von Menschen in Form von zahlreichen Coachingangeboten in Kombination mit einem unübersichtlichen Markt von Anbietern, Inhalten und Methoden manifestiert.<sup>1</sup> Zu dieser unübersichtlichen Coaching-Branche kommt erschwerend hinzu, dass die Berufsbezeichnung Coach<sup>2</sup> nicht geschützt ist und sich somit jeder als ebensolcher bezeichnen darf. Auch ohne entsprechendes Wissen und Können. Neben monetären Schäden können sich für den Klienten darüber hinaus auch emotionale Schäden ergeben.<sup>3</sup> Der mögliche Nutzen eines aktuell nicht vorhandenen Qualitätsstandards wird schnell ersichtlich, da er insbesondere auf der Kundenseite zum einen Orientierung und zum anderen auch Ansprüche an die fachliche Kompetenz sicherstellen würde. Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich diese Abschlussarbeit mit der Fragestellung, anhand von welchen Merkmalen seriöse Coachingangebote identifiziert werden können, bzw. was ein qualitativ hochwertiges Coaching ausmacht.<sup>4</sup>

## 2. Definition Coaching

Coaching wird als Oberbegriff für nachfolgend genannte Beratungsmethoden in unterschiedlichen Kontexten verwendet: Einzelcoaching, Teamcoaching oder Projektcoaching.<sup>5</sup> Differenziert werden außerdem die Themenfelder Life- und Business-Coaching. Im Kontext der systemischen Beratung wird zusätzlich ein systemtheoretisches Weltbild zugrunde gelegt: Das Individuum ist niemals isoliert, sondern immer eingebettet in seine Umwelt (Heimatsystem) mit entsprechenden sozialen Verflechtungen zu betrachten. Dieses System ist durchwirkt von mannigfaltigen Wechselbeziehungen zwischen zahlreichen individuellen Perspektiven und Bedürfnissen, folglich wirken sich Änderungen niemals isoliert, sondern im gesamten System aus.

Grundsätzlich strebt professionelles Coaching insbesondere die Entwicklung/ Entfaltung individueller Lösungskompetenz beim Klienten an und fördert vor diesem Hintergrund dessen Fähigkeiten zur Ressourcenaktivierung, Selbstreflexion und -wahrnehmung. Das Ziel des Coachings wird dabei ausschließlich vom Klienten bestimmt. Der Coach verantwortet den Prozess,

---

<sup>1</sup> Vera Kraft: Falsche Versprechen. Warum manche Coachings bedenklich sind. Wie kann man seriöses von unseriösem Coaching unterscheiden? (Neue Osnabrücker Zeitung, 14./15.8.21, jobwelt)

<sup>2</sup> Die Bezeichnungen Coach, Klient, Kunde oder ähnliche in dieser Arbeit beziehen sich gleichermaßen auf Frauen und Männer. Um einer besseren Lesbarkeit willen wird nur die männliche Form verwendet.

<sup>3</sup> Dr. Christoph Rauen: Den falschen Coach erkennen. (Online im Internet: <https://www.coach-datenbank.de/ratgeber/der-passende-coach/den-falschen-coach-erkennen.html>)

<sup>4</sup> An dieser Stelle ganz lieben Dank an die Coaches, die im Rahmen dieser Ausbildung mit sehr viel Herzblut und Weitsicht ihre individuellen Erfahrungen teilen und den Teilnehmern einen respektvollen Umgang in Verbindung mit einer entsprechenden Haltung als Coach vermitteln.

<sup>5</sup> Wikipedia: Coaching. (Online im Internet: <https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>)

in dem der Klient idealerweise neue Erkenntnisse gewinnt, eigene unterstützende Ressourcen entdeckt und Handlungsalternativen entwickelt um eigenständig seine Ziele zu erreichen und umzusetzen. Coaching kann somit als zeitlich begrenzter, strukturierter Dialog zwischen Coach und Klient verstanden werden, welcher auf die individuellen Ziele und Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten ist.<sup>6</sup>

### **3. Elemente eines seriösen Coachings**

#### **3.1. Interaktion & Zusammenarbeit**

Basis für die Zusammenarbeit ist ein Erstgespräch, welches in der Regel kostenfrei ist. Der Klient und der Coach lernen sich kennen, Erwartungshaltungen an und Möglichkeiten von Coaching werden abgeglichen. Zwei Seiten müssen das Gefühl haben, dass sie miteinander arbeiten können bevor der eigentliche Prozess startet: Coaching kann als strukturierter Arbeitsprozess zwischen Coach und Klient verstanden werden, der von Kommunikation lebt und folglich eine gute, vertrauensvolle Zusammenarbeit bedingt. Eine Seite für sich alleine kann nicht wirksam sein, erst im Zusammenspiel kann sich die Wirksamkeit entfalten. Dabei ist grundlegende Voraussetzung, dass die Chemie zwischen beiden Seiten stimmt.

Die Interaktion im Coachingprozess ist nicht nur auf kognitive, sondern insbesondere auch auf die nicht kognitive Wahrnehmung, das Erleben ausgerichtet, welches alle körperlichen Sinne ganzheitlich umfasst. Kognitive Fähigkeiten besitzen in unseren Wertemustern einen übermächtigen Stellenwert, aus unterschiedlichen Gründen nutzen wir bevorzugt darum unseren Verstand für die Lösung von Problemen. Häufig liegen Erkenntnisgewinne aber in den geistig nicht steuerbaren und blitzschnell reagierenden individuellen, unterbewussten Reaktionsmustern des Klienten. Diese nicht bewusste, unwillentliche Ebene kann der Klient mit kognitiven Lösungsversuchen und vordergründigen Problemstellungen in der Regel nicht eigenständig identifizieren oder erreichen. In Coachingprozessen wird dann z.B. ein Thema hinter dem Thema (hinter dem Thema) offen gelegt, so dass mit der Erkenntnis eine Ursache und nicht ein Symptom weiter bearbeitet werden kann, wobei häufig allein schon der Erkenntnisgewinn neuen Lösungsraum für den Klienten eröffnet und neue Handlungsfähigkeit hergestellt ist. Schnell wird klar, dass eine derart intensive Kommunikation Vertrauen als Basis haben muss, damit Klienten

---

<sup>6</sup> Deutscher Verband für Coaching und Training (dvct) e.V.: Definition Coaching. (online im Internet: <https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/definition-coaching>)

sich darauf einlassen können und offen von ihren Sorgen und Nöten, aus ihrem System und ihrem inneren Erleben<sup>7</sup> erzählen.

### 3.2. Prozessorientierung & Individualität

Coaching arbeitet prozessorientiert an Lösungen, der Coach nimmt eine unterstützende Rolle im Prozess der Lösungsfindung ein, die manchmal als Hebamme oder Geburtshelfer beschrieben wird. Die Individualität des Klienten spielt dabei eine wichtige Rolle: Es geht darum geeignete Lösungsstrategien zu finden, die den individuellen Weg des Klienten in geeigneter Art und Weise unterstützen und die er in sein individuelles Umfeld (Heimatsystem) transferieren kann. Aufgrund der Tatsache der Individualität lassen sich Lösungswege auch nicht verallgemeinern oder „über einen Kamm scheren“. Für den Coach besteht hier insbesondere die Herausforderung nicht (unbewusst) seine eigenen Lösungsmuster und -ansätze auf den Klienten anzuwenden. Auch sollte es den Coach nicht berühren, wenn ein Klient die in der Sitzung besprochenen Aspekte (doch) nicht ausprobiert oder hilfreich findet. Ein weiterer Aspekt ist, dass Intuition des Coaches die Methode sticht: Nicht auf eine perfekt durchgeführte Methode kommt es an, sondern dass der Klient in Folge von Erkenntnisgewinn in seinem Problemlösungsprozess und dem Transfer in sein Heimatsystem bestmöglich unterstützt wird.

### 3.3. Neutralität & Haltung

Das Ziel des Coachings wird ausschließlich vom Klienten bestimmt. Er ist der Experte für sein individuelles System und muss den Willen haben an sich zu arbeiten, eigene Lösungen entwickeln, die ihm helfen ins Handeln zu kommen um Veränderungen herbeizuführen. Mit der Zielformulierung geht dabei die Möglichkeit einer (individuellen) Erfolgsmessung für den Klienten einher: Zu Beginn des Prozesses werden gemeinsam die Kriterien für die Zielerreichung definiert. Seriöse Coachingangebote werden dabei keine Wunder versprechen und eine realistische Einschätzung geben, was durch Coaching erreicht werden kann. In der abschließenden Evaluation kann dann eine Bewertung stattfinden. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass der Klient im Laufe des Prozesses in Folge von Erkenntnisgewinnen seine Zielsetzung verändert.

Die Neutralität des Coaches ist maßgeblich für die Entwicklungsmöglichkeit des Klienten: Nur so kann er sich hinterfragen und Ideen entwickeln. Der Coach kann durch eine neutrale Haltung eine

---

<sup>7</sup> Das Kommunikationsmodell VAKOG beschreibt die fünf unterschiedlichen Sinneskanäle unserer Kommunikation, mit denen wir in unterschiedlich starker Ausprägung unsere Umwelt wahrnehmen. Die fünf Buchstaben ‚VAKOG‘ stehen für: V=Visuell (sehen), A=Auditiv (hören), K=Kinästhetisch (fühlen/spüren), O=Olfaktorisch (riechen), G=Gustatorisch (schmecken).

offene, neugierige Haltung gegenüber allen Themenfeldern einnehmen, welches ihm auch Allparteilichkeit ermöglicht. Dies ist insbesondere wichtig, weil der Klient sich in seiner subjektiven Wirklichkeit befindet, die er aufgrund seiner persönlichen Erfahrungen und Annahmen konstruiert. Hilfreich ist hier die systemische Sichtweise, weil sie impliziert, dass niemand alleine „Schuld“ an einer Situation sein kann, da die vielfältigen sozialen Verflechtungen in einem System keine kausal-logischen Rückschlüsse ermöglichen und folglich ein „Schuldiger“ nicht zu identifizieren ist.<sup>8</sup> Zirkuläre Fragen eröffnen dem Klienten vor diesem Hintergrund andere Sichtweisen und bieten so die Möglichkeit dissoziiert auf die eigene Wirklichkeit zu blicken und aufbauend auf dem Erkenntnisgewinn die eigene Sichtweise zu relativieren (neutralisieren).

### **3.4. Beziehung & Distanz**

Klient und Coach arbeiten in einer vertrauensvollen Beziehung auf Augenhöhe zusammen. Es gibt keine hierarchische Beziehung zwischen beiden. Der Coach glaubt an den Klienten und ist ihm gegenüber empathisch. Gleichermaßen wahrt er aber auch die Distanz zum Klienten und geht nicht in Resonanz zu den Gefühlen des Klienten. Bildlich gesprochen reicht er dem Klienten die Hand vom Grubenrand, springt aber nicht zu ihm in die Grube. Ein anderes Bild ist, dass der Zahnarzt um den Schmerz seines Patienten bei einer Behandlung weiß, diese Schmerzen aber selber nicht fühlt. Wenn Klienten nicht bereit sind ihr Handeln zu verändern und die besten Vorhaben aus dem Coaching nicht in die Realität umzusetzen muss der Coach auch hier Distanz wahren – die Zielsetzung, aber auch die Ergebnisumsetzung liegen in der alleinigen Verantwortung des Klienten. Hier findet sich das Gegenstück innerhalb des Coachingansatzes: Der Klient ist der Experte für das was ihm hilft. Um diese Veränderungen herbeizuführen heißt es auf Seiten des Klienten zwingend die gewohnte Komfortzone zu verlassen und sich in einen mitunter anstrengenden Lernraum zu begeben.

### **3.5. Ressourcen- & Lösungsorientierung**

Klienten kommen in der Regel mit einem Problem, dass sie mit ihren eigenen Problemlösungsmustern nicht bearbeiten können. Der manifestierte Zustand wird als Problemtrance beschrieben: Die Gedanken kreisen ununterbrochen rund um das bestehende Problem und es werden immer neue Aspekte, weitere Details identifiziert, die das Problem analysieren und noch genauer beschreiben. Dem systemtheoretischen Gedankengut folgend wird jedoch ein

---

<sup>8</sup> Sabine Prohaska: Die sieben Grundprinzipien des Coachens. (Online im Internet: <https://www.businesswissen.de/artikel/coaching-die-sieben-grundprinzipien-des-coachens/#:~:text=Coaching%20Die%20sieben%20Grundprinzipien%20des%20Coachens%201%20Niemand,7%20Die%20Wirklichkeit%20ist%20eine%20subjektive%20Konstruktion.%20>)

lebendiges, soziales System niemals durch Problemanalyse eine Lösung finden können. Bei der Lösungsorientierung erfolgt einer Verlagerung vom Problemsystem auf das Lösungssystem. Auf Steve de Shazer geht vor dem Hintergrund der Lösungsorientierung der Ausbau einer eigenen Beratungsform zurück: Durch gezielte Fragen wird die Aufmerksamkeit umgelenkt, Stärken und Verhaltensmuster des Einzelnen werden für die Lösungskonstruktion genutzt.

Das impliziert, dass der Klient Potential und Ressourcen in sich trägt, deren Nutzen ihm im Kontext seiner Problemstellung nicht bewusst sind. Er kann zum Beispiel die Erfolge durch vorgenommene eigene Handlungen aus anderen Situationen nicht in Zusammenhang eines Lösungsansatzes mit dem aktuell bestehenden Problem bringen. Der Klient ist nicht allein der Experte für sein Heimatsystem, in ihm liegt auch die Fähigkeit eine Lösung herbeizuführen. Der Coach vermittelt dem Klienten, dass er an ihn und seine Lösungskompetenz glaubt.

### **3.6. Freiwilligkeit & Ergebnisverantwortung**

Ist die Basis für ein Coaching keine Freiwilligkeit, wird sich ein Erfolg mit nur sehr geringer Wahrscheinlichkeit einstellen. Bleibt der Klient in der Rolle eines Besuchers, damit gemeint ist, dass er zu einem Coaching geschickt wurde, oder in der Rolle eines Klagenden, der vehement die existierende Außenwelt als Problemursache beschuldigt und keine eigenen Handlungsoptionen in Betracht zieht kann der Coachingprozess sich nicht vollziehen. Der Wille eigene Ziele zu formulieren und mittels ausgemachter Handlungsoptionen das Heimatsystem zu verändern ist ein mitunter anstrengender Prozess, der Freiwilligkeit voraussetzt. Gleichmaßen geht damit die letztliche Ergebnisverantwortung einher: Nicht allein der Wille zählt, sondern auch der Mut den man beim Betreten von Lernraum benötigt.

Insbesondere in Situationen in denen Coaching unter Zwang erfolgt, oder wenn Klienten den Coach sehr als Problemlöser einfordern, ist die Haltung des Nichtwissens, des Neugierigen von Bedeutung: Der Rückzug auf die Rolle des Ahnungslosen ermöglicht dem Coach durch gezielte Fragen Bewegung in das manifestierte Denken des Klienten zu bringen. Gelingt ein Erkenntnisgewinn für den Klienten, kann dieser reifen und durch die weitere Einbeziehung in die Denkmuster des Klienten ggf. Früchte tragen.

## **4. Qualitätskriterien im Coaching**

Eine einheitliche geltende Definition von Qualität im Coaching existiert aktuell nicht, auch gibt es keine einheitlichen Indikatoren zur Messung oder gar zum Vergleichen von Qualität. Dem gegenüber besteht ein großer Wunsch eben ebensolche Qualitätskriterien zu haben. „Ohne vom

Coach anwendbare und von Dritten überprüfbare Qualitätskriterien besteht für das Coaching die Gefahr, ein undurchsichtiges und beliebig missbrauchbares Beratungskonzept zu werden.“<sup>9</sup>

Auf dem Coaching-Markt etablieren sich vor diesem Hintergrund Qualitätsstandards, wie zum Beispiel die des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V., mit wachsender Akzeptanz. Unter anderem gibt es auf der Internetseite auch eine Checkliste für Auftraggeber und Klienten<sup>10</sup> oder Überlegungen zum Qualitätsbegriff für Coaches<sup>11</sup>, welcher stark auf grundlegende Anforderungen an eine professionelle, unternehmerisch geprägte Berufsausübung abzielt.

Zur Strukturierung von Qualität kann Donabedians<sup>12</sup> Herangehensweise über die Dimensionen von Potential-, Prozess- und Ergebnisqualität auf den Coaching-Kontext übertragen werden: Die Strukturqualität beschreibt die Ebene der konzeptionellen, personellen, materiellen und strukturellen Voraussetzungen (Was wird für das Coaching benötigt?), auf der Ebene der Prozessqualität sind die Aktivitäten und Vorgehensweisen im Coaching an sich verortet (Wie wird das Coaching gemacht?) und auf der dritten und letzten Ebene der Ergebnisqualität liegt der Erfolg des Coachings (Was soll dabei herauskommen?).<sup>13, 14</sup> Qualität kann so als dreidimensionales Objekt verstanden werden, wobei es allerdings zwischen den drei genannten Dimensionen keine kausalogischen Wirkmechanismen geben muss: Eine Verbesserung der Strukturqualität muss keine Auswirkung im Bereich der Ergebnisqualität haben. Dies meint zum Beispiel, dass ein renovierter, ansprechend gestalteter Raum keinen Einfluss auf das Coachingergebnis eines Klienten haben muss und somit durch die Maßnahme auch keine automatische Ergebnisverbesserung sichergestellt ist. Letztlich muss der Coach als Unternehmer sich diesen Ebenen von Qualität stellen, um sein Handeln im Sinne von Qualitätssicherung und Entwicklung zu stützen. Eine umfassende Sichtweise wie diese ermöglicht es für den Coach, eine mehrdimensionale Qualitätsperspektive einzunehmen, wobei die einzelnen Gegebenheiten oder Vorgehensweisen dann individuell mit dem Klienten abgestimmt werden müssen.<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Rauen Group: Qualitätskriterien im Coaching (online im Internet: <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/qualitaetskriterien.html>).

<sup>10</sup> Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Checkliste für Auftraggeber und Klienten (online im Internet: <https://www.dbvc.de/service/materialien/checkliste-fuer-auftraggeber-und-klienten>).

<sup>11</sup> Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Qualitätsbegriff für Coaches (online im Internet: <https://www.dbvc.de/standards-fuer/coaches/qualitaetsbegriff-fuer-coaches>).

<sup>12</sup> Wikipedia: Qualitätsmodell nach Donabedian (online im Internet: [https://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmodell\\_nach\\_Donabedian](https://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmodell_nach_Donabedian)).

<sup>13</sup> Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Qualitätsbegriff für Coaches (online im Internet: <https://www.dbvc.de/standards-fuer/coaches/qualitaetsbegriff-fuer-coaches>).

<sup>14</sup> Rauen Group: Qualitätskriterien im Coaching (online im Internet: <https://www.rauen.de/coaching-report/definition-coaching/qualitaetskriterien.html>).

<sup>15</sup> Vgl. die Ausführungen unter 3. Elemente eines seriösen Coachings.

Zertifikate für Coaches können zudem ein hohes, extern gemessenes Qualitätsniveau bestätigen und demnach einen Standard insbesondere für die Dimensionen der Struktur- bzw. Prozessqualität mit sich bringen. Nach dem Deutschen Coaching Verband e.V. stellt z.B. ein DCV-Zertifikat folgende Gütekriterien sicher, welches im Übrigen regelmäßige Re-Zertifizierungen mit sich bringt und somit auch einen stetigen Verbesserungsprozess konzeptionell integriert:

- Mitgliedschaft in einem Coaching-Verband, z.B. dem DCV
- Abschluss einer Berufsausbildung oder eines Studiums
- Abgeschlossene qualifizierte Coachinausbildung
- Berufserfahrung
- Regelmäßige Weiterbildungen
- Einhalten von ethischen Richtlinien
- Klare Erläuterung der eigenen Vorgehensweise
- Keine Versprechungen über das Ergebnis des Coachings
- Möglichkeit eines kostenlosen und unverbindlichen Kennenlerngesprächs.<sup>16</sup>

Supervisionen oder Instrumente wie z.B. kollegiale Fallberatungen sind weitere Möglichkeiten, die auf die Eigenreflektion des Coachs abzielen und somit zu einem Qualitätsniveau beitragen. Der Coach hinterfragt so sein Tun oder beschäftigt sich mit seinen blinden Flecken.

Als letzten Aspekt sei das individuelle Qualitätsempfinden des Klienten benannt, welches sich vermutlich einer ergebnisdominierten Messung unterziehen wird, die sich auf einen veränderten Zustand im Heimatsystem des Klienten bezieht. Aus unterschiedlichsten Gründen kann dieses aus Sicht des Klienten nicht zufriedenstellend ausfallen, vergleiche hierzu die vorherigen Ausführungen.

## 5. Resümee

Für die Beantwortung der Frage dieser Arbeit „Qualität von Coachingangeboten: Wie kann eine Beurteilung gelingen?“ braucht es eine Differenzierung. Aus welcher Perspektive heraus soll eine Beurteilung vorgenommen werden: Geht es um die Verifizierung von Coachingangeboten oder das individuelle Coachingergebnis im Sinne einer Veränderung der Problemstellung im Heimatsystem des Klienten?

---

<sup>16</sup> Deutscher Coaching Verband e.V.: Zertifizierung (online im Internet: <https://coachingverband.org/zertifizierung/>).

Ohne Frage leben seriöse Coachingangebote von einem hohen Verantwortungsgefühl, Dienstleistungsorientierung, einer angemessenen Qualifikation und ausreichender Erfahrung. Zusätzlich geht es um Fähigkeiten wie Intuition und Empathie bei gleichzeitig professionellem Abstand. Die Chemie zwischen Klient und Coach muss passen und insbesondere der Klient muss den Willen haben sich in schmerzhaften Lernprozesse zu begeben und der Akteur in seinem Leben zu sein/ werden. Um die Spreu vom Weizen zu trennen erscheinen Maßnahmen zur Qualitätssicherung im Sinne von objektiven Zertifizierungsprozessen zweckdienlich oder sogar unabdingbar. Etablierte Zertifikate sichern so einen definierten Standard ab und ermöglichen den Konsumenten eine leichtere Verifizierung von seriösen Angeboten. Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass im Rahmen von Re-Zertifizierungen zum einen stetige Verbesserungsprozesse und zum anderen Weiterentwicklung und/ oder Veränderung von Gütekriterien verankert werden kann.

Damit einher geht aber nicht zwingend der individuelle Erfolg von Coaching für den Klienten. Aus diesem Grund ist aus der Perspektive des Klienten insbesondere wichtig zu verstehen, was Coaching kann und eben auch nicht kann. *„Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.“*<sup>17</sup> Ein Coach kann die innerhalb eines Klienten vorhandenen Ressourcen wecken, Impulse geben, bei der Persönlichkeitsentwicklung unterstützen oder die Fähigkeit zur Eigenreflexion anregen, aber keine Wunder bewirken. Für den Klienten geht damit die Bereitschaft einher, sich in unangenehme Veränderungsprozesse außerhalb der Komfortzone zu begeben und die notwendige Zeit und Arbeit zu investieren. Letztlich hängt der Erfolg von Coaching somit in nicht unbeträchtlichem Umfang von persönlichem Willen und Einsatz des Klienten ab. Für die Rezeptur braucht es weiter ein Matching zwischen Klient und Coach auf der Beziehungsebene und eine zum Klienten(-system) stimmige Hypothesenbildung auf Basis von Intuition des Coaches. Ein Coach kann bezüglich seiner individuellen Landkarte zur Hypothesenbildung hervorragend zu dem einen, aber gar nicht zu einem anderen Klienten passen.

Festzuhalten bleibt an dieser Stelle, dass eine übergeordnete, allgemein geltende Qualitätssicherung Sinn macht. Auf der klientenindividuellen Ebene von Ergebnisqualität bezogen auf ein verändertes Heimatsystem muss damit aber kein Erfolg einhergehen, vielmehr kann das Klientensystem nicht Bestandteil einer allgemeingültigen Qualitätsdiskussion sein. Hier gilt es Klarheit über die Möglichkeiten und Grenzen von Coaching zu schaffen, so dass der Klient sich in seiner ziel- und ergebnisverantwortenden Rolle begreift und in der Abgrenzung Coaching als

---

<sup>17</sup> Zitat: Thomas von Aquin.

*Qualität von Coachingangeboten: Wie kann eine Beurteilung gelingen?*

Prozess für die Vergrößerung des eigenen Lösungsraums im Sinne der Erlangung einer eigenen Handlungsfähigkeit sieht.