

Anne M. Schweppenhäußer (Hrsg.)



# Qualitätssicherung im Coaching

Kompetenzen professionell weiterentwickeln



**BELTZ**

Leseprobe aus Schweppenhäußer, Qualitätssicherung im Coaching,  
ISBN 978-3-407-36761-7 © 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36761-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36761-7)

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort ( <i>Stefan Stenzel</i> )	11
Einstieg ins Thema ( <i>Anne Schweppenhäußer</i> )	14
Der Weg zum ICF-Coach – eine Chance für persönliche Entwicklung ( <i>Monika Müller</i> )	17
Der Weg zum Coach	17
Meine Reise zum ICF-Coach, Assessor und Mentor-Coach	18
Wenn die Reise zum ICF-Coach mit dem Mentor-Coaching beginnt	19
Die Reise der ICF zum Mentor-Coaching	20
Die persönliche Reise zum ICF-Coach	21
Der Weg zum ICF-Coach – auch eine Begegnung mit Autorität und Macht	22
Die Entscheidung zu Beginn des Mentor-Coachings	22
Die Reise zu den Kernkompetenzen	23
Meine Art des Mentor-Coachings	27
Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching ( <i>Tanja Jaus</i> )	28
Qualität im Coaching	28
Die Rolle der Berufsverbände	29
Wichtigkeit von Ausbildung und Zertifizierung bei der Coachauswahl	30
Qualitätsstandards am Beispiel der ICF	32
Verbandsübergreifende Qualitätsstandards	35
Evaluation	35
Ausblick	37
Kontinuierliche professionelle und persönliche Weiterentwicklung durch Peercoaching, Peermentoring und Supervision ( <i>Silke Thompson</i> )	39
Coaching, Mentoring und Supervision: Ein Überblick	39

Peercoaching: Chancen und Herausforderungen	42
Was bringt Mentoring in der Peergruppe?	44
Coaching-Supervision und seine Entwicklung	48
<b>Überblick über die neuen acht ICF-Kernkompetenzen (Doris van de Sand)</b>	<b>53</b>
Hintergrund	53
ICF-Kernkompetenzen als Basis für die PCC-Marker	54
Unterschiede zur vorhergehenden Version	55
Zusammenhang zwischen den neuen acht Kernkompetenzen und dem ICF Code of Ethics	57
<b>Die ICF-Kernkompetenzen als Maßstab im Mentor-Coaching (Doris van de Sand)</b>	<b>67</b>
Was ist Mentor-Coaching?	67
Die acht Kernkompetenzen	68
Die acht Kernkompetenzen angewandt auf das Mentor-Coaching	69
<b>Die zwei Säulen professionellen Coachings (Claudia Nuber)</b>	<b>79</b>
Einleitung	79
Säule 1: Korrektes Verhalten als Coach – der Ethik-Code »Code of Ethics«	81
Säule 2: Das Sein, Denken, Fühlen und Handeln eines professionellen Coaches	87
<b>Coachingpräsenz: Wirksamkeit, jenseits von Handwerk und Methoden (Inka Schulze-Seeger)</b>	<b>97</b>
»Was ist es, was dich im Coaching am Allermeisten fordert?«	97
Das Handwerk beherrschen, um sich davon lösen zu können	99
How long is now? Oder: Was ist Präsenz?	100
Fiat Lux: Es werde Licht!	102
Sein versus Tun	103
Räum dich aus dem Weg!	104
<b>Partnering im Coaching (Kirsten Dierolf)</b>	<b>107</b>
Grundlagen des Partnerings	107

## Inhaltsverzeichnis

Warum Partnering?	108
Partnering im Coaching – wie kann das aussehen?	109
Der Doppeldiamant im Coaching	111
<b>Vertrauen und Sicherheit fördern: Der Weg zur Co-Creation</b> <i>(Mareike Walter-Paschkowski)</i>	116
Einleitung	117
Was bedeuten Vertrauen und Sicherheit?	117
Vertrauensaufbau und -abbau	121
»Vertrauen und Sicherheit fördern« im Verlauf eines Coachingprogramms	125
ICF Supervisionsthemen zur Kernkompetenz 4 »Vertrauen und Sicherheit fördern«	129
Verletzlichkeit – ein Zeichen meisterhaften Coachings	131
<b>Ein Zeichen meisterhaften Coachings:</b> <b>Der gekonnte Umgang mit Emotionen</b> <i>(Heika Eidenschink)</i>	133
Warum uns selbst unangenehme Gefühle bereichern können	133
Umgang mit Emotionen als Qualitätsmerkmal von Coaching	134
Theoretisches Fundament des Arbeitens mit Emotionen	136
Fallbeispiele	139
<b>Die Kunst des aktiven Zuhörens</b> <i>(Anna Inama)</i>	145
Einleitung	145
Warum ist Zuhören wichtig?	146
Was verstehen wir unter »aktiv Zuhören«?	147
Fähigkeiten des Zuhörens	148
Hindernisse beim Zuhören	151
Schlussfolgerung	155
<b>Bewusstheit im Coachingprozess fördern</b> <i>(Roel C. Schaart)</i>	157
Einleitung	157
Was ist Bewusstsein?	158

Wie fördern wir Bewusstheit?	159
Überblick ICF und Bewusstheit fördern	166
Qualitätssicherung im Coaching durch Bewusstheit fördern	167
<b>Die Entwicklung der Klientinnen und Klienten wirkungsvoll unterstützen</b> <i>(Anne Schweppenhäußer mit dem Autorenteam)</i>	169
Lernen und Entwicklung kultivieren: Relevanz und Bedeutung	169
Lernen und Entwicklung kultivieren: Interventionen und Tipps	173
Lernen und Entwicklung kultivieren: Persönliche Metapher	182
<b>»Dancing in the Moment« im Teamcoaching (Sabine Engelhardt)</b>	185
Einführung	185
»Dancing in the Moment« im Teamcoaching	186
Let's dance!	187
Mit dem gesamten Team auf dem Parkett	188
Weiter mit den Tanzschritten »Coach fördert Bewusstheit« und »Coach unterstützt die Entwicklung der Klienten«	193
Das Ende des Prozesses	195
Resümee	196
<b>Wanted: Masterful Teamcoaches! (Anne Schweppenhäußer)</b>	197
Einstieg: »Team XY benötigt ein Coaching. Bitte schicken Sie uns Ihr Angebot!«	197
Was ist Teamcoaching und was nicht?	200
Auf dem Weg zur Meisterschaft: Schlussfolgerungen für die persönliche Weiterentwicklung	208
Schlussfolgerung	211
<b>Meisterschaft im Coaching – jenseits der definierten Kernkompetenzen</b> <i>(Wolfgang Steger)</i>	213
Perfektion ist höchstens ein vorübergehender Zustand	213
Von Meistern lernen	214
Der Spirit des Anfangs	214
Zertifizierung als Beginn einer (weiteren) Reise	216

## Inhaltsverzeichnis

---

Spannungsfeld zwischen individueller Qualität und weltweiten Standards	217
Zwei Ansätze zur Erlangung von Meisterschaft	218
Meisterschaft von Anfang an	220
Hilfreiche Praxis – von Anfang an	221
Mangel und Übergriff	222
Mut und Entschiedenheit	223
Entwicklungsdynamiken erkennen	224
Die Autorinnen und Autoren	227

## Vorwort

*Stefan Stenzel, SAP SE*

Ist man schon länger im (HR-)Business tätig, ziehen nicht nur die Jahre beruflicher Tätigkeit vorbei, sondern man wird automatisch auch ein mehr oder minder involvierter Zeitzeuge von mehr oder minder langlebigen Trends und Modethemen in einem oder mehreren Unternehmen. Konkret zeigt sich dies für Praktiker zum einen an der Anzahl der »Säue, die sie oder er gegebenenfalls (mit) durchs Unternehmen treiben mussten« beziehungsweise den entsprechenden Projektordnern im Computersystem, zum anderen an den über die Jahre angewachsenen Bücherregalen mit den jeweiligen Managementbestsellern.

So hat man als Babyboomer mit dem Berufseinstieg zwar nur noch die letzten Zuckungen/Ausläufer der TQM von TAG und Insel-Ansätze bei Volvo oder BMW mitbekommen – Kaizen, Lean Management der 1990er-Jahre, Six-Sigma jedoch in vollem Umfang. So war das Thema »Qualität« zumindest für Abschnitte des eigenen Berufslebens eine willkommene Konstante.

Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung bei der SAP SE global zuständig für externe Coaching-Services über alle Hierarchieebenen, gab es jedoch über die Jahre immer wieder Akquiseanrufe, die einen etwas irritiert zurückließen beziehungsweise zuweilen Zweifel am Berufsstand selbst wachriefen.

Konstruktiv zu verarbeiten versuchte ich diese Zweifel unter anderem durch Mitbegründung des Deutschen Bundesverbands für Coaching e.V. (DBVC e.V.) im Jahr 2003/2004. Der Leitgedanke dieses deutschen Vorreiters bei den Berufsverbänden im Coaching war es, dass die Qualität im Coaching nicht nur während

- der konkreten Arbeit der Coaches »entsteht«, sondern Folge
- der Qualität der vorherigen Ausbildung des Coaches,
- der dabei zur Verfügung stehenden, möglichst wissenschaftlich fundierten Konzepte sowie letztlich durch
- die Zusammenarbeit zwischen den Vermittlern oder Auftraggebern von Coaches in den (Personalentwicklungsabteilungen) der Unternehmen ist.

Diese vier Qualitätsaspekte manifestieren sich im »4-Säulen-Prinzip« des DBVC e.V. Diese vier Säulen werden repräsentiert durch die Coaches, die Coach-Ausbildungsinstituten, die im Bereich »Coaching« tätigen Wissenschaftler sowie den Themenverantwortlichen in den Unternehmen. Das gemeinschaftliche Bemühen um die Qualitätsfortschritte führte dann auch im Jahr 2018 zur Entwicklung eines

sehr umfassenden Kompetenzmodells. Dieses hat fünf Kompetenzfelder (Selbstkompetenz/Persönlichkeit, sozial-kommunikative Kompetenz, Methodenkompetenz, Sachkompetenz und Feld- und Funktionskompetenz) und jeweils themenspezifische Kompetenzcluster, die wiederum in 117 Kompetenzen und insgesamt 328 Verhaltensankern münden. Die Kompetenzfelder sind verbindlich für die Curricula der Ausbilder beziehungsweise dienen teilweise als Kriterien bei dem Aufnahmegespräch in den DBVC e.V.

Was bedeutet die Förderung der Qualität im Coaching innerhalb der SAP SE?

Die Ausbildung der internen Coaches für den weltweit mittlerweile bereits circa 550 Coaches umfassenden Pool erfolgte und erfolgt jedoch in einem global ausgerichteten Unternehmen wie der SAP SE durch einen ICF-zertifizierten Anbieter und damit basierend auf den ICF-Kompetenzen. Ferner gehen die ethischen Grundsätze (Code of Ethics) auf die der amerikanischen Mutterorganisation der ICF zurück. Da es den Coachingverantwortlichen bei der SAP SE generell um die kontinuierliche Qualitätsverbesserung der internen wie externen Coaching-Services geht, schätzt diese die komplementären nationalen Ausrichtungen beziehungsweise auch die komplementären Kompetenzmodelle beider Verbände.

Mit dem geschilderten Hintergrund lassen die neuen Kernkompetenzen des ICF folgende Besonderheiten und Vorteile für (globale) Unternehmen erkennen:

- Infolge der Anbindung an den global ausgerichteten Mutterverband ist automatisch weltweit eine *einheitliche* sittlich-moralischen Basis in der Ausbildung und Praxis bei allen internen Coaches und teilweise auch bei den ICF-zertifizierten externen Coaches gegeben. Für jedes ebenfalls global agierende Unternehmen ist dies eine willkommene Form der indirekten Standardisierung der Qualität.
- Rahmt die erste Kompetenz (#1) das Handeln des Coaches auf ethisch-normative Weise, sichern die Anforderungen an den Mindset (#2) des Coaches, dass dieser den Coachee nicht aus der Selbstverantwortung lässt.
- Die interaktionsbezogenen Kompetenzen #3 bis #8 betonen die Bedeutung der Beziehungsqualität beziehungsweise die beidseitige Verantwortlichkeit im Coachingprozess und unterstreichen damit den co-aktiven oder co-creativen Charakter des Coachings. Es handelt sich eben *nicht* um eine Dienstleistung im klassischen Sinne, welches den Coachee in der Rolle eines eher passiven Dienstleistungsenehmers sehen würde.
- Dem Einfluss der amerikanischen Mutterorganisation ist es wahrscheinlich zu verdanken, dass auf Anwendbarkeit durch eine in der Praxis handhabbare Anzahl an Kompetenzen geachtet wurde beziehungsweise diese einen noch akzeptablen Detaillierungsgrad besitzen.
- Zudem liefern Praktiker in diesem Buch *ihr* Verständnis und *ihre* Anwendungsbeispiele, welche die Verständlichkeit und damit die Wahrscheinlichkeit der Nutzung in der Praxis erhöhen.

## Vorwort

---

- Die Vielzahl der im Kompetenzmodell anzutreffenden einzigartigen menschlichen Eigenschaften und Kompetenzen für den Coachingprozess können in Zukunft als ein starkes Gewicht in der Waagschale mit den in den nächsten fünf bis zehn Jahren mit Sicherheit immer besser werdende Coaching-Chatbots gesehen werden.

So vertraut wahrscheinlich nicht nur die SAP SE zukünftig gern auf die Professionalität der Ausbildung unserer internen/externen Coaches, die nun auf der Basis der (neuen) ICF-Kernkompetenzen erfolgen wird.

- Damit verbindet sich der Wunsch nach einem erneuten, starken Impuls in Richtung Prozess- und Ergebnisqualität.
- Die damit potenziell verbundene Qualitätsverbesserung des Services begünstigt, die weitere Stärkung des ohnehin schon positiven Images des Coachings bei der SAP SE.
- Ferner werden durch diese breitere Inanspruchnahme und das sich damit einstellende Stück »Normalität« hinsichtlich der Nutzung der internen und externen Coachingleistungen unserer Vision einer »Coachingkultur« bei der SAP SE wieder ein Stück näherkommen.

So wünsche ich diesem Buch mit seinen interessanten und kompetenten Beiträgen viele Leser und vor allem den Inhalten eine konsequente Umsetzung in die Coachingpraxis. Denn der zukünftige Bedarf an kompetenten beziehungsweise hochprofessionellen Coaches wird wahrscheinlich nicht geringer werden.

Walldorf, 31.01.2021

Stefan Stenzel

HR Senior Expert/Global External Coaching Services

SAP SE

## Einstieg ins Thema

Noch ein Buch über Coaching?! Und dann mit diesem ambitionierten Titel »Qualitätssicherung im Coaching«! Ein weiteres Buch über Coaching? Und gibt es etwas wirklich Neues über Coaching? Ist zu Coaching nicht schon alles gesagt und geschrieben? Nun, die Antwort auf diese Fragen entscheiden Sie, liebe Leserin, lieber Leser, nachdem Sie sich mit den Inhalten zwischen den sprichwörtlichen beiden Buchdeckeln vertraut gemacht haben.

Und vielleicht erleben Sie, dass Sie zu einem Thema oder einer fachlichen Frage dieses Buches zurückkommen. So manches Mal ist es mir so gegangen, dass ich nach Jahren ein Buch wieder in die Hand nahm und mich wunderte, dass mir dieser Aspekt beim ersten Lesen völlig entgangen ist. Vielleicht ergeht es Ihnen mit diesem Buch ähnlich?

In Deutschland gibt es – je nach Schätzung – zwischen 8 000 und 30 000 professionell aktive Coaches, die verschiedenartigste Coachingsausbildungen mit unterschiedlichen Abschlüssen gemacht haben (s. die Marktsituation für Coaches in Deutschland <https://www.coaching-report.de/coaching-markt.html>).

**Für wen haben wir in erster Linie dieses Buch geschrieben?** Es ist sowohl für Coaches mit dem professionellen Anspruch eines neugierigen, lernbereiten und offenen Coaching-Mindset – als auch für Trainer und Berater, die gern die Essenz ihrer Coachings in andere berufliche Umfeldler einbringen möchten. Die Autorinnen und Autoren geben praxisorientierte Einblicke, wie die Qualität im Coaching gesteigert werden kann.

Die Grundlage für dieses Buch bilden die acht evidenzbasierten Kernkompetenzen der ICF, die am 14.11.2019 veröffentlicht wurden. Diese grundlegenden Kompetenzen werden von unterschiedlichen Seiten beleuchtet und praxiserprobte, anregende und inspirierende Impulse für die professionelle Weiterentwicklung von Coaches, Trainerinnen, Beraterinnen gegeben. So gelangen sie zu echter Meisterschaft in ihrer Profession.

**Was macht die Autorinnen besonders?** Die Autorinnen dieses Buches sind langjährige ICF-Mentoren, die Coaches ermutigend auf ihrem Weg zu einer ICF-Zertifizierung begleiten. Sie finden alle auf der Website von ICF-Deutschland über Mentoring <https://www.coachfederation.de/professionalisierung/liste-Mentor-Coaches.html>. Im deutschsprachigen Raum ist diese fachliche Kooperation und die kollegi-

## Einstieg ins Thema

ale Supervision über Ländergrenzen hinweg einzigartig – und wurde durch dieses gemeinsame Buchprojekt weiter vertieft.

Welchen Fragestellungen und Themen werden Sie in diesem Buch begegnen? Mit der folgenden kurzen Beschreibung hoffe ich, dass ich Sie an dieser Stelle noch neugieriger machen kann.

- Monika Müller beginnt und beschreibt in »Der Weg zum ICF-Coach – eine Chance für persönliche Weiterentwicklung« Erlebnisse und Erfahrungen innerhalb eines Zertifizierungsprozesses.
- Tanja Jaus widmet sich der Fragestellung, welche »Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching« relevant und wünschenswert sind.
- Silke Thompson beleuchtet in »Kontinuierliche professionelle und persönliche Weiterentwicklung durch Peercoaching, Peermentoring und Supervision« Wirkung und Nutzen der unterschiedlichen Formen für die Weiterentwicklung als Coach.
- Doris van de Sand gibt einen fundierten »Überblick über die neuen acht ICF-Kernkompetenzen« und diskutiert den Stellenwert der »ICF-Kernkompetenzen als Maßstab im Mentor-Coaching«.
- Claudia Nuber stellt in »Die zwei Säulen professionellen Coachings« die Grundlagen (1. Hält sich an ethische Grundsätze und 2. Verkörpert ein Coaching-Mindset) praxisorientiert vor.
- Inke Schulze-Seeger geht in »Coachingpräsenz: Wirksamkeit, jenseits von Handwerk und Methoden« der wichtigen Frage nach, welche Rolle Präsenz im Coaching zu spielen vermag.
- Kirsten Dierolf lädt in ihrem Beitrag »Partnering im Coaching« Coaches mit vielen Formulierungsbeispielen dazu ein, den Coachingprozess gemeinsam mit den Klienten zu gestalten.
- Mareike Walter-Paschkowski umreißt in »Vertrauen und Sicherheit fördern: Der Weg zur Co-Creation« die wichtige Rolle von Vertrauen und Sicherheit, sowohl aus der Perspektive des Klienten wie auch der des Coaches.
- Heika Eidenschink identifiziert den »gekonnten Umgang mit Emotionen« als ein Zeichen meisterhaften Coachings.
- Anna Inama macht uns in ihrem Beitrag vertraut mit der »Kunst des aktiven Zuhörens« und macht auf Hörfehler aufmerksam.
- Roel C. Schaart bewegt die wichtige Frage, wie »Bewusstheit im Coachingprozess« nachhaltig gefördert werden kann.
- Das gesamte Autorenteam tauscht sich in einem Dialog über das Thema »Die Entwicklung der Klientinnen und Klienten wirkungsvoll unterstützen« aus. Hier wird die Vielfalt von Perspektiven und Ansatzpunkten deutlich erkennbar.

- Sabine Engelhardt diskutiert mit der Metapher des Tanzes in »Dancing in the Moment« ein konkretes Fallbeispiel aus der Praxis des Teamcoachings.
- Anne Schweppenhäuser vertieft in »Wanted: Masterful Teamcoaches!« die neuen ICF Team Coaching Kompetenzen als Grundlage für ein meisterhaftes Teamcoaching.
- Wolfgang Steger stellt abschließend das Thema »Meisterschaft im Coaching – jenseits der definierten Kernkompetenzen« in den Vordergrund.

Mein Dank gilt allen wunderbaren, besonderen und unterschiedlichen Kolleginnen in ihrer Einzigartigkeit, die »Ja« zum Buchprojekt gesagt haben und sich mit mir seit Beginn 2020 auf dieses Abenteuer co-creativ, ergebnisoffen und neugierig eingelassen haben.

Wir sind uns menschlich und fachlich in diesem gemeinsamen Prozess des Ideen- und Anregungenschöpfens, des Austauschens, Vertiefens und Verständnisklärens, wohlwollend und wertschätzend nähergekommen. Mein besonderer Dank gilt allen Mitautoren und Mitautorinnen für diese besonderen Momente der Begegnung während dieser gemeinsamen Reise!

Außerdem danke ich insbesondere unserer Lektorin, Ingeborg Sachsenmeier, die die Einladung zu diesem Buchprojekt ausgesprochen und uns während dieser Reise fachkundig und kompetent begleitet hat. Gleiches gilt für alle, die an der Entstehung, Realisierung und der Verbreitung dieses Buch mitgearbeitet haben.

Und natürlich stehen wir alle mit den Gedanken und Fragen dieses Buches auf den Schultern einer weltweiten Coach-Community, die zur persönlichen und professionellen Weiterentwicklung einlädt.

Anne Schweppenhäuser  
Stuttgart, Januar 2021

P. S.: Die Autorinnen und Autoren haben im Frühsommer 2020 beschlossen, den Reinerlös dieses Buches an die ICF Foundation zu spenden. Mit dem Kauf dieses Buches unterstützen Sie daher die Arbeit der Stiftung der International Coaching Federation <https://foundationoficf.org/>

# Der Weg zum ICF-Coach – eine Chance für persönliche Entwicklung

Monika Müller

## Abstract

Die Entscheidung für eine Coachingausbildung führt zur Frage: Soll ich mich bei der ICF zertifizieren lassen? Was bringt mir ein ICF-Zertifikat? Diese Aspekte sind im Hinblick auf den finanziellen und zeitlichen Aufwand wichtig. Fokus der Entwicklung, mit dem sich dieser Beitrag beschäftigt, ist die innere Landschaft der Entscheidung. Mentees begegnen einer persönlichen Herausforderung, wenn sie sich auf die Zertifizierung und damit auf ein Examen einlassen. Der Prozess kann alte Übertragungsmuster aktivieren. Die ICF als Organisation, die Kernkompetenzen, die Mentoren und Assessoren werden für viele Coaches zur Projektionsfläche für Herausforderungen und Konflikte, deren Auflösung als zusätzlicher Gewinn bei dieser Entscheidung, auf dem Weg zum Examen herauspringen kann. Für den Mentee ist das Mentor-Coaching also auch ein Stück Selbsterfahrung. Der Umgang mit Regeln, Hierarchien und Abhängigkeit kann ein wichtiger Anstoß zur Reflexion in der Entwicklung zum ICF-Coach sein. Mentor-Coaching bietet den Raum anfängliche Hürden, wie Ängste, Widerstände und Ärger in konstruktive Kraft, Selbstwirksamkeit und persönliches Wachstum zu wandeln.

## Inhalt

- Der Weg zum Coach
- Meine Reise zum ICF-Coach, Assessor und Mentor-Coach
- Wenn die Reise zum ICF-Coach mit dem Mentor-Coaching beginnt
- Die Reise der ICF zum Mentor-Coaching
- Die persönliche Reise zum ICF-Coach
- Der Weg zum ICF-Coach – auch eine Begegnung mit Autorität und Macht
- Die Entscheidung zu Beginn des Mentor-Coachings
- Die Reise zu den Kernkompetenzen
- Meine Art des Mentor-Coachings

## Der Weg zum Coach

Coaching hat in den letzten 25 Jahren an Bedeutung in der Welt der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung gewonnen. Guten Coaches kommt dabei

eine Schlüsselrolle zu. Ähnlich wie bei einer erfolgreichen Führungskraft entsteht die Wirkung beim Coaching aus der Persönlichkeit des Coachs und seinen spezifischen aufgabenbezogenen Kompetenzen. Der Weg zum Coach bedeutet somit persönliche Weiterentwicklung und das Erlernen von Coachingkompetenzen. Idealerweise beginnt diese Reise in einer Coachingausbildung.

Schon bei der Auswahl der Ausbildung kann die Frage eine Rolle spielen: Wähle ich eine von der ICF akkreditierte Coachingausbildung, die auf den acht ICF-Kernkompetenzen aufbaut? Oder entscheide ich mich für eine Coachingausbildung mit einem anderen Konzept und nutze anschließend das Angebot der ICF, durch ein unabhängiges Examen eine Zertifizierung als Coach zu erlangen? Verschiedene Wege führen nach Rom, die ICF lässt Coaches die Wahl, welchen Weg zum ICF-zertifizierten Coach sie wählen. Bei der Anerkennung ist die ICF klar: Wer zeigt, dass er nach ICF-Standards coacht, der kann die Zertifizierung erlangen.

In jedem Fall liegt der Gewinn, den die Zertifizierung bietet, in der Anbindung an eine große internationale Community, einem Angebot, sich mit ihr zu identifizieren und einem regelmäßigen Austausch mit Coaches, die einen vergleichbar hohen Anspruch an ihre berufliche Tätigkeit haben und nicht zuletzt auch in der Möglichkeit, nachhaltig Qualität für die eigene Dienstleistung und die von Kooperationspartnern oder Mitarbeitern zu sichern.

Ich zeige die Stationen dieser Reise beispielhaft an einem der verschiedenen Wege, nämlich dem Portfoliopfad, auf und beschreibe, wie die Reflexion dieses ganz individuellen Wegs zum Gelingen des Mentor-Coachingprozesses und damit zu dem Erfolg im Examen beitragen kann.

## **Meine Reise zum ICF-Coach, Assessor und Mentor-Coach**

Meine persönliche Entwicklung zum ICF-Coach als Mitglied der ersten Stunde in Deutschland war geprägt von dem Wunsch, meine professionellen Grenzen weiter zu öffnen. Dazu schien mir als Diplom-Psychologin und Mitglied in einem traditionellen deutschen Berufsverband ein internationaler Verband wie der ICF die ideale zweite neue Heimat. Durch die Begegnung mit Kolleginnen und Kollegen aus der gesamten Welt erhoffte ich mir, neues Potenzial für mich und mein Coaching zu entdecken. Und so habe ich auch die intensiven Begegnungen mit den Coaches bei der ersten europäischen Coachingkonferenz in Grindelwald erlebt. Weltoffen, lebendig und durch Unterschiede bereichernd. Gleichzeitig fühlte ich mich vom Qualitätsanspruch der ICF und der Herausforderung, eine Zertifizierung für Coaches weltweit zu entwickeln, sehr angesprochen. Ich durfte dabei sein, wie um Standards gerungen und wie diese in einem Examen umgesetzt wurden. Meine Zertifizierung war somit eine stimmige Konsequenz meines Engagements im Berufsverband. Das Liveexamen am Telefon war mit besonderer Auf-

## Wenn die Reise zum ICF-Coach mit dem Mentor-Coaching beginnt

---

regung verbunden. Denn damals war das Risiko des Scheiterns noch recht hoch. Mentor-Coaching war noch nicht eingeführt. Man musste seinen Weg fast allein finden. Hauptsächlich bestimmte jedoch die Freude, nun endlich ganz dazuzugehören, meine Erfahrung. Basis für dieses weltweit einheitliche Qualitätsverständnis sind auch heute noch die Kernkompetenzen, über die ein professioneller Coach verfügen sollte. Alles mit dem gemeinsamen Ziel, Coaching als Dienstleistung auf hohem Niveau in die Welt zu bringen.

Diese Erfahrungen haben mein Engagement als Assessorin bei den Examina und als Mentor-Coach bis heute geprägt. Auch in schwierigen Situationen, wenn Spannungen und Auseinandersetzungen auftraten, die auf dem weiteren Weg in der Zusammenarbeit mit internationalen Kolleginnen und Kollegen nicht ausblieben, haben mir die gemeinsamen Werte und eine Vision von einer besseren Welt, für die hochwertiges, professionelles Coaching einen Beitrag leisten kann, immer wieder geholfen, den Sinn in diesem Weg zu erkennen. Auf der Suche nach einer zweiten beruflichen Heimat empfand ich das Gefühl: Ich bin angekommen. Dieses Gefühl ist ein Geschenk, das viele Coaches kennen, die bei der ICF aktiv sind.

## Wenn die Reise zum ICF-Coach mit dem Mentor-Coaching beginnt

Beim Portfoliopfad kommt dem Mentor-Coaching eine ganz besondere Rolle zu. Es ist wie eine Brücke zwischen der Coachingwelt, aus der die Kandidaten kommen und dem Verständnis von Coaching, das die ICF geprägt hat.

Doch auch auf allen anderen Wegen begegnen den Mentees (Coaches im Mentor-Coachingprozess) Herausforderungen und Chancen, wenn sie sich auf die ICF-Zertifizierung und damit auf ein Examen einlassen wollen. Dieser Prozess wird für gewöhnlich unbewusste Übertragungsmuster, Gefühle, Erwartungen oder Befürchtungen aktivieren. Die ICF als Organisation, die Kernkompetenzen, die Mentorinnen und Assessoren werden für Coaches unbemerkt zur Projektionsfläche. Die Erkundung und Auflösung der projizierten eingefahrenen Muster und Konflikte können als zusätzlicher Gewinn auf dem Weg zum Examen lohnend sein. Mentor-Coaching wird für den Mentee zur Selbsterfahrung im Umgang mit Regeln, Hierarchien und der Abhängigkeit von einer übergeordneten Institution. Spätestens bei der Akquise und Vertragsverhandlung mit zukünftigen Auftraggebern sind diese gewonnen Erkenntnisse hilfreich.

Wie im Coaching, so suchen wir auch im Mentor-Coaching mit dem Coachee nach Potenzialen und Lösungen. Wir gehen davon aus: Er oder sie trägt alles in sich, was er oder sie braucht. Mit dieser ressourcenvollen Annahme ist auch der Mentor-Coach ein wertvoller Begleiter auf Augenhöhe bei einer Entdeckungsreise.

Mentor-Coaching ist mehr als ein Anpassungsprozess zum Erlangen einer Zertifizierung. Der Mentee wird sich besser kennenlernen, an den Projektionsflächen reiben und mit ihnen wachsen. Der Prozess ist eine Co-Kreation, die seit mehr als 25 Jahren zur Weiterentwicklung der ICF, der Zertifizierung und des Examens beiträgt. Denn Mentor-Coaches aus der ganzen Welt bringen ihre Erfahrungen mit den Mentees immer wieder in das System der ICF ein.

## Die Reise der ICF zum Mentor-Coaching

Der Start in den 1990er-Jahren in den USA: Als ersten Weg entwickelte die ICF das Portfolioexamen. Es ermöglicht bis heute, Coaches, die an keinem vom ICF-akkreditierten Trainingsprogramm teilgenommen haben, sich durch ausführliche und aussagefähige Dokumentation ihrer Coachingausbildung, der geleisteten Coachingstunden und der abschließenden Prüfung zertifizieren zu lassen. Allerdings gab es bei Einführung des Portfolioexamens zunächst kein verpflichtendes Mentor-Coaching. Somit mussten diese Coaches unter dem Kompetenzdach der ICF in der Auseinandersetzung mit den ICF-Kernkompetenzen ihren Weg selbst finden. Und das gelang nicht immer. Im Examen zeigte sich damals, dass sehr unterschiedliche Auffassungen von dem, was Coaching ist, in Coachingausbildungen vermittelt wurden. Das führte dazu, dass die Kandidaten das Verständnis von Coaching der ICF, das in die Kernkompetenzen eingeflossen ist, nicht umsetzen konnten. Die Distanz zur ICF, zu den Werten und dem Verständnis von Coaching war noch zu groß. Und wenn die Kandidatinnen und Kandidaten versuchten, sich »anzunähern«, schossen sie manchmal einfach über das Ziel hinaus. Sei es, dass sie als »neutraler Coach« ihre eigenen Gefühle nicht verbalisieren wollten. Oder sie haben Bitten ihres Klienten nach Unterstützung (»Was würden Sie an meiner Stelle machen?«) mit dem Hinweis abgelehnt, dass Coaches keine Tipps und Ratschläge geben dürften. Manchmal mit dem versteckten Hinweis, dass man die eigene Erfahrung und Kompetenz vielleicht in einer zweiten – nicht Coaching genannten – Sitzung einfließen lassen könnte. Auf diese Weise wurde das Coaching fast unnatürlich, steif, distanziert oder blass. Die vorübergehende Anpassung an die ICF war für sie handlungsleitend. Die Bedürfnisse der Klienten traten dabei manchmal in den Hintergrund. Und ganz besonders wichtig: Das wichtige »Instrument« im Coaching, die Persönlichkeit des Coachs, fand in diesem Coaching keinen Platz und Raum mehr.

Die Lösungsidee – als Unterstützung für das erfolgreiche Bestehen des Exams – war auf Verbandsebene die Einführung des Mentor-Coachings als verpflichtender Bestandteil des Zertifizierungsprozesses. Mentor-Coaching als Begleitung, die von Beginn an als Reflexionsraum gedacht war, die emotionalen und fachlichen Herausforderungen bei der Annäherung an und der Auseinanderset-