

Der Personzentrierte Ansatz als Coaching-Methode

Abschlussarbeit
im APG-Forum
von
Mag. Robert Waldl

April 2003

Der Personzentrierte Ansatz als Coaching-Methode

Inhaltsverzeichnis:		Seite
	Einleitung	4
a)	Mein persönlicher Zugang zu diesem Thema	4
b)	Warum ich die Formulierung des Personzentrierten Ansatzes als Coaching- Methode für wichtig halte	9
1.	Begriffsbestimmung von Coaching	11
1.1.	Was ist Coaching	11
1.2.	Herkunft und Entwicklung	13
1.3.	Formen und Verbreitung von Coaching	15
1.3.1	Coaching als Personalentwicklungsinstrument	15
1.3.2.	Coaching in der freien Praxis	16
1.4.	Die Abgrenzung von Coaching von verwandten Konzepten	18
1.4.1.	Coaching und Psychotherapie	19
1.4.2.	Coaching und Beratung	20
1.4.3.	Coaching und Supervision	21
2.	Der Personzentrierte Ansatz als Coaching- Methode	22
2.1.	Personzentriertes Coaching – eine Sonderform der von Rogers definierten hilfreichen Beziehung	22
2.2.	Das Spezifische am Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz	27
2.2.1.	Die Abgrenzung von der Personzentrierten Psychotherapie	27
2.2.2.	Ein Vergleich mit anderen Coaching Konzepten	30
2.3.	Der Stellenwert von Methoden und Techniken	34
2.4.	Ein Personzentriertes Verständnis von Organisationen	37

3.	Exkurs: Die Entwicklung des Personzentrierten Ansatzes	40
3.1.	Die nicht-direktive Beratung als Ausgangspunkt	40
3.2.	Berührungspunkte mit Beratung im Wirtschaftsbereich	42
	Zusammenfassung	46
	Literaturverzeichnis	47
	Weiterführende Literatur	49

Einleitung

a) Mein persönlicher Zugang zu diesem Thema

Während meiner ersten Studienzeit arbeitete ich freiberuflich als Techniker für verschiedene Ingenieurbüros in Wien. Nach meinem Studium fotografierte ich für Architekten und Bauingenieure und anschließend machte ich für diese Berufsgruppe Kommunikations- und Marketingberatung. All diese Jobs hatten ein gemeinsames Ritual: Wenn ich zu einem vereinbarten Termin zu einem der Unternehmensleiter kam, meldete ich mich bei seiner Sekretärin und musste anschließend einige Zeit warten. Bis heute bin ich erstaunt darüber, wie viel Eindrücke und Informationen man von einem Unternehmen bekommt, wenn man eine gewisse Zeitspanne vor dem Büro des Chefs wartet. Es sind vor allem die Menschen, die Art wie sie auf der Chefetage gehen, wie sie einen Unbekannten begrüßen – es lässt einen zuverlässig ahnen, wie es ist hier zu arbeiten und wie hier gearbeitet wird. Die ersten Eindrücke fanden oft ihre Fortsetzung in den darauffolgenden Gesprächen, in der Art wie der Auftrag formuliert wurde, vor allem jedoch in jenen Sitzungen, in denen eine gemeinsame Linie für ein Auftreten nach außen gefunden werden musste. Grosse Ingenieurbüros werden oft von mehreren gleichberechtigten Partnern gemeinsam geführt. Manchmal war der Entscheidungsprozess einfach und transparent, die Atmosphäre zwischen den Beteiligten klar und angenehm, oft jedoch waren solche Besprechungen von wirren Argumentationsschlachten gezeichnet, in denen jeder scheinbar eigene Ziele verfolgte, ohne diese transparent zu machen. So manchen Auftrag konnte ich nicht zu Ende führen, weil meine Beratungskompetenz nicht zur Konfliktlösung ausreichte und auch nicht als solche gedacht war. Es war dies jene Zeit, in der ich begann mich, neben meinen technisch-fachlichen Interessen, intensiv mit den Bedingungen erfolgreicher Zusammenarbeit zu beschäftigen. Mich interessierten Themen wie Führungsqualität, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktlösung, Problemlösungspotential, Rollensicherheit usw. Ich befasste mich mit den sogenannten *soft facts*, die vor allem unter Technikern kaum behandelt wurden, die aber in vielen Fällen über Erfolg oder Misserfolg eines Vorhabens entschieden.

Aus einer beruflichen Unzufriedenheit heraus leistete ich mir ein Coaching. Das war Mitte der 80er Jahre noch ziemlich unüblich. Ich fand, aufgrund einer Empfehlung, einen Coach mit ausgezeichnetem Ruf in München, dessen Dienste ich mir nur deshalb einen Nachmittag lang leisten konnte, weil er im Auftrag eines internationalen Konzerns ohnedies einige Tage in Wien tätig war. Mit dem einmaligen Coaching war ich sehr zufrieden und es wirkt ohne Übertreibung noch heute positiv nach. Ich kann nicht wirklich beurteilen, ob dieses Coaching direkt mit meiner heutigen Berufswahl zu tun hat, ich weiß nur, dass es meine Art Beratungsgespräche zu führen, unmittelbar beeinflusst hat.

Seit Beginn meiner Ausbildung als Psychotherapeut arbeite ich unter anderem als Trainer und Coach in Kursen, die vom österreichischen Arbeitsmarktservice in Auftrag gegeben werden. Die Zielsetzungen und Gestaltungsformen dieser Kurse sind sehr unterschiedlich. Sie reichen von Berufsorientierung bis zur Unterstützung bei der Arbeitssuche und umfassen auch Formen des Einzelcoachings. Das Spektrum der TeilnehmerInnen in solchen Kursen reicht von hochqualifizierten Kurzarbeitslosen bis zu Langzeitarbeitslosen mit einer Vielzahl von beruflichen, sozialen und persönlichen Problemen. Waren bis vor wenigen Jahren fast ausschließlich schlecht ausgebildete oder ältere Menschen von Arbeitslosigkeit betroffen, so steigt hier in den letzten Monaten der Anteil von Akademikern aller Altersstufen stark an. Besonders auffallend ist dabei, dass nun auch Personen aus jenen Sparten auf Jobsuche sind, die bis vor kurzem noch sehr gefragt waren (z.B.: IT-Bereich, Marketing und Wirtschaftswissenschaften). Die meisten Teilnehmer¹ sind vom Arbeitsmarktservice zu diesen Kursen verpflichtet. Jedoch ist auch hier als Trend erkennbar, dass sich immer mehr arbeitslos gemeldete Menschen vom AMS unterstützende Kurse oder Coachings wünschen. Die Skala der Motivation und der Grad an Selbstorganisiertheit der TeilnehmerInnen ist daher denkbar breit.

Die ersten sogenannten AMS- Kurse, die ich leitete, waren 12-wöchige Kurse zur Berufsorientierung, die für die TeilnehmerInnen in bis zu einjährige Aus- und Weiterbildungen mündeten. Diesen Kursen war ein mehrtägiges Assessment-Center

¹ Wenn im Text nur die männliche Sprachform verwendet wird, so geschieht dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit. Es sind aber immer Frauen und Männer gemeint.

vorgeschaltet, das von uns Trainern durchgeführt wurde. Da wir in diesen Auswahlverfahren die TeilnehmerInnen nach Motivation und Gruppenfähigkeit aussuchen konnten, war damit schon eine gewisse Erleichterung für die anschließende Leitung der Gruppe verbunden. Die Aussicht auf eine bezahlte Weiterbildung bei gleichzeitigem Bezug von Arbeitslosengeld weckte bei den Teilnehmern viel Eigeninitiative und wenig Widerstand gegenüber dem Kursgeschehen. Für mich als Trainer war es hier relativ einfach die Gruppen zu leiten und zielorientierte Einzelgespräche durchzuführen. Die handwerklichen Skills die ich zu lernen hatte waren: Methoden der Berufsorientierung, Informationsbeschaffung rund um das Thema Weiterbildung, sozialarbeiterische Fertigkeiten, Bewerbungstechniken und –taktiken.

Der Wechsel zu einem völlig anderen Kursmodell bedeutete einen großen Einschnitt in meine Tätigkeit als Trainer und wurde für mich zu einer zentralen Lernerfahrung. Zum so genannten *Jobcoaching* wurden Kurz- und Langzeitarbeitslose verschiedenster beruflicher Herkunft zur reinen Jobsuche geschickt. Auch wenn diese Kurse nur ein bis drei mal pro Woche stattfanden und sieben Wochen dauerten, wurden sie von den meisten TeilnehmerInnen (und wahrscheinlich auch von manchen zubuchenden AMS-Beratern) oft als reine Zwangsmassnahme betrachtet. Dass die Kurse noch dazu in engen Räumen direkt im AMS- Gebäude abgehalten wurden, verstärkte diesen Charakter noch. Zur Kurseröffnung wurden meine Kollegin und ich durch eine AMS- Mitarbeiterin kurz vorgestellt. Diese erklärte den Teilnehmern, dass eine mangelnde Mitarbeit oder ein Fernbleiben vom Kurs eine Sperre des Arbeitslosengeldes zur Folge hätte, wünschte uns noch einen guten Kurserfolg und verschwand. Sechzehn (teilweise kurzfristig) zwangszugebuchte, unwillige und teilweise aggressive arbeitslose Menschen, soeben kollektiv durch eine schrille Abmahnung erneut gedemütigt, sollten von uns, einem Trainerpaar, das so etwas auch noch nie erlebt hat, bei sinnvollen Aktivitäten zur Arbeitssuche unterstützt werden.

Als ich das erste mal in dieser Situation war, habe ich mir nicht vorstellen können, dass ich unter solchen Bedingungen arbeiten könnte (ehrlich gesagt hatte ich vor, mir am Nachmittag einen anderen Auftraggeber zu suchen). Und doch habe ich in diesen Kursen erfahren, was man mit Hilfe des Personenzentrierten Ansatzes bewegen kann.

Meine Kollegin, die über eine Ausbildung in Klientenzentrierter Psychotherapie verfügt, und ich haben uns auf unsere Erfahrung und Intuition verlassen und den TeilnehmerInnen damit einen positiven Kurseinstieg erst ermöglicht. Nach einer kurzen Begrüßung und einer knappen Vorstellung des Kurszieles erzählten wir jeweils unsere eigene berufliche Lebensgeschichte, die bei uns beiden nicht nur geradlinig verlief. Ab diesem Moment verstummten die Unmutsäußerungen und mürrischen Zwischenrufe. Anschließend ermutigten wir die Teilnehmer, sich ebenfalls vor der Gruppe zu präsentieren, was zunächst nur für die Mutigsten vorstellbar war. Wir stellten klar, dass jeder nur das von sich erzählt, was er vor der Gruppe sagen möchte und wiesen dabei auf die später stattfindenden Einzelgespräche hin. Während der Selbstpräsentation fragten wir nach beruflichen Erfolgen und Misserfolgen, nach der privaten Situation und nach den persönlichen Zielen und Erwartungen. In diesen Vorstellungsrunden entstand durch konstruktive Fragen und Rückmeldungen, durch unsere Akzeptanz und Wertschätzung ein Gruppenklima in dem sich jeder von den anderen Teilnehmern und von uns ernst genommen und respektiert fühlte. Beinahe alle hatten den Mut sich vor der Gruppe zu zeigen. Diese Vorstellungsrunden nahmen meist 1 ½ Kurstage in Anspruch. Aber schon bei der Verabschiedung nach dem ersten Kurstag war klar, welche Veränderung sich hier vollzogen hat: Weitgehende Aufmerksamkeit und Respekt dem jeweils Sprechenden gegenüber, gelöste Gesichter und vielfach freundliche Verabschiedungen. Was für ein Kontrast zu der explosiven Situation, die sich uns noch einige Stunden vorher gezeigt hatte! Solche Kurseröffnungen haben wir in den darauffolgenden Monaten noch ca. 20 mal durchgeführt. Immer wieder war ich mir an diesen Montagmorgen unsicher ob diese Art der Verwandlung wieder gelingen wird. Wir konnten nicht alle Personen in die Gruppenprozesse integrieren, manche blieben misstrauisch reserviert, jedoch verhielt sich niemals ein Teilnehmer aggressiv den Gruppenprozess störend. Was sich deutlich zeigte war, was man mit einer Personzentrierten Grundhaltung erreichen kann. Ich machte hier die Erfahrung, dass man mit einer Personzentrierten Haltung Menschen auch unter schwierigsten Umständen zu einer konstruktiven Zusammenarbeit bewegen kann und zwar ohne dabei den klaren Arbeitsauftrag zu verheimlichen oder aus den Augen zu verlieren (denn letztlich blieben wir die TrainerInnen einer AMS-Zwangsmassnahme mit allen Implikationen wie Kontroll- und Berichtspflicht).

Einen anderen Zugang zum Personenzentrierten Coaching erhielt ich durch meine Tätigkeit in meiner Praxis. Hier arbeite ich mit Klienten, die Unterstützung, Klärung und Lösungen zu spezifischen beruflichen oder privaten Themen suchen, ohne dafür eine Therapie in Anspruch nehmen zu wollen. Diese Menschen suchen eine Begleitung um eine bestimmte Situation besser zu verstehen, um ihre Lösungs- und Handlungskompetenz zu erweitern. Vielfach ist ihr Problem, für welches sie weitgehend die Verantwortung übernehmen, vorwiegend ereignisbedingt und weniger lebensgeschichtlich bedingt. Der Arbeitskontrakt kommt hier nicht zu einer Psychotherapie, auch nicht zu einer Kurzzeittherapie zustande, sondern zu einem Coaching zu einem spezifischen Thema, mit einer bestimmten Zielsetzung. Auch hier ist es für mich immer wieder wunderbar zu erleben, wie positiv Klienten sich in ihrer Selbstkompetenz und ihrer Wertschätzung für sich selbst entwickeln, wenn in der Beratungssituation bestimmte Bedingungen hergestellt sind. Diese Bedingungen nenne ich eine Personenzentrierte Grundhaltung im Coaching, diese zu beschreiben ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit.

Parallel zu meiner Psychotherapieausbildung absolvierte ich Kurse zu Personalmanagement / Personalentwicklung und eine sechsmonatige Weiterbildung für „Systemisches Coaching in Organisationen“ beim Österreichischen Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik / Organisationsentwicklung. Die systemische Sichtweise in die personenzentrierte Grundhaltung zu integrieren fiel mir insgesamt leicht. Nach anfänglichen kurzen Schwierigkeiten, die neu erlernte Arbeitshaltung und die gerade gelernten systemischen Methoden auch in meine Praxis zu integrieren, erlebe ich (und ich glaube hier auch für meine Klienten sprechen zu können) meine vergrößerte Vielfalt jetzt sehr erfrischend.

- b) Warum ich die Formulierung des Personzentrierten Ansatzes als Coaching- Methode für wichtig halte

In meine Praxis kommen Menschen, die eine Lösung zu einem bestimmten Problem suchen. Nachdem wir ein paar einfache Dinge geklärt haben, besprechen wir, wie sich dieses Problem zeigt und anfühlt und in welche Richtung eine Lösung möglich wäre. Meistens bestimmen meine Klienten den inhaltlichen Verlauf des Gespräches, außer ich frage etwas oder ich merke etwas an. Ich nehme wahr, dass für meine Klienten diese Stunden wichtig und hilfreich sind und ich liebe diese Arbeit, die manchmal schwierig ist, in der wir jedoch auch viel lachen. Zu unterscheiden, ob das jetzt Psychotherapie oder Coaching ist, was wir da gemeinsam machen, ist für die Mehrheit der Klienten unwichtig. Ich als Begleiter habe jedoch von meinen Klienten einen bestimmten Auftrag, den ich während der Arbeit immer im Blickfeld habe. Für den vom Klienten und mir besprochenen Auftrag, für die Einhaltung und Erreichung des Beratungszieles ist es wichtig zu wissen ob hier therapeutisch gearbeitet oder gecoacht wird. Bei aller Eigenverantwortlichkeit meiner Klienten bleibe ich als Berater für den Prozess verantwortlich und für diesen optimalen Prozessverlauf ist die Unterscheidung von Coaching und Psychotherapie wichtig.

Auch wenn ich die meisten Fähigkeiten, die ich für meine Arbeit brauche, während meiner Psychotherapieausbildung gelernt habe, so ist die Unterstützung, um die in meiner Praxis angefragt wird, sehr oft keine Therapie² sondern ein Coaching. Was ich unter Personzentriertem Coaching verstehe und wie sich diese Form des Coachings von Psychotherapie und von anderen Coaching-Ansätzen unterscheidet, davon handelt diese Arbeit.

Ich erlebe die Wirksamkeit des Personzentrierten Ansatzes sowohl in der Psychotherapie als auch als Coaching-Methode sehr effizient. Ich glaube, dass die Bedeutung dieses Ansatzes im Coaching noch zunehmen wird. Warum? Die Komplexität des beruflichen Alltags wird immer ausgeprägter. Auch wenn die Verherrlichung eines einseitigen Spezialistentums vorbei ist, so nimmt doch der Umfang an Fachwissen und die Kompliziertheit von Arbeitsabläufen in nahezu allen

² Psychotherapie. Heilverfahren zur Behandlung von psychosozial bedingten psychischen bzw. psychosomatischen Erkrankungen, Störungen bzw. Leidenszuständen aber auch präventive bzw. emanzipatorische, entwicklungs- und gesundheitsfördernde Funktion. STUMM, PRITZ 2000, S 569

Arbeitsbereichen ständig zu. Schon die Unterschiedlichkeit der beruflichen Herkunft meiner Klienten der jüngsten Zeit (junge Führungskräfte aus dem sich dynamisch entwickelnden IT-Bereich, verantwortliche Mitarbeiter aus dem Vertriebsbereich eines internationalen Konzerns, freiberuflich Tätige und selbstständige Unternehmer aus der EDV- Branche, leitende Mitarbeiter aus der Verlagsbranche, junge Wissenschaftler aus verschiedenen Wissenschaftsbereichen, Beamte aus dem Bereich öffentliche Sicherheit und Bundesheer, Mitarbeiter aus dem Sozialbereich usw.) zeigt, dass hier niemand Spezialist für die Vielfalt an beruflichen und damit oft zusammenhängenden privaten Themen sein kann. Wenn Mitarbeiter mit einer komplexen Aufgabenstellung aus sich rasch verändernden Organisationen ins Coaching kommen, kann mit Personenzentriertem Coaching wirkungsvoll geholfen werden ohne die Vielschichtigkeit der Situation langwierig zu explorieren. Der Klient bleibt der Spezialist für seine Aufgabenstellung - der personenzentrierte Coach kann effizient zu einer Problemlösung und Weiterentwicklung beitragen, weil er Spezialist für Beziehung und Prozess ist.

Mit dem Vertrauen auf die Aktualisierungstendenz³ setzt der Personenzentrierte Ansatz auf ein Kernkonzept, das auch in der Coaching-Arbeit hilfreich und wirkungsvoll ist. Die Aktualisierungstendenz ist eine dem Menschen innewohnende Tendenz zur Entwicklung all seiner Möglichkeiten. Sie ist „selektiv (erhaltend und entwicklungsorientiert), gerichtet (auf Autonomie, Selbstregulierung, Differenzierung, komplexe Organisation, Wechselseitigkeit, Entwicklung von konstruktiven und sozialen Lösungen, Wertsteigerung und Transparenz), ständig gegenwärtig und eine grundlegende, ganzheitliche Kraft und Funktionsfähigkeit, auch wenn sie in den verschiedensten Bedürfnissen zum Ausdruck kommt.“⁴ Wenn in der Beratungssituation bestimmte Bedingungen (die ich weiter unten beschreibe) hergestellt sind, ist es diese starke Kraft der Aktualisierung, die den Prozess in Richtung Problemlösung, Entfaltung der persönlichen Potenziale und konstruktive Weiterentwicklung trägt.

³ sie bildet das axiomatische Grundprinzip des Personenzentrierten Ansatzes, siehe dazu u.a. ROGERS 1959

⁴ HUTTERER 1992: zitiert nach STUMM, WILTSCHKO, KEIL 2003 S 19

*Wir brauchen neue Begriffe
und eine neue Art die Dinge anzupacken.
Wenn man die Sache anpacken will, muss es mit
neuen Methoden und neuen Einsichten geschehen.*
Martin Buber

1. Begriffsbestimmung von Coaching

1.1. Was ist Coaching

Da Coaching in vielen unterschiedlichen Varianten angeboten wird, gibt es dafür keine eindeutige und allseits akzeptierte Definition. Seit Mitte der 80er Jahre wird Coaching in Europa als Instrument der Personalentwicklung im Wirtschafts-, Industrie- und Verwaltungsbereich eingesetzt. Dabei wird Coaching als individueller, unterstützender Beratungsprozess verstanden. Die bekannteste Variante, jedoch nicht seine ursprüngliche Form, ist die Einzelunterstützung von Führungskräften durch einen organisationsexternen Coach. Die positiven Erfahrungen mit solchen Coaching- Prozessen und die methodische und konzeptionelle Weiterentwicklung der verschiedenen Verfahren führten zu einer großen Verbreitung und Akzeptanz von Coaching⁵. Heute wird Coaching in Unternehmen auf nahezu allen Ebenen eingesetzt und auch verstärkt von Personen auf Eigeninitiative in Anspruch genommen. Unabhängig davon ob Coaching für eine Führungskraft von der Personalentwicklung in Auftrag gegeben wird oder ob der Coachee auf eigene Initiative und Rechnung einen Coach kontaktiert, können die behandelten Themen sowohl berufliche wie auch persönliche Anliegen sein.

Wenn es auch keine allgemeingültige Definition von Coaching gibt, so gibt es doch einige Versuche Coaching kompakt zu beschreiben:

„Coaching ist ein Einzelberatungsprozess, der zum Ziel hat, mit Hilfe geeigneter Interventionen Wahrnehmungsblockaden zu lösen und Selbstorganisationsprozesse in

⁵ vergleiche dazu BÖNING 2000, S 28: Eine Erhebung bei deutschen Unternehmen zeigt, dass 1989 Coaching von ca. 20% der befragten Unternehmen genutzt wurde; bis 1998 stieg dieser Anteil auf ca. 80% der befragten Unternehmen.

Gang zu setzen, die es dem Coachee ermöglichen, seine Fähigkeiten bei der Lösung von Problemen und der Bewältigung von Arbeitsanforderungen effizienter zu nützen.“⁶

„Coaching ist ein personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist.“⁷

„Coaching bedeutet stets Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung. Daher darf und kann der Coach nicht allwissend sein. Es ist nicht seine Aufgabe, die Probleme seines Klienten zu lösen; dies muss vom Klienten letztlich immer selbst geleistet werden. ... Ziel eines Coachings ist somit immer, Verhalten, Wahrnehmung und Erleben des Klienten zu verbessern bzw. zu erweitern.“⁸

⁶ HAUSER 1991, zitiert nach einem Skriptum des Spezialcurriculums „Systemisches Coaching für Organisationen“ des ÖAGG, 2002/2003

⁷ RAUEN 1999, S 64

⁸ RAUEN 1999, S 63

1.2. Herkunft und Entwicklung

Das Wort „Coach“ bedeutet im englischen ursprünglich Kutsche. Der „Coach“ oder der „Coachman“ ist der Kutscher, der für das Lenken und das Betreuen der Pferde zuständig ist⁹. Entgegen der weit verbreiteten Meinung, Coaching sei eine relativ junge modische Erscheinung, ist festzuhalten, dass Coaching als persönliche Betreuung zur Leistungssteigerung und Problemlösung schon eine lange Tradition hat. Bereits im 19. Jahrhundert wurde der Begriff „Coaching“ als Bezeichnung für eine personbezogene fördernde Maßnahme verwendet. An Universitäten im angelsächsischen Raum nannte man schon damals eine Person, die andere bei der Vorbereitung auf Prüfungen und für sportliche Wettkämpfe unterstützte, den „Coach“. Bis heute hat dort das Wort auch die Bedeutung von Privatlehrer. „Auch der Begriff des ‚Coachee‘ – derjenige der ‚gecoach‘ wird – wurde bereits damals mit eben dieser Bedeutung benutzt.“¹⁰

Zu einer großen Aufmerksamkeit für Coaching kam es durch seine erfolgreiche Anwendung im Sport, und hier besonders im Spitzensport. Die Aufgabe des Coaches ist hier die Beratung und Motivierung von Spitzensportlern. Die Sportpsychologie hat früh die Bedeutung einer ganzheitlichen, d.h. auch mentalen Betreuung vor allem für den Hochleistungssport erkannt. Neben dem Sport hat das heutige Coaching seine Wurzeln in der Psychotherapie, in der Supervision und im klassischen Beratungsgeschäft (Consulting). Besonders die methodische Herkunft aus der Psychotherapie und der Supervision hat das Verständnis von Coaching stark geprägt. Astrid Schreyögg, eine bekannte Anbieterin und Ausbilderin in Sachen Coaching spricht von „Dialogform über Freud und Leid“ und von „Therapie gegen berufliches Leid“¹¹. Dass sich viele Anbieter und Konsumenten von Coaching am liebsten auf die Parallele im Sportbereich beziehen ist nicht zu übersehen und wird wie folgt kommentiert: „Der Begriff Coaching ist in der Wirtschaft allgemein akzeptierter und nicht durch soziale Berufsfelder bzw. ausschließlich psychologische Konnotation

⁹ Rückle baut die Metapher vom Coach als Kutscher so aus: „Denn ein Kutscher hat die verantwortungsvolle Aufgabe, seine Pferde zu lenken. Es kommt dabei im wesentlichen darauf an, wie er mit den Tieren umgeht. Der Kutscher hat das Ziel, die Pferde so zu lenken, dass sie Fehlritte vermeiden und auf dem richtigen Weg bleiben. Dieses Ziel wird er am ehesten dann erreichen wenn er die Tiere liebevoll behandelt, ihnen mittels seiner Zügel zielstrebig zeigt, was er will, und Belohnungen anbietet, die für seine Zugtiere erstrebenswert sind. Er braucht also ein Ziel, eine Einstellung, eine Werthaltung...“ RÜCKLE 1992, Seite 32

¹⁰ RAUEN 1999, S 20

¹¹ siehe SCHREYÖGG 1998

vorbelastet. Eine Begriffsherkunft aus dem Spitzensport ist bei Managern offenbar beliebter;¹²

Seit den frühen 80er Jahren wird Coaching verstärkt in der Wirtschaft eingesetzt und wurde seither konzeptionell und methodisch stark weiterentwickelt. Die Entwicklung des Wirtschaftcoachings wird in mehreren Publikationen beschrieben¹³ und soll hier nicht genauer ausgeführt werden. Insgesamt kann man von einer breiten Akzeptanz von Coaching als Personalentwicklungsinstrument sprechen.

In den letzten Jahren zeigt sich bei den Coaching-Angeboten ein regelrechter Boom. Was einerseits eine große Verbreitung und Akzeptanz von fundiertem Coaching darstellt, ist andererseits eine Tendenz den Begriff nahezu beliebig zu verwenden. Wenn sich hinter Begriffen wie „Wohncoaching“ oder „Pflegecoaching“ der harmlose Versuch verbirgt eine spezifische Form von Beratungsleistung mit einer modischen Wortkreation besser zu vermarkten, so sind solche Begriffsbezeichnungen dort bedenklich, wo auch Psychotherapie verdeckt als Coaching angeboten und in Anspruch genommen wird. Leider ist es noch keiner Berufsvereinigung gelungen für Coaching anerkannte Qualitätsmerkmale und -standards durchzusetzen wie das im Bereich der Supervision und der Psychotherapie bereits gemacht wurde. Bekannte Anbieter wie Wolfgang Looss reagieren ihrerseits auf diese Verwässerung des Begriffes Coaching, indem sie ihr Leistungsangebot nicht mehr als Coaching sondern als „Beratung für Führungskräfte“ bezeichnen.¹⁴

¹² STUMM, PRITZ 2000, S 112

¹³ vergleiche dazu BÖNING 2000, RAUEN 1999, RAUEN 2000, LOOSS 2002

¹⁴ vergleiche LOOSS 2002, S 5, Vorwort zur 5. Auflage des Buches das früher „Coaching für Manager“ hiess: „In der Überarbeitung habe ich mich deswegen dazu entschlossen, mich von dem modisch gewordenen Begriff des Coachings zu verabschieden, und rede stattdessen vorzugsweise von der ‚Einzelberatung für Führungskräfte‘ oder einfach von Beratung.“

1.3. Formen und Verbreitung von Coaching

1.3.1. Coaching als Personalentwicklungsinstrument

Personalentwicklung dient dem Unternehmen zur Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen, entsprechend der Unternehmensziele. Zu den Aufgaben der Personalentwickler gehört, nach entsprechender Analyse, auch der Einkauf von externen Beratungs- und Trainingsleistungen. Coaching wird hier in Rahmen von Entwicklungsprozessen als begleitende Maßnahme langfristig einplant (etwa als begleitende Unterstützung für junge Führungskräfte), oder für den Bedarfsfall, etwa bei Konflikten, Rollenunsicherheit, Leistungsproblemen usw., wie eine Erste-Hilfe-Massnahme bereitgestellt. Üblicherweise verfügen Personalentwickler über Kontakte zu einer Reihe organisationsexterner Coaches. Möchte ein Mitarbeiter ein Coaching in Anspruch nehmen, oder wird ihm dies etwa durch einen Vorgesetzten nahegelegt, so kann er meist aus einer Liste verschiedener Coaches wählen. Weniger häufig ist der Einsatz eines internen Coaches, der etwa über eine Anstellung fest im Unternehmen verankert ist.

Einzel-Coaching

Die am stärksten verbreitete Form des Coachings ist das Einzelcoaching. Hier wird eine Person von einem Coach beraten. In dieser Zweierinteraktion können problematische persönliche und berufliche Themen, bei Bedarf auch längerfristig bearbeitet werden.

Von vielen Autoren wird das Einzel- Coaching als die einzig praktikable Coaching-Form angesehen. Die weiteren hier angeführten Coaching- Varianten sind daher bei den verschiedenen Begründern einzelner Coaching- Ansätze mehr oder weniger umstritten.

Gruppen-Coaching

Gruppen-Coaching ist ein Sammelbegriff für sämtliche Verfahren, bei denen mehrere Personen zusammen gecoacht werden. Darunter fallen Coaching- Maßnahmen für Abteilungen oder Projektgruppen. Zielgruppen eines gruppenbezogenen Coachings sind meist Organisationseinheiten, die auf eine Zusammenarbeit angewiesen sind.

Selbst-Coaching

Hier sollen bestimmte Verfahren (Selbstmanagementtechniken, Entspannungstechniken, Zeitmanagement usw.) den Anwender in die Lage versetzen seine eigene Kompetenz zu erweitern.¹⁵ Diese Form des Coachings wird meist über Seminare bzw. Buchpublikationen vermittelt.

Der Vorgesetzte als Coach

Bei dieser Variante des Coachings handelt es sich um die ursprüngliche und auch heute noch im angloamerikanischen Raum vorherrschende Bedeutung des Coachings im Managementbereich. „Der meist direkte Vorgesetzte fungiert als Coach seiner Mitarbeiter, indem er sie im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes förderungsorientiert führt.“¹⁶ Dass sich diese Form des Coachings im europäischen Bereich nicht so stark durchgesetzt hat, liegt sicher an den unterschiedlichen Managementkulturen. In den USA sind Hierarchien in den Unternehmen viel flacher, Autorität scheint sich öfter auf sachliche Kompetenz und Erfahrung zu beziehen, Arbeitsteams und Arbeitsgruppen, in denen der Leiter auf gleicher Ebene integriert mitarbeitet, sind dort viel häufiger verbreitet als in Europa.

1.3.2. Coaching in der freien Praxis

In der freien Praxis wird Coaching in verschiedenen Konstellationen in Anspruch genommen. Auftraggeber sind hier einerseits Organisationen, die Coaching in den soeben aufgezählten Formen für ihre Mitarbeiter anfordern. Hier ist vor allem in der Einstiegsphase in den Coachingprozess das Dreiecksverhältnis Auftraggeber – Coachee – Coach genau zu klären: Wird der Coach als Helfer des Unternehmens, als Kontrollinstanz oder ganz neutral gesehen? Wie sehen die Erwartungshaltungen des beauftragenden Unternehmens und wie die des Coachees aus? Wird von jemandem im Unternehmen (vom Vorgesetzten, vom Personalchef etc.) eine Auskunft über den Coachingverlauf oder ein Abschlussbericht erwartet und unter welchen genauen Bedingungen (etwa ein Gespräch zu dritt) kann so etwas geleistet werden. Was

¹⁵ weiterführende Literatur: WEISS 1996, Selbstcoaching

¹⁶ RAUEN 1999, S 48

bedeuten diese Voraussetzungen für das Zustandekommen der Arbeitsbeziehung zwischen Coachee und Coach?

Auftraggeber in der freien Praxis sind auch Klienten, die in eigener Sache ein Coaching in Anspruch nehmen (im Coaching-Jargon sogenannte Selbstzahler). In solchen Fällen sieht der Coachee den Prozess hauptsächlich als Investition in seine eigene Person und trägt die Kosten dafür selber (natürlich spielt häufig auch eine Rolle, dass der Coachee nicht möchte, dass man im Unternehmen vom Coaching-Bedarf weiss). Es kommen verantwortliche Mitarbeiter, junge Führungskräfte und freiberuflich Tätige in ein Einzelcoaching, weil sie Unterstützung bei einer persönlichen Weiterentwicklung oder bei der Lösung eines Problems suchen. Unmittelbare Anlässe sind Konflikte im Arbeitsumfeld, längere Überforderung oder das Gefühl neuen Aufgaben nicht gerecht zu werden. Häufige Anlässe sind auch ein (wiederholt) negatives Feedback bei einer Personalentwicklungsmaßnahme, wie z.B. einem Assessment-Center, einem 360 Grad Feedback, einem Mitarbeitergespräch und Ähnlichem. In nahezu allen Coachings geht es um berufliche und private Themen. Es gibt jedoch im zunehmenden Maße auch Coachings, die mit großer Selbstverständlichkeit zu rein persönlichen Problemstellungen in Anspruch genommen werden und in denen dann der berufliche Kontext, wenn überhaupt, nur im Hintergrund eine Rolle spielt.

1.4. Die Abgrenzung von Coaching zu verwandten Konzepten:
Supervision, Psychotherapie und Beratung

1.4.1. Coaching und Psychotherapie

Auch wenn Setting und Interventionsformen bei Coaching und Psychotherapie sehr ähnlich sind, so gibt es doch sehr klare Unterschiede in Methodik, Zielsetzung und in der Anwendbarkeit der beiden Verfahren. So gibt es Problemstellungen, die mit einer Psychotherapie nicht oder nicht so leicht lösbar sind, die jedoch mit einem klar strukturierten Coaching gut zu bewältigen sind. Andererseits kann ein Coaching keine Psychotherapie ersetzen.

	Psychotherapie	Coaching
Gemeinsamkeiten	<ul style="list-style-type: none"> - die Rolle des Beraters als Zuhörer, Gesprächspartner, Spezialist für Beziehung und Prozess, jedoch nicht als Spezialist für den Inhalt - Beschäftigung mit dem Erleben des Klienten - Beziehungsaufnahme und –gestaltung ist Prozessinhalt und –ziel - angestrebtes Ergebnis ist eine Problemlösung durch Erweiterung und Flexibilisierung von Wahrnehmung und Kompetenz des Klienten - eine bedingungsfrei wertschätzende, empathische und kongruente Haltung des Beraters ist Voraussetzung für das Gelingen - Methoden und Interventionsformen können nur auf Basis dieser Grundhaltung nachhaltig wirksam sein 	
Unterschiede	hier wird überwiegend erlebnisorientiert gearbeitet, Therapeut und Klient bewegen sich vorwiegend (aber nicht nur) in der Welt des Seins, letztlich geht es hier um das -in-der-Welt-Sein	hier wird überwiegend handlungsorientiert gearbeitet, Ziele sind oft reine Leistungsziele, Coach und Klient bewegen sich vorwiegend (aber nicht nur) in der Welt des Tuns
	Heilung oder Linderung von psychischen Leiden, Psychotherapie ist aber auch für Krankheitsprävention und Persönlichkeitsentwicklung geeignet	besonders gut für Themen aus dem beruflichen Kontext geeignet, Coaching wird jedoch immer öfter mit großer Selbstverständlichkeit auch für private Themen in Anspruch genommen
	auch für schwerwiegende psychische Probleme geeignet	für schwerwiegende psychische Probleme ungeeignet

	auch langfristige Prozesse mit ursachenorientierter Analyse möglich	ressourcen- und lösungsorientierte kurz- bis mittelfristige Prozesse
	Bearbeitung tiefgehender persönlicher Probleme, die auch weit in die Lebensgeschichte zurückgreifen können	im Vordergrund stehen aktuelle, benennbare, überschaubare Themen von „geringer bis mittlerer“ emotionaler Tiefe, aus dem beruflichen oder privaten Kontext
	komplexe Problemlösung mit Vertrauen in den Prozess der Selbstaktualisierung, daher genügt vorerst eine globale Zielbenennung, die sich erst im Prozess konkretisiert und die nicht so oft überprüft werden muss; die Zielsetzung kann sich im Zuge des Therapieprozesses (auch mehrmals) ändern	klare Ziel- und Auftragsklärung, mit regelmäßiger Überprüfung
	in der Regel ist hier der Klient auch der Auftraggeber	bei Coaching in Organisationen ist die Arbeitsbeziehung oft ein Dreiecksverhältnis: Auftraggeber - Klient - Coach
	Personen werden hier meist in ihren Beziehungen zueinander gesehen	Personen werden hier vorwiegend als Funktionsträger, in ihrem strukturellem Verhältnis zueinander und erst in zweiter Linie in ihren Beziehungen gesehen
	findet meist in der psychotherapeutischen Praxis statt	findet an verschiedenen Orten statt

1.4.2. Coaching und (Fach-) Beratung

„Beratung“ ist kein eindeutig definierter Begriff und wird auch in dieser Arbeit in mehreren Bedeutungen verwendet. In der vorliegenden Arbeit verwende ich, so wie allgemein üblich, „Beratung“ einerseits als Überbegriff für unterschiedliche helfende Beziehungen.

In der Abgrenzung zum Coaching ist hier jedoch Beratung auf bestimmtem Fachgebiet gemeint (wie etwa: Unternehmensberatung, Vermögensberatung, Schwangerschaftsberatung, Eheberatung, Schuldnerberatung, Sozialberatung...)

	(Fach-) Beratung	Coaching
Gemeinsamkeiten	- Beschäftigung mit dem Thema/ Anliegen/ Problem des Klienten	
Unterschiede	Fachwissen des Beraters nötig	kein Fachwissen des Coaches notwendig, dieser ist Spezialist für Prozess und Beziehung
	oft nur punktuell eingesetzt	kurz- bis mittelfristige Prozesse
	angestrebtes Ziel ist eine Problemlösung teilweise durch gezielte, individuelle Weitergabe von relevanten Informationen	angestrebtes Ergebnis ist eine Problemlösung durch Erweiterung und Flexibilisierung von Wahrnehmung und Kompetenz des Klienten
	Kosten werden oft von Vereinen, Interessensvertretern getragen	Kosten von Klienten oder von Unternehmen getragen
	eine bedingungslos wertschätzende, empathische und kongruente Haltung des Beraters ist förderlich und wünschenswert aber nicht Voraussetzung für das Gelingen des Beratungsprozesse	eine bedingungslos wertschätzende, empathische und kongruente Haltung des Coaches ist Voraussetzung für das Gelingen des Coachingprozesses

1.4.3. Coaching und Supervision

Zwischen Supervision und Coaching besteht eine große Ähnlichkeit: Beide beschäftigen sich vorwiegend mit dem beruflichen Umfeld des/der Klienten und werden von externen Beratern durchgeführt, beides sind reflektierende Verfahren mit ähnlichen Settings (Einzel-, Gruppen- und Team-Setting) die sich jedoch von der Psychotherapie abgrenzen. Prozessinhalt ist es bei beiden Verfahren Aufgaben, Funktion und Rollengestaltung des/der Klienten zu analysieren, Ziel ist Probleme, Konflikte aus dem Arbeitsumfeld und aus dem Arbeitsteam zu lösen und Entwicklungspotenziale freizulegen, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und die Arbeitsqualität zu optimieren.

Die Unterschiede bestehen zum Teil in der Herkunft: Supervision wurde im Non-Profit-Bereich entwickelt und ist dort nach wie vor am weitesten verbreitet (Sozialbereich, Gesundheitswesen usw.). Coaching wurde im Leistungs- und Profit-Bereich entwickelt und wird dort nach wie vor am meisten angewendet. Beim Coaching geht es häufig auch um reine Leistungsziele, die Beziehungsarbeit tritt oft in den Hintergrund, Themen wie Macht, Hierarchie und Erfolg werden hier eher affirmativ behandelt, was sich auch in den Interventionsformen zeigt. Ein Unterschied besteht auch darin, dass es den Trend Coaching auch zu privaten Themen in Anspruch zu nehmen, bei der Supervision nicht gibt.

2. Der personzentrierte Ansatz als Coaching-Methode

*Seit langem bin ich felsenfest davon überzeugt
-manche werden sagen, es sei eine fixe Idee-,
dass die therapeutische Beziehung nur ein spezieller Fall
allgemeiner zwischenmenschlicher Beziehungen ist,
und dass die gleiche Gesetzmäßigkeit
alle interpersonalen Beziehungen regelt.*

Carl R. Rogers

2.1. Personzentriertes Coaching - eine Sonderform der von Rogers definierten hilfreichen Beziehung

Coaching nach dem personzentrierten Ansatz ist eine Sonderform von hilfreichem Verhalten wie Carl R. Rogers es beschrieben hat (siehe Exkurs: Die Entwicklung des Personzentrierten Ansatzes). Was dieses Spezielle genau ausmacht wird hier zunächst in einer Positivformulierung und anschließend als Abgrenzung zur Personzentrierten Psychotherapie sowie zu anderen Coaching-Konzepten dargelegt.

Im Personzentrierten Coaching gelten drei Grundmerkmale als Bedingungen für einen erfolgreichen Coaching-Prozess: *Bedingungsfreies Akzeptieren, Einführendes Verstehen und Echtheit*. Aus diesen Basismerkmalen entwickelte Rogers, empirisch abgesichert, die *notwendigen und hinreichenden Bedingungen* für eine erfolgreiche helfende Beziehung. Allerdings sind mit diesen Basismerkmalen erst die Einstellungsmerkmale des Coaches beschrieben und noch nicht die konkreten Interventionen und Techniken. Im Sinne von Finke¹⁷ (der eine solche Differenzierung für die Psychotherapie formuliert hat) möchte ich hier zwischen Coaching-Prinzipien und Coaching-Techniken unterscheiden. Ganz konkret hilfreiche Interventionen, Techniken und Übungen können nicht als zusätzliche Grundmerkmale gelten, denn diese „ergeben sich nicht aus einer Addition zu, sondern aus einer Ableitung von den

¹⁷ siehe FINKE 1994, Seite 30ff

Basismerkmale“¹⁸. Da dies immer wieder zu Debatten, auch innerhalb des personenzentrierten Ansatzes führt, ist es wichtig zu erwähnen, dass die drei Grundhaltungen auf einer höheren Abstraktionsebene formuliert sind, als die konkreten Interventionsformen, welche für ein differenziertes Vorgehen in der jeweiligen Coaching- Situation erforderlich sind. Erfolgreiches Coaching ist immer ein differenziertes dem jeweiligen Erfordernis der Situation entsprechendes zielorientiertes Vorgehen (siehe Kapitel: Der Stellenwert von Methoden und Techniken).

Das Prinzip *Bedingungsfreies Akzeptieren* im Personenzentrierten Coaching:

Bedingungsfreies Akzeptieren bedeutet zuerst eine Haltung des Respekts und der Achtung für die Person des Klienten. Diese Haltung einzunehmen ist dem Coach möglich, weil er von der positiven Entwicklungsmöglichkeit seines Klienten ausgeht. „Es geht zunächst darum, den Menschen so zu sehen, wie er nach einem Entwurf zum Konstruktiven sein könnte, um durch diese Sicht an die Freiheit zum Konstruktiven zu appellieren.“¹⁹ *Bedingungsfreies Akzeptieren* bedeutet auch eine Bereitschaft zur engagierten Anteilnahme und ein sich sorgendes Interesse an der Situation des Klienten. Finke weist darauf hin, dass solch eine Haltung von einem Fachmann zu fordern vielleicht seltsam moralisierend, ja sogar ein wenig sentimental erscheinen könnte. Genaugenommen handelt es sich aber „um nichts anderes als eine Haltung besonderer Sachlichkeit.“ Es geht um die entschiedene Hinwendung zur „Sache“, hier der Person des Klienten. „Solche ‚Sachlichkeit‘ erfordert das Absehen von sich selber, von eigenen Vorlieben, Enttäuschungen und Kränkungen. Diese Sachlichkeit bedeutet auch eine besondere Art des Interesses und der ‚Liebe zur Sache‘.“²⁰

Bedingungsfreies Akzeptieren lässt sich auch in seiner Funktion darstellen:

Entsprechend seiner Problemstellung beschreibt der Klient die Situation in der er sich befindet und oft sind hier schon Tendenzen von Veränderungswillen und positiven Zielsetzungen zu sehen. Dabei gibt es immer Aspekte, die gerne, vielleicht

¹⁸ FINKE 1994, S 30

¹⁹ FINKE 1994, S 34

²⁰ FINKE 1994, S 32

sogar stolz geschildert werden, andere Bereiche sind mit Ängsten, vielleicht mit Scham und Selbstverurteilung bis hin zu Wahrnehmungs-Verleugnung behaftet. Die Haltung von Wohlwollen und die positive Wertschätzung die der Coach dem Coachee gegenüber einnimmt, führt dazu, dass der Klient diese Aspekte seines Selbst nach und nach ebenfalls mit einer gewissen freundlichen Gelassenheit akzeptieren kann. Der Coach übernimmt dieses Akzeptieren und Wertschätzen zunächst stellvertretend für den Klienten. „Das Einnehmen der akzeptierenden, bejahenden Grundhaltung ist eine Vorentscheidung, die rein formal der Entscheidung entspricht, etwa eine ‚objektive‘, emotional-neutrale Haltung einnehmen zu wollen.“²¹ Die positive Haltung einzunehmen bedeutet, dem Klienten in der Offenheit seiner Möglichkeiten zu begegnen. *Bedingungsfreies Akzeptieren* hat die Funktion eines Appells an die kreativen und konstruktiven Potentiale des Klienten.

Das Prinzip *Einfühlerndes Verstehen* im Personzentrierten Coaching:

Der Coaching-Klient schildert in der Regel Ereignisse, er spricht von Personen und Situationen die er besser verstehen, von Problemen die er lösen möchte, von neuen selbstgewählten oder auferlegten Herausforderungen, die er bewältigen möchte. Dies sind Darlegungen von externalen Ereignissen, die vom Klienten mit einer bestimmten Emotionalität eingebracht werden. In seltenen Fällen wird der emotionale Teil, eine innere Betroffenheit, Verletztheit oder Angst zuerst gezeigt und die zugehörigen Fakten der Geschichte erst nachgeliefert. Für ein erfolgreiches Coaching braucht es jedenfalls beide Anteile, den persönlich betreffenden, emotionalen „inneren“ und den kognitiven, faktenbezogenen „äußeren“ Teil. Der Coach beobachtet und lässt den Klienten im ziel- und lösungsorientiert geführten Gespräch beide Ebenen klären: Äußere Welt und affektive Konnotation! *Einfühlerndes Verstehen* heißt, mit den entsprechenden Interventionen emotionale und kognitive Ressourcen des Klienten anzudeuten, anzusprechen, anzufühlen, sie zu wecken und sie damit für ihn spürbar, bewusst und nutzbar werden zu lassen. Der Klient gewinnt an Stärke, an Handlungs- und Lösungskompetenz, weil er in diesem Verstehensprozess seine Wahrnehmungen, Bedeutungszuschreibungen und Gefühle neu ordnen und zuordnen kann. Der Klient

²¹ FINKE 1994, S 34

findet die Verbindung von „äußeren“ und „inneren“ Ressourcen, er kann dadurch klarer entscheiden und seine Probleme einfacher überschauen und leichter lösen.

Durch das Prinzip *Einführendes Verstehen* werden emotionale und kognitive Bestandteile des Erlebens zu einem Ganzen zusammengeführt. Das heißt es kann nicht nur eine dieser beiden Ebenen alleine behandelt werden. Das Coaching-Gespräch kann nicht, auch wenn der Klient dazu einlädt, auf der externaler Ebene bleiben - der Klient sitzt nicht in einer Fachberatung (dabei würde der Coaching-Prozess zum Stillstand kommen). Der Coach darf auch nicht jede Klientenäußerung auf den emotionalen Gehalt hin überprüfen und dem Klienten rückmelden – da es sich hier nicht um einen therapeutischen Prozess handelt (auch so würde der Coaching- Prozess im Sinne einer Zielerreichung gefährdet sein).

Das Prinzip *Echtheit* im Personzentrierten Coaching:

Beim Grundprinzip *Echtheit* (Kongruenz) lassen sich ebenfalls zwei Aspekte unterscheiden. Zum einen bezieht sich *Echtheit* auf die kommunikative Haltung des Coaches. Er muss in der Lage sein mit dem Klienten offen und frei von Fassaden kommunizieren zu können, er muss weitgehend authentisch und selbstkongruent sein. Rogers nennt die *Echtheit*, die grundlegendste Einstellung des Beraters, die für einen positiven Verlauf des Prozesses notwendig ist.²² Wie in der Psychotherapieausbildung ist sicherlich auch für einen Coach Selbsterfahrung und regelmäßige Supervision unerlässlich.

Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Interaktion zwischen Coach und Klient. Der Coach versteht den Klienten nicht nur aus seinem Bezugssystem heraus (wie das im Punkt *einführendes Verstehen* beschrieben wurde), sondern es kommt während des Coachings auch zu einer Konfrontation von zwei Bezugssystemen, indem der Coach seine eigene Perspektive ins Spiel bringt und das dem Klienten deutlich macht. Während es beim *einführenden Verstehen* darum geht, dass der Coach seine eigenen Beurteilungen zunächst zurückstellt, so soll der Coach nun als ein konkretes Gegenüber, als Dialogpartner zur Verfügung stehen. Damit wird er zum

²² ROGERS 1977, S 32

Antwortenden, der seine Perspektive transparent macht, seine Beurteilungen jedoch als subjektives Meinen deklariert. Der Klient wird in der Freiheit belassen sich von dieser Meinung abzugrenzen.

Das Grundprinzip *Echtheit* ist vor allem für jene Interventionen wichtig, die man unter Konfrontation zusammenfassen kann. Konfrontieren heißt, dass das Bezugssystem des Coaches dem Bezugssystem des Klienten gegenübergestellt wird, was in der Regel ein aufmerksam machen auf Widersprüche bedeutet (wofür natürlich die Aufrechterhaltung einer akzeptierenden und bejahenden Grundhaltung wichtig ist). In der Praxis gibt es drei Ebenen auf denen solche Widersprüche existieren können: 1. Widerspruch zwischen verbalen und nonverbalen Aussagen, 2. Widerspruch zwischen Selbstbild und Fremdbild und 3. Widerspruch zwischen Einsicht und Verhalten.²³

Ziele des Coaching- Prozesses

Die eigentlichen Ziele eines Coaching- Prozesses sind immer konkret, sie sollen zu Beginn des Coachings formuliert und Gegenstand der Beauftragung sein. Zu Beginn jeder Coaching-Einheit können, im Rahmen der Gesamtvereinbarung, Zwischenziele für die jeweilige Sitzung formuliert werden. Ziele können sich natürlich auch ändern oder verschieben, dann soll die Veränderung auch formuliert werden.

Personzentriertes Coaching zielt jedoch nicht in erster Linie auf eine Problemlösung im Sinne einer reinen Symptombeseitigung ab. Der personzentrierte Ansatz ist kein problembezogenes Konzept, sondern zielt auf die Entwicklung der Persönlichkeit ab. Den Weg dahin bildet eine Vermittlung von Einsicht auf kognitiver und emotionaler Ebene. Konzeptuell lassen sich daher Ziele des Personzentrierten Coachings auf einer abstrakten Ebene formulieren²⁴: Autonomie des Klienten, Stärkung seines Selbstvertrauens, bewusst gelebte Authentizität, Erfahrungsoffenheit und Entwicklung zum Prozesssein, sowie Stärkung seiner Beziehungsfähigkeit.

²³ siehe FINKE 1994 S 69 ff

²⁴ siehe dazu FINKE 1994, S 8, von Rogers wurde die Zielsetzung eines therapeutischen Prozesses 1961 in „On Becoming a Person“ (ROGERS 1961a) beschrieben.

*Ich bin zu der Überzeugung gelangt, dass das einzige
das Verhalten signifikant beeinflussende Lernen das Lernen
durch Selbst-Entdecken und Selbst-Aneignen ist. Dieses im eigenen
Entdecken Gelernte, die Wahrheit, die persönlich gewonnen und der
Erfahrung anverwandelt wurde, kann einem anderen nicht direkt mitgeteilt werden.*

Carl R. Rogers

2.2. Das Spezifische am Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz

2.2.1 Das Spezifische am Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz

- Die Abgrenzung von der Personzentrierten Psychotherapie

Trotz der klaren Unterscheidungsmöglichkeit von Psychotherapie und Coaching gibt es eine Fülle von Überschneidungen zwischen den Anliegen von Psychotherapieklienten und Coachingklienten. Hier soll in einer idealtypischen Gegenüberstellung die unterschiedliche Problematik von Psychotherapieklienten und Coachingklienten dargestellt werden²⁵. Natürlich kann ein solches Schema nur eine ungefähre Orientierung leisten, da Menschen und ihre Probleme viel zu komplex, individuell und einfach zu lebendig sind, um in die Kästchen einer solchen Darstellung gepresst zu werden. Die hier getroffenen Aussagen sind auch nicht als starre Bewertungskriterien im Sinne eines entweder oder zu lesen, sondern vielmehr als Markierungen auf einer Skala mit fließenden Übergängen. Insbesondere gilt das hier über Coachingklienten Gesagte oft auch für Psychotherapieklienten, besonders für solche in fortgeschrittenen Therapien. Umgekehrt können die Kriterien, die hier den Psychotherapieklienten zugeordnet sind punktuell auch für Coachingklienten zutreffen (wenn etwa besonders belastende Situationen plötzlich vulnerable Seiten des Klienten zeigen).

²⁵ In Anlehnung an „Die Prozeßskala der klientenzentrierten Psychotherapie nach Rogers“ in SPEIRER 1994, Seite 37 und SANDER 1999, Seite 91

Erscheinungsformen / Ursachen von Störungen bei Psychotherapieklienten	Erscheinungsformen / Ursachen von Problemen bei Coachingklienten
Erleben von Inkongruenz	
<p>Ursachen für das Erleben von massiven Inkongruenzerfahrungen sind biografische Entwicklungen (kindlicher Konflikt, frühzeitige Beziehungsstörung) eines inkongruenten Selbst (d.h. Selbstkonzept und organismisches Erleben sind inkongruent) einschließlich eines fehlenden organismischen Wertungssystems. Die Inkongruenz wird vom Klienten oft nicht bemerkt, sie wird kompensiert und liegt am Rande der Gewährwerdung.</p>	<p>Beim Coachingklienten kann man von <i>ereignisbedingten Inkongruenzen</i>²⁶ sprechen. Der Klient kann Anforderungen der für ihn wichtigen Aspekte aus seiner Berufs- oder Privatwelt nicht in Einklang mit seinen (meist hochentwickelten und bisher gut brauchbaren) Einordnungs- und Bewältigungskompetenzen bringen. Diese Inkongruenz wird vom Klienten wahrgenommen.</p>
Ausdruck von Gefühlen und persönlich-gefühlsmäßige Erfahrungen	
<p>Zu Beginn der Therapie zeigen sich Gefühle des Klienten oft als diffuse Spannungen, sie werden nicht ausgedrückt, nicht als solche erkannt oder vermieden. Erst im Verlauf der Therapie kommt es zu einem Anwachsen des Gefühlsausdruckes (zur sogenannten Inbesitznahme der Gefühle).</p>	<p>Der Gefühlsausdruck ist von Anfang an differenzierter bzw. stellt sich eine solche Differenzierung im Verlauf des Coaching-Prozesses relativ bald ein.</p>
Erfahrungskonstrukte Struktur, Symbolisierung, Bewertung, Verantwortung	
<p>Die Erfahrungskonstrukte sind hier oft eingeschränkt und rigide, manchmal überschießend, negativ (aufgrund extremer Wertintrojekte).</p>	<p>Die Erfahrungskonstrukte pendeln hier meist zwischen Rigidität und Flexibilität, zwischen Generalisierung und Differenzierung. Im Zuge der Arbeit werden die Konstrukte zunehmend variabel, offen und durch neue Erfahrungen prüfbar.</p>
Beziehung zu Problemen	
<p>Probleme werden oft als äußere Ereignisse geschildert, der innere Bezug zu den eigenen Problemen wird vom Klienten oft nicht erkannt, daher besteht oft kein direkter Wunsch nach einer persönlichen Veränderung.</p>	<p>Die eigene Verantwortung und der Bezug zu den Problemen kann gesehen werden. Auch wenn Veränderungen ängstigen, sind sie gewünscht bzw. werden sie vom Klienten als notwendig erachtet.</p>

²⁶ Diesen Begriff verwende ich analog und gleichzeitig abgrenzend von Speirers Begriff *lebensereignisbedingte Inkongruenz*, der eine krankheitswertige Form vom Inkongruenz darstellt. Siehe SPEIRER 1994, Seite 59

Angstentwicklung und Wahrnehmungsfähigkeit	
Angst tritt dann auf wenn eine Diskrepanz zwischen dem Selbstkonzept und dem organismischen Erleben an der Schwelle der Gewahrwerdung spürbar wird. Bei Therapie Klienten kommt es bei der Abwehr dieser Angst zur Leugnung oder Verzerrung von Wahrnehmungen bzw. ihrer Symbolisierung.	Beim Coaching Klienten ist die Angstentwicklung bedeutend schwächer ausgeprägt und führt nicht zu einer generellen Verengung der Wahrnehmung. Die Angst ist nicht die Folge von Inkongruenz, sondern beruht auf einer mangelnden Durchschaubarkeit der Situation bzw. einer situativen bis chronischen Überforderung.
Unbefriedigende Handlungs- und Lösungskompetenz	
Rogers sieht menschliches Verhalten als den zielgerichteten Versuch, die wahrgenommenen Bedürfnisse zu befriedigen. Das Individuum sucht das Verhalten auf, das seinem Selbst, seinen Bedürfnissen und seinem Wertungssystem entspricht. Bei Psychotherapie Klienten ist eine inkongruente Selbstentwicklung Ursache für „Versagen“ und für unbefriedigende Handlungs- und Lösungskompetenz.	Der Klient ist einer Situation ausgesetzt, die durch schnellen Wandel neue Orientierungsmuster und Handlungskompetenzen verlangen. Die Ursache für sein „Versagen“ sind hier nicht eine inkongruente Selbstentwicklung, sondern sie liegt in den (noch nicht bewältigten) Anforderungen, die dem Selbst fremd erscheinen und von ihm noch nicht integriert werden können.
Kommunikation über das Selbst	
Hier fehlt die Kommunikation über das Selbst bzw. ist negativ oder geprägt von: Selbstunsicherheit, Selbstverachtung, Unselbstständigkeit, geringe Belastbarkeit, Leistungsunfähigkeit, Zerrissenheit, Desorganisation, eingeengtes und negatives Selbstkonzept, nicht „Herr im eigenen Haus“, fehlende Selbstbeherrschung, Selbstmitleid.	Die Kommunikation über das Selbst ist hier vorhanden (bzw. stellt sich rasch ein) und überwiegend positiv. Über weite Strecken besteht hier Selbstvertrauen, Selbstwertschätzung, Selbstständigkeit und Belastbarkeit.
Beziehungen zu Personen	
Vom Psychotherapie Klienten werden nahe Beziehungsverhältnisse oft als gefährlich vermieden oder ersehnt. Grundsätzlich herrscht hier eine unrealistische Wahrnehmung.	Der Coaching Klient kann die meisten seiner Beziehungen offen und frei leben. Dies geschieht auf der Basis eines unmittelbaren Erfahrens und einer realistischen Wahrnehmung. Das Gefühl von Gefahr bezieht sich auf eine konkrete belastende Beziehungssituation.

2.2.2. Das Spezifische am Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz

- Ein Vergleich mit anderen Coaching Konzepten

In der Studie „Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich“²⁷ untersucht Christopher Rauen zehn Coaching-Ansätze die im deutschsprachigen Raum praktiziert werden und durch entsprechende Publikationen zugänglich sind²⁸. Die verschiedenen Ansätze werden nach folgenden Parametern untersucht: Art des Coachings, Definition von Coaching, Hintergrund / Menschenbild, Ablauf eines Coachings, Gesamtdauer des Coachings, Länge der einzelnen Sitzungen, verwendete Methoden, Qualifikation des Coach u.a. Die vergleichende Darstellung lässt den Schluss zu, dass es außer dem Betätigungsfeld (Zielgruppe aller Coaching-Anbieter sind leitende Mitarbeiter und Führungskräfte in der Wirtschaft) und der Zielsetzung (Ansprüche an ein Coaching sind fast immer Problembeseitigung und Effizienzsteigerung) keine durchgehende Übereinstimmung bei den verschiedenen Ansätzen gibt. Auffallend häufig stützen sich die verschiedenen Richtungen auf Menschenbilder (bzw. Versatzstücke von Menschenbildern), die einer psychologisch / psychotherapeutischen Schule entlehnt sind. So finden sich Ansätze aus der Individualpsychologie, aus der systemischen Therapie, aus der Existenzanalyse, aus der Transaktionsanalyse, von NLP, sowie unterschiedliche Mischformen wieder. Andere Ausgangspositionen und Menschenbilder werden vom untersuchenden Autor als eklektisch bezeichnet. Das Attribut eklektizistisch tritt uns jedoch bei der angeführten Methodenvielfalt erst richtig entgegen. Wenn auch jede der vorgestellten Richtungen so etwas wie eine grundlegende Hauptmethode vorweist und teilweise sogar vor „blindem“ Eklektizismus gewarnt wird, so scheint doch einfach alles erlaubt was hilft. So schreibt Horst Rückle, „Wichtig ist für mich eine möglichst große Vielfalt von Werkzeugen gut zu kennen, um sie situationsbezogen nutzen zu können.“²⁹ In der Folge verweist er auf 150 Techniken, Interventionsmöglichkeiten und Modellen (samt Checklisten und Erfolgstabellen) für den Coaching-Prozess. Auch wenn Rückle für die Wirksamkeit des Coachings die Persönlichkeit des Coaches als entscheidend ansieht, so meint er damit doch hauptsächlich dessen

²⁷ RAUEN 1999

²⁸ verglichen werden die Ansätze von Bayer, Brinkmann, Hamann & Huber, Huck, Rückle, Schmidt, Schreyögg, Weiß und Whitmore.

²⁹ RÜCKLE 1992, S 148

Fähigkeit diese Werkzeuge der jeweiligen Situation entsprechend optimal einzusetzen³⁰.

Dieser eklektizistische Charakter der meisten Coaching-Ansätze aus den 90er-Jahren wird in der neueren, insbesondere in der systemischen Literatur klar gesehen: „dass es zum einen eine recht große Gruppe von Veröffentlichungen gibt, die quasi im Stile von Kochbuch-Rezepten Vorschläge machen, wie man interventionstechnisch vorgehen sollte, allerdings oft, ohne diese Vorgehensweisen in ein konsistentes logisches Strukturmodell zu kleiden.“³¹ Genau dieses Bedürfnis nach der Einbettung der gesamten Coaching-Praxis, einschließlich aller Interventionsformen in ein konsistentes Theorie-Modell erfüllt das systemische Coaching. Wobei man genau genommen nicht von dem systemischen Coaching sprechen kann, da es eine Vielzahl von unterschiedlichen systemischen Ansätzen gibt.

Systemisches Coaching soll hier nicht umfassend beschrieben werden. Solche Beschreibungen sind an mehreren Stellen zugänglich³². Systemisches Coaching beruht auf systemisch-konstruktivistischen Theorien, deren Hauptparameter sind: Es gibt keine beobachterunabhängige Wirklichkeit die uns zugänglich ist, sondern nur Wirklichkeitskonstruktionen. Erkennen vollzieht sich über Unterscheidung. Dementsprechend gibt es auch keine Probleme an sich, sondern nur (vom jeweiligen Betrachterstandpunkt abhängige) Konstruktionen von Problemen. Neue Perspektiven und damit Problemlösungen lassen sich durch systemische Fragestellungen generieren. Systemische Arbeit versteht sich als Prozessarbeit in der Problemlösung durch hilfreiche Verstörung von außen angeregt wird. Systemische Ansätze sind hochwirksam, weil es bei Beratungsprozessen häufig darum geht, rigide und ineffiziente Wirklichkeitskonstrukte zu hinterfragen, sie als solche erfahrbar und veränderbar zu machen. Die konstruktivistisch-systemische Theorie ist meiner Meinung nach eine sehr effiziente Erkenntnistheorie, die es, richtig eingesetzt, ermöglicht beim Klienten neue Perspektiven und Erkenntnisse entstehen zu lassen. Jeder Berater der eine entsprechende systemische Ausbildung absolviert hat und jeder Klient, der systemische Interventionen an sich erlebt hat (beide Positionen

³⁰ für die vorliegende Arbeit nicht unwesentlich ist der Umstand, dass mehrere Ansätze sich unter anderem auch ausdrücklich auf die drei Basismerkmale Einfühlerndes Verstehen, Wertschätzung und Echtheit beziehen (zu finden z.B. bei Brinkmann und Whitmore) ohne Rogers dabei direkt zu erwähnen.

³¹ RADATZ 2000, S 13

³² siehe z.B. im hier mehrmals zitierten Buch von Sonja Radatz: Beratung ohne Ratschlag, RADATZ 2000

kenne ich aus eigener Erfahrung), muss von der Leichtigkeit und Effizienz der Interventionen wohltuend beeindruckt sein. Die ausdrückliche Ressourcenorientierung der systemischen Berater trägt zu diesem Erleben von Leichtigkeit wesentlich bei. Trotzdem glaube ich bei meiner Ausbildung zum systemischen Coach, die ich als ausgesprochen bereichernd erlebte, auch eine spürbar vorhandene (methodische) Grenze des systemischen Ansatzes erlebt zu haben. Bevor ich formuliere, was mir in meiner Arbeit als Coach fehlen würde, wenn ich ausschließlich über die systemische Ausbildung verfügen würde, möchte ich hier eine bezeichnende Begebenheit aus einem Ausbildungsseminar schildern: Nach einigen theoretischen Inputs und herausfordernden Übungen zum Thema systemische Interventionen zeigte der Ausbildungsleiter eine Coaching-Sitzung mit einem Freiwilligen vor der Runde der Teilnehmer. Nach der ungefähr halbstündigen, sehr angenehm verlaufenden Demonstration waren wir aufgefordert zu sagen, was wir im Gesprächsverlauf alles wahrgenommen haben. Nachdem so ziemlich alles aufgezählt war, was hier an Interventionen eingesetzt wurde (Kontextklärung, zirkuläres Fragen, Fragen nach Mustern, paradoxe Fragen, Lösungsfokussierung usw.), sagte ich, dass ich glaube wahrgenommen zu haben, dass der Berater hier wertungsfrei akzeptierend, mit einfühelndem Verstehen und völlig authentisch gearbeitet hat. Diese Einschätzung wurde nach einer längeren Gedankenpause mit den Worten „Ja, ich glaube so bin ich einfach“ bestätigt. Diese Grundhaltungen, die anscheinend den ganz natürlichen und wirklich gelebten Prinzipien des Ausbildungsleiters entsprachen (was ganz wesentlich zum Erfolg des Curriculums beitrug) sind nicht von ungefähr die drei Grundprinzipien des Personzentrierten Ansatzes. Rogers hat diese Prinzipien ja auch nicht *erfunden* sondern in seinen empirischen Studien *vorgefunden*, sie unterstrichen und sie als notwendige Grundhaltungen benannt. Dass die drei Grundhaltungen für den systemischen Ansatz zwar nicht theoretisch formuliert, jedoch für das Zustandekommen einer hilfreichen Beziehung auch hier notwendig sind, zeigte sich im Verlauf des Curriculums mehrmals durch deren offensichtliches Fehlen. So hatten Ausbildungskandidaten nach Übungen mehrmals festgestellt, es erscheine ihnen doch etwas technisch und sie funktionierten offensichtlich nicht nach den systemischen Kriterien.

Der systemische Ansatz verfügt neben seinen erkenntnistheoretischen Grundlagen, meines Erachtens nach, über keine explizite Persönlichkeitstheorie, wie auch über

keine Theorie zur Persönlichkeitsveränderung. Um trotzdem wirksam zu sein, können die notwendigen Grundhaltungen nicht aus einer Theorie heraus entwickelt, sondern nur in Form von Handlungsanweisungen für den Berater formuliert werden. Obwohl das Buch „Beratung ohne Ratschlag“ heißt, hat die Autorin für die Coaches doch einige Ratschläge parat: Neben einem großen Rufzeichen steht hier in einem Textfeld: „Die Voraussetzung eines gleichberechtigten, optimalen Coaching-Verlaufes ist die uneingeschränkte Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung des Problems, das uns vom Coachee präsentiert wird.“³³ Eine Begründung oder theoretische Fundierung solcher Tipps bleibt uns der systemische Ansatz schuldig. (Der Hinweis ist sicherlich richtig, jedoch besteht keinerlei Verbindung zwischen dieser Handlungsanleitung und einem Persönlichkeits- oder Veränderungskonzept.)

³³ RADATZ 2000, S 51

*Es kann der Berater nur teilweise erfolgreich sein,
wenn sich seine Einstellungen nur unzulänglich in
geeigneten Methoden und Techniken durchführen lassen.*

Carl R. Rogers

*Wer nur über einen Hammer verfügt,
für den ist jedes Problem ein Nagel.*
geflügeltes Wort

2.3. Der Stellenwert von Methoden und Techniken

Für den Personzentrierten Ansatz ist es charakteristisch, dass die Grundhaltungen und Einstellungen des Beraters als entscheidender Faktor für den hilfreichen Prozess und seine Wirksamkeit angesehen werden. Damit steht das Personzentrierte Coaching in einem klaren Gegensatz zu jenem Trend, der die Effektivität eines Coachings vorwiegend vom raffinierten Umgang und Einsatz von spezifischen Techniken abhängig macht. Dass Rogers hilfreiche Beziehungen primär von einer persönlichen Lebens- und Umgangsweise getragen sah, verstellt für manche den Blick auf die Tatsache, dass er sich zwar *gegen eine Überbewertung* von Techniken, aber *niemals gegen Methoden und Techniken an sich* aussprach. Folgendes Zitat ist daher charakteristisch für Rogers' Haltung. „...dass der Berater, der in der klient-bezogenen Therapie erfolgreich tätig ist, über ein zusammenhängendes und ständig sich weiterentwickelndes, tief in seiner Persönlichkeitsstruktur verwurzeltes Sortiment von Einstellungen verfügt, das von Techniken und Methoden, die mit diesem System übereinstimmen, ergänzt wird.“³⁴

Coaching und Therapie sind strukturierte und zielorientierte Vorgehensweisen, die immer ein differenziertes dem jeweiligen Erfordernis der Situation entsprechendes Handeln erfordern. Die von Rogers formulierten Grundhaltungen wertschätzendes Akzeptieren, einführendes Verstehen und Echtheit dürfen nicht als konkrete Techniken missverstanden werden. Rogers formulierte seine Theorie auf einem relativ hohen Abstraktionsniveau, welches keine Anweisungen für einzelne

³⁴ ROGERS 1951, S 34

Beraterinterventionen enthält. Die konkreten Techniken und Interventionen sind aus dieser abstrakten Ebene zwar herleitbar, sind aber nicht eindeutig von ihr allein her zu bestimmen, sondern hier entscheidet die jeweilige Situation in der diese konkreten Verhaltensweisen des erfahrenen Beraters erst kreiert werden (sie müssen allerdings mit den Prinzipien der höheren Ebene übereinstimmen). Am klarsten hat Finke diese drei Abstraktionsebenen im Personzentrierten Konzept beschrieben: Die oberste Ebene (nach der Formulierung einer Erkenntnishaltung und Krankheitslehre) bildet die Therapietheorie, davon hergeleitet die Grundprinzipien und davon wiederum abgeleitet die konkrete Technik.³⁵

Vor diesem Hintergrund kann man sagen, dass es für das Setting und methodische Repertoire im Personzentrierten Coaching keine Einschränkung gibt, die von vornherein bestehen würde. Die verwendeten Interventionen (dieses Wort gefällt mir besser als der Begriff *Technik*, weil der interpersonale, dialogische Charakter anklängt, während ich mit Technik einen mechanischen Ablauf assoziiere) müssen der Situation angemessen sein und werden nur dann ein positives Resultat erbringen, wenn sie im Einklang mit den genannten Grundprinzipien stehen. Alle Interventionen müssen vom Berater erprobt und durch Selbsterfahrung in seiner Persönlichkeit verankert sein. Es ist ganz klar, dass hier aus Büchern angelesenes Wissen aber auch zu kompakte Weiterbildungsseminare ohne ausreichenden Übungsraum rasch an Grenzen stoßen. Meiner Erfahrung nach kann ein Erproben von neuen Interventionen in einem kollegialen partnerschaftlichen Setting die notwendige Sicherheit erbringen.

Ohne auf die Praxis des Personzentrierten Coachings im Detail einzugehen - dies ist nicht die Intention dieser Arbeit - möchte ich hier eine kurze Übersicht aus meinem Repertoire anführen:

- ☞ Die von mir beschriebenen Grundhaltungen Kongruenz, unbedingte Wertschätzung und einführendes Verstehen gelten vom ersten Kontakt (meist ein telefonischer) an.

- ☞ Das von mir bevorzugte Setting ist sicherlich ein Treffen in meinem Beratungsraum. Werden Sitzungen im Arbeitsbereich des Kunden gewünscht,

³⁵ FINKE 1994, S 30ff

so ist das mit Vorteilen (im Unternehmensbereich bekommt man eine Menge an Eindrücken und Informationen für den Coaching-Prozess) und Nachteilen (der Kunde bleibt viel mehr in seiner Arbeit, ein reflektierender Blick wird erschwert) verbunden. Als sehr angenehm und effizient erlebe ich Coaching-Gespräche bei Waldspaziergängen.

- ✍ Für die nach der Kontaktphase durchzuführende Kontext-, Ziel- und Auftragsklärung finde ich das dafür entwickelte systemische Fragenrepertoire sehr gut geeignet. Coaching-Aufträge sollten meiner Erfahrung nach auf Grundlage eines schriftlichen Coaching-Angebotes zustande kommen.
- ✍ Schon vor Beginn des eigentlichen Coachings beobachte ich auf der Metaebene wie selbst- oder wie aktionsbezogen der Klient seine Situation schildert. (Den Hintergrund dafür bietet mir Tscheulins Konzept zum differentiellen komplementären Beraterverhalten im Personenzentrierten Ansatz³⁶). Im Coaching arbeite ich sowohl mit den eigentlichen Personenzentrierten Techniken wie Anerkennen, Bestätigen, einführendes, konkretisierendes, selbstkonzeptbezogenes Verstehen, Konfrontieren usw. als auch mit Interventionen die ich aus der Gestalttherapie kenne. Gute Erfahrungen habe ich auch mit dem Einsatz von kreativen Methoden gemacht.
- ✍ In Abschlussphasen von Coachings spielen häufig existentielle philosophische Fragestellungen eine Rolle. Welches Maß an *selfdisclosure* hier angebracht ist habe ich u.a. bei Swildens³⁷ gelernt. Im Vordergrund stehen hier eine Überprüfung der Zielerreichung sowie Vereinbarungen zu eventuellen *follow ups*.

³⁶ Überstark selbstbezogene Klienten erhalten mehr Hilfe durch nicht-konfrontative handlungsaktivierende Techniken. Aktionsbezogenen Klienten wird mehr mit einem erlebnisaktivierenden konfrontativen Vorgehen geholfen. siehe TSCHULIN 1992

³⁷ SWILDENS 1991, S 66

*Kurz, ich möchte mit dieser Phantasie sagen:
Völker und Organisationen könnten ebenso
wie Individuen entdecken, dass es sich lohnt,
zu erfahren, was sie im Tiefsten sind.*

Carl R. Rogers

2.4. Ein personenzentriertes Verständnis von Organisationen

Wenn wir mit Personen im Einzelcoaching arbeiten, haben wir es nie mit einem einzelnen Menschen zu tun, sondern mit einem Menschen, der über eine Vielzahl von sozialen Bezügen mit anderen Menschen verbunden ist. All diese Menschen aus Beziehungen, Familie, Gruppen, Organisationen und Institutionen sind im Coaching nicht sichtbar anwesend und trotzdem als mächtiger Wirkfaktor vorhanden. Diesen unsichtbaren Chor in der Arbeit unberücksichtigt zu lassen ist unmöglich. Coaching bedeutet mit dem Klienten den passenden Platz und eine stimmige Interaktion mit seinem sozialen Gefüge zu finden. Es ist ein nicht zutreffendes Vorurteil im Personenzentrierten Ansatz werde nur mit dem einzelnen Menschen gearbeitet. Der Begriff Person wird hier folgendermaßen definiert: „Mit dem Begriff Person ist immer der Mensch auch in seinen sozialen Bezügen gemeint, also die Person im jeweiligen System. Die individuelle und relationale Dimension des Personseins und Personwerdens, Selbstständigkeit und Beziehungsangewiesenheit sind für die personale Sicht gleichermaßen bedeutsam.“³⁸

Die meisten Menschen mit denen wir im Coaching arbeiten, sind über ihre Arbeit in hochentwickelten Organisationen angesiedelt. Organisationen sind niemals statische Gebilde sondern immer in einer Veränderung begriffen. Während diese Veränderungen in den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg sehr langsam vor sich ging bzw. reine quantitative Wachstumsveränderungen darstellten, sind die meisten Unternehmen und neuerdings auch die öffentlichen Verwaltungseinrichtungen in den letzten Jahren massiven Umstrukturierungen ausgesetzt. Diese Veränderungen finden im privatwirtschaftlichen Bereich in immer kürzeren Intervallen statt und sind in manchen Teilen bereits zu einem permanenten Umstrukturierungsprozess geworden.

³⁸ SCHMID 1997, S 175

Der überwiegende Teil der Themen, die derzeit in Coachings behandelt werden, hängen in der einen oder anderen Form mit Veränderungsprozessen zusammen.

Organisationen werden von Personen gegründet, aufgebaut, entwickelt und verändert, sie wirken jedoch auch auf Personen zurück. Zwischen Person und Organisation besteht ein komplexes Spannungsverhältnis, das sich einerseits als positive fördernde Kraft zeigen kann, das jedoch auch zu negativen destruktiven Entwicklungen führen kann. Die Ursache dieser Spannung liegt meines Erachtens darin, dass die Motivation zur Veränderung bei Organisationen und Person unterschiedlich zu *lokalisieren* ist: Organisationen sind die Antwort des Menschen auf äußere Bedingungen.

Organisationen sind dazu da, bestimmte Anforderungen der Umwelt besser zu bewältigen, Herausforderungen entgegen zu treten. So ist auch eine einmalige oder regelmäßige Veränderung einer Organisation immer die Antwort auf veränderte äußere Bedingungen, auf neue Herausforderungen, die von außen wirken. Personen hingegen entwickeln sich, außer in kurzfristigen Notsituationen, ausschließlich im Einklang mit ihrer (inneren) Selbstaktualisierung. Die Arbeitskraft, das kreative Potential, der Entwicklungswunsch, kurz die gesamte persönliche Kraft eines Mitarbeiters ist für die Organisation nur dann verfügbar, wenn sie, besonders bei Veränderungen, für die einzelne Person förderliche Bedingungen zur Verfügung stellen kann.

Coaching ist als Arbeit an der Schnittstelle von Person und Organisation zu sehen. Anders als der Unternehmensberater und der Organisationsentwickler setzt der Coach in seiner Arbeit direkt an der Person an, ihm sitzt in seiner Arbeit ein Mensch gegenüber. Geforderte, von außen initiierte Veränderungen bedeuten für den Klienten, bisher Bekanntes zu verlassen und sich weiter zu entwickeln. Hier gilt es für den Coach wie in einer Pendelbewegung an zwei Polen zu arbeiten:

1. Auf der Organisationsseite gilt es zu betrachten, wie sich die äußeren Bedingungen des Veränderungsprozesses für den Mitarbeiter darstellen. Wie wird die Aufforderung zur Veränderung an die Person herangetragen (welche Vorbereitung, welche Möglichkeit zur Mitgestaltung ist vorhanden, gibt es einen respektvollen Umgang und vor allem die notwendige Zeit für Entwicklung, gibt es zwischen großen Entwicklungsstufen ausreichende Konsolidierungsphasen). Auf der

Organisationsseite geht es darum zu sehen, wo vielleicht der Informations- und Arbeitsfluss des Veränderungsprozesses den Klienten zu wenig einbindet. Es gilt zu betrachten, ob die mit der Veränderung verbundenen Anforderungen überhaupt machbar sind, ob die Bedingungen der Umsetzbarkeit überprüft sind. Hier geht es darum zu sehen, wie die direkte Einbindung des Klienten in den Veränderungsprozess aussieht und wie und durch wen sie verbessert werden kann. Es ist eine Wechselwirkung festzustellen: Eine stärkere aktive (oder auch bloß verbesserte beobachtende) Beteiligung an Veränderungsprozessen erbringt immer eine höhere Akzeptanz und umgekehrt erbringt eine solche Akzeptanz auch schneller die notwendigen aktiven Beiträge zu Veränderungen.

2. Am anderen Pol zeigt sich im Coaching-Prozess wie der Coachee persönlich mit Veränderungen umgeht bzw. umgehen kann. Dem Personzentrierten Coach stehen dabei folgende Grundannahmen zu einem gesunden oder starren Selbstkonzept zur Verfügung: Ein Klient mit einem gesunden Selbstkonzept ist in der Lage, neue Erfahrungen zuzulassen. Sein Selbst ist beweglich, fließend, trotzdem durch Kontinuität gekennzeichnet und bietet damit ausreichende Flexibilität, neuen Anforderungen zu begegnen. Ein Klient mit einem starren Selbstkonzept versucht ängstlich alles abzuwehren, was sein berufliches Selbstbild gefährden könnte.³⁹ Ziel der Arbeit auf der persönlichen Seite ist es, herauszufinden in welchen Bereichen das Selbstkonzept des Klienten keine adäquaten Antworten bereitstellen kann. Im Coaching wird die Selbstreflexionsfähigkeit des Klienten gefördert und damit die Flexibilität der Selbststruktur erhöht.

³⁹ eine Auswahl von Faktoren , die Veränderungsprozesse behindern können, siehe MITTERHUBER 2000, S 41

3. Exkurs: Die Entwicklung des Personzentrierten Ansatzes

*Ich habe mich bemüht, die Beziehung zu beschreiben,
die einer konstruktiven Persönlichkeitsveränderung zugrunde liegt.
... Wir wissen jetzt, dass Individuen, die auch nur für eine relativ begrenzte
Zahl von Stunden in einer solchen Beziehung leben, in Persönlichkeit,
Einstellungen und Verhaltensweisen profunde Veränderungen zeigen,...*
Carl R. Rogers

3.1. Die nicht-direktive Beratung als Ausgangspunkt

Die wichtigsten Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes wurden bereits in den vierziger Jahren des vorigen Jahrhunderts geschaffen. Carl R. Rogers, einer der Begründer der empirischen Psychotherapieforschung und seine Mitarbeiter waren die ersten die von Therapiegesprächen systematisch Tonaufnahmen und Auswertungen anfertigten, was für diese Zeit revolutionär war. Die Exklusivität und Intimität von therapeutischen Sitzungen war damals für die Wissenschaft ein Tabu (ähnlich dem mittelalterlichem Tabu, den Körper für wissenschaftliche Zwecke zu sezieren)⁴⁰. Rogers, der wissenschaftlich in einer auf Psychometrie und Statistik fundierten Psychologie ausgebildet war, forschte nach den Bedingungen des therapeutischen Handelns und erbrachte den empirischen Nachweis therapeutischer Effektivität⁴¹. Rogers' damaliger Forschungsansatz war vom wissenschaftlichen, positivistischen Pragmatismus geprägt. Fragte er zunächst nach der Effektivität von Beratung und Psychotherapie, so interessierte ihn bald die theoretische Fundierung und mehr und mehr das Problem, was das eigentlich Wirksame in der Beratung ist. Die Forschungsergebnisse mündeten in der Proklamation der drei Basismerkmale/Prinzipien einer hilfreichen Beziehung: bedingungsfreies Akzeptieren, einführendes Verstehen und Echtheit.

⁴⁰ Der Psychoanalytiker E. Zinn hatte zwar schon 1933 dieses Tabu durchbrochen und Tonaufzeichnungen von einzelnen therapeutischen Sitzungen angefertigt, jedoch ohne diese systematisch auszuwerten.

⁴¹ Damit wurde die Psychotherapie nach Rogers zu der Psychotherapierichtung, in der das Tonbandprotokoll von Anfang an ein integraler Bestandteil für Forschungs-, Ausbildungs- und Supervisionszwecken war.

Bedingungsfreies Akzeptieren bedeutet Wertschätzung für den Klienten und seine Äußerungen, sowie (nichtbewertendes) akzeptieren seiner Erfahrungskonstrukte. Erst eine solche Haltung erlaubt es dem Klienten sich mit seinem Anliegen angstfrei dem Berater zu zeigen. Die zwei Komponenten des Merkmals *Einführendes Verstehen* machen den Zusammenhang von emotionalen und kognitiven Elementen deutlich. Eine nicht nur beobachtende, sondern auch involvierte Teilhabe des Beraters als „Alter Ego“ ermöglicht dem Klienten eine emotionale und kognitive Auseinandersetzung mit seinen Wahrnehmungen, Bedeutungszuschreibungen und Gefühlen. Einsicht wird so, ohne intellektuelle Erklärungen, oder Diskussionen, erlebnisnah vermittelt. Das dritte Prinzip *Echtheit* charakterisiert den Dialog, die Gegenüberstellung von Berater und Klient, die authentische Begegnung von Person zu Person. „Vom sich identifizierenden Verstehen wechselt der Therapeut zum konfrontierenden Verstehen, von der einführenden zu dialogischen Haltung.“⁴² Der Klient ist damit nicht nur in seinem Alter ego gespiegelt, sondern er ist aufgefordert sich mit den Reaktionen seines Gegenübers auseinander zu setzen.

Die hier aufgezählten Prinzipien nannte Rogers die Grundprinzipien für hilfreiches Verhalten. Publiziert wurden sie 1942 in seinem zweiten Buch „Counseling and Psychotherapy: Newer Concepts in Practice“⁴³. Beratung und Psychotherapie werden hier als ein und derselbe Prozess vorgestellt, was einer kleinen Revolution gleichkam. Rogers erläutert auf den ersten Seiten des Buches, dass ein Unterschied zwischen Beratung und Psychotherapie nur graduell und nicht prinzipiell besteht. Auf das Buch wurde heftig polarisierend reagiert. Unter den Beratungsstudenten und praktizierenden helfenden Berufen wurde es zum Bestseller, von der psychologischen Fachwelt wurde es ignoriert. Die Entwicklung vom nicht-direktiven Ansatz, über die klientenzentrierte Psychotherapie zum Personzentrierten Ansatz soll hier nicht nachgezeichnet werden (diese ist u.a. bei Groddeck: Carl Rogers, Wegbereiter der modernen Psychotherapie, sehr schön nachzulesen).

⁴² FINKE 1994, Seite 2

⁴³ deutsche Übersetzung: „Die nicht-direktive Beratung“ ROGERS 1942

*Die spektakulärste und weitreichendste
Bedeutung unserer Arbeit für die Zukunft
liegt vielleicht in unserem Verhalten und
unserer Handlungsweise als Leitungsteam.*

Carl R. Rogers

3.2. Berührungspunkte mit Beratung im Wirtschaftsbereich

Ungeachtet der berufsständischen Kämpfe⁴⁴ suchte Rogers seine neuen Erkenntnisse querfeldein zu den traditionellen Disziplinen zu diskutieren und verbreiten. Bereits 1940 erhielt Rogers⁴⁵ eine Einladung der Universität von Minnesota, um hier vor Studenten und Doktoranden der Wirtschaftswissenschaften und Fachleuten des Personalwesens einen Vortrag zu halten. Dieser Kontakt kam über den Universitätsprofessor und arrivierten Spezialisten für Mitarbeiterberatung und Personalführung Dean E. G. Williamson zustande. Nach Groddeck vertrat Williamson in seiner Beratungspraxis eindeutig einen direktiven Ansatz⁴⁶. Bei ihm gab es klare Anleitungen zur Einstellungsveränderung, Überredung des Klienten war die Methode der Wahl. Seinen Vortrag, teilweise vor Williamsons Studenten, verwendete Rogers zum Frontalangriff gegen die direktive Methode des „Ratschläge gebens“ und zur Darstellung seines neuen *nicht-direktiven* Ansatzes. „Um seine These zu erläutern, zitierte Rogers ein Beispiel aus einem therapeutischen Interview, vermied es aber, seinen Zuhörern zu verraten, dass der Therapeut in diesem Beispiel genau der Vorsitzende der Versammlung war. Er benutzte Materialien aus Williamsons Interview, um zwischen direktivem und nicht-direktivem Vorgehen zu unterscheiden.“⁴⁷ Damit beschritt der streitbare⁴⁸ Rogers von Anfang an einen Weg, der seinem später *The Personcentered Approach* genannten Ansatz einerseits große

⁴⁴ Einen ebenfalls berufsständisch motivierten Kampf hatte Rogers Jahre zuvor gegen Psychiater ausgetragen als er als Psychologe, gegen den ärztlichen Widerstand, respektlos aber erfolgreich die Leitung der „Child Guidance Clinic“ für sich reklamierte.

⁴⁵ 1940 wurde Rogers ordentlicher Professor für klinische Psychologie an der Ohio State University, 1945 erhielt er eine Professur an der Universität von Chicago

⁴⁶ GRODDECK 2002, S 80

⁴⁷ GRODDECK 2002, S 80

⁴⁸ Diese äußerst streitbare Haltung Rogers´ die sich vor allem in öffentlich (mehrfach live über Medien und Wissenschaftsmagazinen) geführten Debatten zeigte, steht in einem krassen Widerspruch zu jenem Bild Rogers´ das wir aus seiner Arbeit mit Klienten kennen. Die dokumentierten Beratungssitzungen zeigen einen berührten, unglaublich empathischen und verständnisvollen Therapeuten, der den Therapieprozess scheinbar ohne große Interventionen, sondern nur mit wenigen persönlichen Äußerungen voranträgt. Zu Rogers´ Streitgesprächen (z.B. die Rogers-Skinner Debatte) siehe auch GRODDECK 2002, S 115 und BRAUN 1993.

Verbreitung in der jüngeren Berater- und Forschungsgeneration, andererseits oft breite Zurückhaltung und Ablehnung im etablierten Wissenschaftsbetrieb einbrachte.

Für die vorliegende Arbeit ist zu unterstreichen, dass Rogers die Bedeutung seiner Forschungsergebnisse nie ausschließlich auf den therapeutischen Bereich beschränkt sah. So suchte er in den unterschiedlichen Phasen seiner Entwicklung immer wieder den Austausch und die Auseinandersetzung mit Persönlichkeiten aus dem Wirtschaftsbereich, dem Unterrichtsbereich und der Politik (in seinen späten Jahren betonte er mehr und mehr die weltanschaulichen und politischen Implikationen des Personenzentrierten Ansatzes und engagierte sich in der Alternativ- und Friedensbewegung). Die Breite von Rogers' Forschungsansatz zeigt sich auch in seiner Tätigkeit im Beratungszentrum der Universität von Chicago. Als Leiter des Zentrums (er bestand darauf nicht der Direktor sondern der „Executive Secretary“ zu sein) hatte er „einen Mitarbeiterstab von hoch qualifizierten und innovativen Kollegen, wissenschaftlichen und praktischen Mitarbeitern und Studenten um sich versammeln können.“⁴⁹ Die Forschung am Beratungszentrum blühte auf. Hier verfügte man über die zum damaligen Zeitpunkt umfangreichste Material- und Datensammlung von Beratungsgesprächen⁵⁰. Die finanzielle Unterstützung kam neben den kleinen Forschungsetats der Universität, vor allem von den direkt aus der Wirtschaft gespeisten Fonds (Rockefeller und Ford Foundation). In diesem prosperierenden und innovativen Klima wurde neben der Therapieforschung auch wichtige Grundlagenarbeit für Beratung im Wirtschaftsbereich geleistet. Federführend dabei war ein früherer Student von Rogers, Thomas Gordon, der mit ihm von Ohio nach Chicago gekommen war. Gordon übernahm die administrative und wirtschaftliche Leitung des Zentrums und vertiefte hier seine Forschungen zum Thema Gruppenführung und Management. Gordon konnte die Ergebnisse dieser Arbeit 1951 in Rogers' drittem Buch „Client-Centered Therapy“⁵¹ publizieren. Kurze Zeit später kam es zum Bruch zwischen Rogers und Gordon. Rogers machte seinem ehemaligen Studenten, der später mit dem „Leader Effectiveness Training“ bedeutende Trainingszentren für Führungskräfte aus der Wirtschaft aufbaute, zum

⁴⁹ GRODDECK 2002, S 92

⁵⁰ die Zahl der aufgezeichneten Interviews stieg bis zum Jahr 1957 auf über 11000.

⁵¹ die deutsche Übersetzung trägt den etwas unglücklichen Titel: „Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie“

Vorwurf rein kommerzielles Verhaltenstraining zu betreiben und beschwerte sich darüber in dessen Publikationen weder zitiert noch anerkennend erwähnt zu sein.

Wer sich Gordons Publikationen⁵² durchsieht, kann die starke Verwandtschaft seiner Konzepte mit dem Personzentrierten Ansatz unschwer erkennen. Andererseits sind seine eigenständigen und zukunftsweisenden Weiterentwicklungen von Rogers' Gedanken deutlich hervorzuheben. Mit dem „aktiven Zuhören“, dem „Ich-Botschaften aussenden“ und der „Konfliktlösung ohne Niederlage“ usw. entwickelte Gordon erlernbare Methoden, die bis heute geradezu populäre Standards in den unterschiedlichsten Ausbildungen (Führungskräfte, Trainer, Pädagogen, Mediatoren, Berater, Coaches, Therapeuten usw.) sind. Allerdings verhält es sich tatsächlich so, dass Gordon in seinen Publikationen nicht auf Rogers verweist. Was um so mehr erstaunt, wenn man sieht, wie Rogers in seiner kleinen Schrift „Dealing with Social Tensions“⁵³ vorschlägt seinen Ansatz zur Minimierung von Konflikten einzusetzen. Er entwickelt hier ein Modell einer Streitschlichtung für Paare und erwägt die Erweiterung dieses Modells in den sozialen und politischen Raum hinein.

Ich führe diese Zusammenhänge zwischen Personzentrierten Ansatz und Gordons Führungskräftetraining aus, weil sie für mich exemplarisch für weite Bereiche des Managementtrainings und der Wirtschaftsberatung sind. Rogers Gedankengut (der Bedingungen für die Entwicklungsmöglichkeit von Personen, der Entfaltung von Personen in Gruppen und der Überwindung von zwischenmenschlichen Konflikten) beeinflusst direkt und indirekt seit vielen Jahrzehnten die unterschiedlichen Schulen und Richtungen von Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Kommunikationstrainings, Mediations-, Beratungs- und Coaching-Ansätzen. Oft wird auf diese Einflüsse hingewiesen wie von E. H. Schein (Mitbegründer der Organisationsentwicklung und Prozessberatung), Peter M. Senge (Leiter des Center for Organizational Learning am MIT) und David Ryback (Managementberater), manchmal springen sie einem ohne einen Hinweis auf ihre Herkunft ins Auge (teilweise mit den zentralen Begriffen wie Wertschätzung, Einfühlung, Echtheit), manchmal kann man sie aber auch nur aus Versatzstücken erahnen. Mit dieser Ausführung meine ich nicht, dass Rogers nicht die gebührende Anerkennung für

⁵² in deutscher Übersetzung sind vor allem die „Familienkonferenz“ und die „Managerkonferenz“ in zahlreichen Auflagen erschienen.

⁵³ Rogers 1948, zitiert nach GRODDECK 2000

seine Arbeit bekommen hätte. Rogers Stellenwert in der Humanistischen Psychologie und als Begründer einer psychotherapeutischen Schule ist unbestritten. Ich glaube jedoch, dass der Personzentrierte Ansatz für die Entwicklung von effizienten Beratungs- und Coaching-Konzepten mehr leisten kann, wenn man direkt und offen auf seine Gesamtheit zurückgreift. Dies kann man nicht mit einer oberflächlichen „bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt“-Mentalität leisten. Der Personzentrierte Ansatz ist, auch wenn er auf dem ersten Blick einfach erscheint, kein simples Rezept, das man als Ganzes oder in Stücken übernehmen kann. Der *Personcentered Approach* kann nur ganzheitlich an sich selbst erfahren und umfassend in seiner Theorie verstanden werden um für praktische Beratungstätigkeit und konzeptionelle Arbeit fruchtbar zu sein.

Zusammenfassung

Personzentriertes Coaching ist ein Sonderfall der von Rogers beschriebenen hilfreichen Beziehung. Die vorliegende Arbeit ist der Versuch die Grundmerkmale des Personzentrierten Ansatzes für das Coaching zu formulieren, Personzentriertes Coaching von der Psychotherapie und von anderen Coaching-Ansätzen abzugrenzen, sowie eine personzentrierte Sicht von der Arbeit in Organisationen zu skizzieren.

Im Unterschied zur großen Zahl der mehr oder weniger eklektizistischen Coaching-Modelle, verfügt Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz über ein konsistentes Theoriemodell zur Persönlichkeit und Persönlichkeitsveränderung, zu Prozess und Beziehung. Auf Grundlage dieser Theorie können die Grundmerkmale von Personzentriertem Coaching begründet und damit übereinstimmende differenzierte Techniken eingesetzt werden. Aufgrund dieser Beschaffenheit verstehe ich den Personzentrierten Coaching-Ansatz weniger als ein neuartiges Verfahren, sondern vielmehr als konsistentes Modell, dass sich auch als integrativer Coaching-Ansatz eignet.

Coaching wird sowohl von Organisationen als auch von Privatpersonen verstärkt nachgefragt. Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz kann in beiden Anwendungsgebieten, also sowohl für Personalentwicklung, als auch für Persönlichkeitsentwicklung lösungsorientierte Begleitung anbieten. Der Fokus liegt nicht auf einer Problemlösung im Sinne einer reinen Symptombeseitigung, sondern der Personzentrierte Ansatz ist ein entwicklungsorientierter Ansatz.

Literaturverzeichnis

- BÖNING 2000: Uwe Böning, Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. Eine 10- Jahres-Bilanz, in RAUEN 2000
- FINKE 1994: Jobst Finke, Empathie und Interaktion, Methodik und Praxis der Gesprächspsychotherapie, Georg Thieme Verlag, Stuttgart 1994
- GRODDECK 2002: Norbert Groddeck, Carl Rogers, Wegbereiter der modernen Psychotherapie, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2002
- KEIL 1998: Wolfgang W. Keil, Der Stellenwert von Methoden und Techniken in der klientenzentrierten Psychotherapie, in Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personzentrierte Ansätze, 1/1998, WUV-Universitätsverlag, Wien 1998
- LOOSS 2002: Wolfgang Looss, Unter vier Augen: Coaching für Manager, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie, München 2002
- LUIF 1997: Ingeborg Luif (Hg.), Supervision – Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Orac Verlag, Wien 1997
- MITTERHUBER 2000: Beatrix Mitterhuber, Person als Schaltstelle von Veränderungsprozessen, Eine Brille der mehrdimensionalen Betrachtung, in Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personzentrierte Ansätze, 2/2000, WUV-Universitätsverlag, Wien 2000
- RADATZ 2000: Sonja Radatz, Beratung ohne Ratschlag, Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Selbstverlag, Wien 2000
- RAUEN 1999: Christopher Rauen, Coaching, Innovative Konzepte im Vergleich, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 1999
- RAUEN 2000: Christopher Rauen (Hg.), Handbuch Coaching, Verlag für Angewandte Psychologie, Göttingen 2000
- ROGERS 1942: Carl R. Rogers, Die nicht-direktive Beratung, Counseling and Psychotherapy, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 1995
- ROGERS 1951: Carl R. Rogers, Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, Client-Centered Therapy, Fischer Taschenbuchverlag, Frankfurt am Main, 1977
- ROGERS 1959: Carl R. Rogers, Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen, Greven&Bechtold, Hürth 1998

- ROGERS 1961a: Carl R. Rogers, Entwicklung der Persönlichkeit, Klett-Cotta, Stuttgart, 1998
- ROGERS 1977, Carl R. Rogers, Therapeut und Klient, Kindler, München, 1997
- RÜCKLE 1992: Horst Rückle, Coaching, Econ Verlag, Düsseldorf 1992
- SANDER 1999: Klaus Sander, Personzentrierte Beratung, Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis, GwG Verlag, Köln 1999
- SCHMID 1997: Peter F. Schmid, Personzentrierte Supervision: Berufliche Entwicklung durch Begegnung, in LUIF 1997
- SCHREYÖGG 1998: Astrid Schreyögg, Coaching: eine Einführung in die Praxis, 3. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main 1998
- SPEIRER 1994: Gert-Walter Speirer, Das differentielle Inkongruenzmodell (DIM), Handbuch der Gesprächspsychotherapie als Inkongruenzbehandlung, Roland Asanger Verlag, Heidelberg 1994
- STUMM, PRITZ 2000: Gerhard Stumm, Alfred Pritz (Hg.), Wörterbuch der Psychotherapie, Springer Verlag, Wien – New York 2000
- STUMM, WILTSCHKO, KEIL 2003: Gerhard Stumm, Johannes Wiltschko, Wolfgang W. Keil, Grundbegriffe der Personzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung, Klett-Cotta, Stuttgart 2003
- SWILDENS 1991, Hans Swildens, Prozessorientierte Gesprächspsychotherapie, GwG Verlag, Köln 1991
- TSCHEULIN 1992, Dieter Tscheulin, Wirkfaktoren psychotherapeutischer Intervention, Hogrefe, Göttingen, 1992

Weiterführende Literatur:

- BRAUN 1983: U. Braun, Selbstaktualisierung versus Verhaltenskontrolle:
Aufarbeitung der Kontroverse Rogers-Skinner zur Klärung theoretischer
Grundlagen der Gesprächspsychotherapie, Lang, Frankfurt 1983
- BUBER 1923: Martin Buber, Ich und Du, in: BUBER 1962
- BUBER 1957a: Martin Buber, Nachwort zu *Ich und Du*, Jerusalem 1957, in: BUBER
1962
- BUBER 1962: Martin Buber, Das Dialogische Prinzip, Lambert Schneider,
Heidelberg, 8.Aufl., 1997
- FALLNER, POHL 2001: Heinrich Fallner, Michael Pohl, Coaching mit System, Die
Kunst nachhaltiger Beratung, Leske + Budrich, Opladen 2001
- GORDON 1977: Thomas Gordon, Manager Konferenz, Effektives Führungstraining,
Wilhelm Heyne Verlag, München 1996
- PÜHL 2000: Harald Pühl, Supervision und Organisationsentwicklung 2. Auflage,
Leske + Budrich, Opladen 2000
- ROGERS; ROSENBERG 1977: Carl R. Rogers, Rachel L. Rosenberg, Die Person als
Mittelpunkt der Wirklichkeit, Klett-Cotta, Stuttgart 1980
- RYBACK 1997: David Ryback, Emotionale Intelligenz im Management, Wege zu
einer neuen Führungsqualität, GwG Verlag, Köln 2000
- SCHEIN 2000: Edgar H. Schein, Prozessberatung für die Organisation der Zukunft,
Der Aufbau einer helfenden Beziehung, Edition Humanistische Psychologie,
Köln 2000
- SCHMID 1994: Peter F. Schmid, Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie, ein
Handbuch, Bd.I. Solidarität und Autonomie. Ed. Humanist. Psych. Köln, 1994
- SCHMID 1996: Peter F. Schmid, Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der
Praxis, -ein Handbuch, Die Kunst der Begegnung, Junfermann Verlag,
Paderborn 1996
- SCHNEIDER 1999: Ilse Schneider, Die Bedeutung des personenzentrierten Ansatzes
für die Organisationspsychologie, in Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte
Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze, 1/1999, WUV-Universitätsverlag,
Wien 1999
- SCHRÖDTER 2000: Wolfgang Schröder, Wer oder was bringt soziale Gebilde in
Bewegung? Überlegungen zu Konservatismus, Wandel und Entwicklung in

- sozialen Gefügen, in Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze, 2/2000, WUV-Universitätsverlag, Wien 2000
- SCHWANZAR 2000: Helmut Schwanzar, Empathie als Veränderungskonzept und Erkenntnisinstrument, in Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze, 2/2000, WUV-Universitätsverlag, Wien 2000
- SCHWERS 2000: Gerd Schwers, Personenzentrierter Ansatz und Supervision, in Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze, 2/2000, WUV-Universitätsverlag, Wien 2000
- STRAUMANN, SCHRÖDER 1998: Ursula Straumann, Wolfgang Schrödter (Hg.), Verstehen und gestalten, Beratung und Supervision im Gespräch, GwG Verlag, Köln 1998
- TERJUNG, KEMPF 2001: Beatrix Terjung & Thomas Kempf, Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung, GwG Verlag, Köln 2001
- VOGELAUER 1998: Werner Vogelauer (Hg.), Coaching-Praxis, Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien 1998
- WEISS 1996: Josef Weiß, Selbstcoaching, Persönliche Power und Kompetenz gewinnen, Junfermann Verlag, Paderborn 1996
- WHITEMORE 1992: John Whitmore, Coaching für die Praxis, Wilhelm Heyne Verlag, München 1992