

Robert Waldl

Personzentriertes Coaching

Zusammenfassung: Im vorliegenden Artikel wird gezeigt, dass der Personzentrierte Ansatz nicht nur für Psychotherapie, sondern auch für Coaching ein konsistentes Theoriemodell zur Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung sowie zu Prozess und Beziehung bereitstellt. Coaching wird im Folgenden als eine besondere Ausformung der von Carl R. Rogers beschriebenen hilfreichen Beziehung analysiert. Es werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Psychotherapie dargestellt. Anhand der Prozessskalen von Rogers werden die Besonderheiten von Coaching gezeigt und die Abgrenzung zur Psychotherapie verdeutlicht.

Schlüsselwörter: Coaching, Beratung, Prozessskala, Zielorientierung

Abstract: Person-centred Coaching. The following article shows that the Person-centred Approach provides a reliable theoretical model with regard to personality theory, theory of personal development as well as of process and relationship: not only for psychotherapy, but also for coaching processes. In the following article coaching will be analysed as a special mode of the helping relationship described by Carl R. Rogers. Similarities and differences of coaching and psychotherapy are presented. By means of Rogers' process scale the characteristics of coaching are highlighted and the differences with regard to psychotherapy are outlined.

Keywords: Coaching, counselling, process scale, goal orientation

*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 (1961a/1973, S. 53)*

Die Darlegungen des vorliegenden Artikels sind theoretische Reflexionen aus meiner personzentrierten Praxis. Ich leite Coachings in Einzel- und Gruppensettings für Auftraggeber¹ aus verschiedenen Bereichen der Wirtschaft und aus dem arbeitsmarktpolitischen Bereich. Seit dem Jahr 2000 arbeite ich regelmäßig im Team mit Martina Dienstl. Wir verfügen beide über eine person-/klientenzentrierte Psychotherapieausbildung sowie über eine systemische Coaching-Ausbildung. Einzel- und Gruppencoachings, die wir in den Jahren

2000 und 2001 im Bereich Jobsuche und Berufsorientierung durchgeführt haben, waren aufgrund von schwierigen Rahmenbedingungen eine besondere Herausforderung für uns. Die Brauchbarkeit des Personzentrierten Ansatzes für Coaching-Prozesse zeigte sich uns besonders unter problematischen Arbeitsbedingungen deutlich. Durch die Umsetzung der personzentrierten Grundhaltungen gelang es uns, nicht nur unsere eigene Arbeitssituation positiv zu gestalten, sondern, zu unserem anfänglichen Erstaunen, auch durchgehend gute Resultate zu erzielen. Dies war die Zeit, in der wir einerseits eine ausformulierte personzentrierte Theorie jenseits der Psychotherapie zu vermissen begannen, andererseits jedoch daran gingen, unsere personzentrierte Arbeit auch theoretisch zu reflektieren.

Unsere einjährige Coaching-Tätigkeit wurde von einem unabhängigen Institut evaluiert. Die Ergebnisse der Evaluation belegen in Zahlen die, meiner Meinung nach, unterschätzte Bedeutung des Personzentrierten Ansatzes für das Coaching.

Im vorliegenden Artikel wird aus Gründen der Schwerpunktsetzung auf die Präsentation von quantitativen und qualitativen Arbeitsergebnissen verzichtet. Den Artikel verstehe ich nicht als Gesamtdarstellung einer Theorie des personzentrierten Coachings, sondern als einen Beitrag auf dem Weg dorthin.

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

Coaching

Auch wenn keine verbindliche Definition für Coaching existiert, gibt es bei einigen anerkannten Coaching-Richtungen eine begriffliche Übereinstimmung (Rauen, 1999; Schreyögg, 1998). Coaching ist demnach ein auf eine Einzelperson oder eine Gruppe bezogener, unterstützender interaktiver Beratungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Coaching ist auf ein definiertes Ziel hin ausgerichtet, findet meist in mehreren Sitzungen statt und ist zeitlich begrenzt. Die Basis eines Coaching-Prozesses bildet eine auf gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen beruhende Beratungsbeziehung. Der Coach ist Spezialist für Prozess und Beziehung, jedoch kein Spezialist für Fachinhalte und greift niemals aktiv in die Rahmenbedingungen, welche Anlass für das Coaching waren, ein. Ziel ist eine Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung, indem beim Klienten Selbstwahrnehmung und -reflexion durch entsprechende Interventionen gefördert und damit die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit des Klienten erhöht werden.

Coaching hat seit den späten 80er Jahren als Instrument der Personalentwicklung in vielen Bereichen der Wirtschaft und Verwaltung eine weite Verbreitung gefunden. Coaching wird heute von Organisationen und neuerlich auch verstärkt von Einzelpersonen mit großer Selbstverständlichkeit angefragt. Die Professionalisierung ist von der Coaching-Ausbildung bis hin zur Evaluation von Coaching-Prozessen weit voran geschritten. Im Fahrwasser dieser Entwicklungen hat sich allerdings auch ein inflationärer Wortgebrauch des Begriffs Coaching breit gemacht. Der Begriff Coaching ist nicht geschützt, wie dies seit vielen Jahren bei Psychotherapie und zumindest ansatzweise bei Supervision der Fall ist, und so wird z. B. oft versucht, meist verschiedene Fachberatungen mit dem Suffix Coaching aufzuwerten, anderswo wird wieder jedwede Form der Personalentwicklung unter dem Begriff Coaching subsumiert. Neben der wirtschaftlichen Rezession der letzten Jahre ist es vor allem diese Unübersichtlichkeit auf der Angebotsseite, die den Markt für Coaching schwieriger werden ließ. Um dem entgegenzuwirken, gibt es im deutschsprachigen Raum bereits vielfältige Bestrebungen von Dachverbänden und Ausbildungseinrichtungen für die Schaffung von verbindlichen Qualitätsstandards im Bereich der Coaching-Ausbildung und der Coaching-Angebote. Jedenfalls befriedigt Coaching heute einen steigenden Beratungsbedarf, der von anderen Verfahren wie Psychotherapie, Supervision oder Unternehmensberatung nicht erfüllt wird.

Personenzentrierte Arbeit in Organisationen

Berater, die mit personenzentrierter Kompetenz in Wirtschaftsunternehmen, in Organisationen der Verwaltung und im Sozialbereich arbeiten, finden im Personenzentrierten Ansatz eine wertvolle Ressource für die Konzeption ihrer Arbeit und für die tägliche Praxis.

Wenn es auch bisher keine Zusammenschau und gesammelte Reflexion der vielfältigen Anwender gibt, so existiert doch eine große Zahl von ermutigenden Erfahrungsberichten und Plädoyers für die personenzentrierte Arbeit in Organisationen. Rogers (1951a) selber hat bereits überzeugend dargelegt, dass die Prinzipien seiner Therapieform auch in nicht-therapeutischen Kontexten erfolgreich angewendet werden können. Gemeinsam mit Co-Autoren hat er in dem genannten Buch die klientenzentrierte Methode anhand der Themenbereiche Gruppenarbeit, Führung, Verwaltung und Unterricht dargestellt. Einer der Co-Autoren, Thomas Gordon, publizierte später mit „*Group-Centered Leadership*“ und „*Leader Effectiveness Training*“ Bestseller, trennte sich von Rogers und baute ein bedeutendes Trainingszentrum für Führungskräfte aus der Wirtschaft auf. So wie bei Thomas Gordon lassen sich in unterschiedlichen Schulen und Richtungen von Organisationsentwicklung, Führungskräfteentwicklung, Kommunikationstrainings, Mediations-, Beratungs- und Coaching-Ansätzen der letzten Jahrzehnte Einflüsse von Rogers' grundlegenden Konzepten aufspüren. Oft wird auf diese Einflüsse hingewiesen, z. B. 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 diese Einflüsse 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.

So effizient die Anwendung des Personenzentrierten Ansatzes in der praktischen Arbeit in Organisationen auch ist, so ist diese Anwendbarkeit doch nach zwei Seiten hin eingeschränkt. Die Erfahrung zeigt, dass der Personenzentrierte Ansatz in Einzel- sowie in Gruppensettings in fast allen Bereichen der Personalentwicklung (Beratung, Training, Supervision, Coaching etc.) effizient angewendet werden kann. Eine Grenze des Ansatzes, so wie er bisher formuliert ist, zeigt sich nicht bei der Arbeit *in* Organisationen, sondern erst bei der Arbeit *an* Organisationen, also bei klassischen Aufgabenstellungen der Organisationsentwicklung (OE). Im Rahmen von OE-Prozessen kommt es zu Interdependenzen von personalen und strukturalen Aspekten, eine Orientierung an der Person würde hier zu kurz greifen (vgl. Frenzel, 2001, S. 378). Die Dualität der Anforderung in OE-Prozessen in Form von strukturzentrierten und personenzentrierten Rollenaufträgen führte zur Weiterentwicklung des Ansatzes zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung (PCOD – Person-Centered-Organisation-Development) durch Beatrix Terjung und Thomas Kempf. Ein personenzentrierter und ein strukturzentrierter Berater teilen sich hier ergänzend die Arbeitsfelder und erweitern so gegenseitig das Interventionsrepertoire, wenn einer von beiden an seine Grenzen stößt (Terjung & Kempf, 2001).

Lassen sich konzeptionelle Grenzen des Personenzentrierten Ansatzes durch Weiterentwicklungen überwinden, so ist die zweite angesprochene Grenze scheinbar hartnäckiger. Gemeint ist die begriffliche Grenze, die sich aus dem Wort *personenzentriert* ergibt.

Immer wieder stößt man als Praktiker auf die Verwechslung von personenzentriert mit der Bedeutung von „rein am Individuum“ und „am vereinzelt Menschen ausgerichtet“. Die soziale Dimension des Ansatzes spiegelt sich in seinem Namen nun mal nicht wider. Tatsächlich wird jedoch in der personenzentrierten Arbeit nach dem Menschen mit all seinen relevanten sozialen Beziehungen und strukturellen Bezogenheiten gefragt. „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, Selbständigkeit und Beziehungsangewiesenheit sind für die personale Sicht gleichermaßen bedeutsam.“ (Schmid, 1997, S. 175). Der Entwicklungsprozess einer Person kann in keiner Phase ohne die interaktionellen Aspekte dieser Person gesehen bzw. gefördert werden. Für die Anforderungen, die z. B. aus strukturellen Veränderungsprozessen an die Flexibilität des Selbstkonzeptes einer Person gestellt werden, gibt es Beschreibungen aus personenzentrierter Sicht (Mitterhuber, 2000). Der Personenzentrierte Ansatz stellt eine hinreichende Basis für die Arbeit in Organisationen zur Verfügung.

Das Vorurteil, personenzentrierte Arbeit beziehe sich nur auf das einzelne Individuum ist nicht nur falsch, sondern auch unverständlich. Ich habe auch beispielsweise in systemischen Seminaren noch nie etwas anderes als Personen sitzen gesehen. Eine Organisation ist jedenfalls noch nie *unmittelbar* in einem Seminar gesessen. In der Beratungsarbeit sind eine Organisation und alle ihre Teilbereiche nur über ihre Repräsentanten erreichbar, und das sind Personen. Daher kann, wenn auf Veränderungen im personalen und strukturellen Bereich abgezielt wird, immer nur an der Person angesetzt werden. Unabhängig davon, nach welchem theoretischen Modell in Organisationen gearbeitet wird, die Schnittstelle Person ist der unumgehbare Dreh- und Angelpunkt für das Gelingen oder das Verfehlen von Entwicklungsprozessen in Organisationen.

In einem Weiterbildungsseminar, an dem ich teilgenommen habe, wurde ein Coaching-Gespräch live nach dem systemischen Ansatz demonstriert. Als ich dem Coach, der das Gespräch wirklich wunderbar geleitet hat, rückgemeldet habe, dass ich glaube, dass seine systemischen Interventionen vor allem deshalb so zielführend waren, weil er während des gesamten Gespräches sehr wertschätzend, äußerst einfühlsam und als Person völlig kongruent gewesen sei, meinte er nach kurzem Nachdenken, dass diese Art einfach seine persönliche Haltung zu seinem Job und zu den Menschen sei, denen er darin begegne. Mein Standpunkt dazu ist, dass ein Coaching-Gespräch nicht wirksam sein kann und kein Prozess der positiven Veränderung in Gang gesetzt wird, wenn die personenzentrierten Bedingungen nicht weitgehend realisiert sind. Wenn jedoch umgekehrt die Beziehung zwischen Coach und Klient bestimmte Elemente enthält, die wir personenzentrierte Bedingungen nennen, dann kann hier mit sehr unterschiedlichen, kreativen, der jeweiligen Situation angepassten Techniken gearbeitet werden, und diese werden zielführend sein.

Für die praktische Arbeit in Organisationen heißt das, Coaching-Prozesse sind auf bestimmte Personen oder Gruppen zugeschnitten. Beim Coaching in Organisationen arbeiten wir jedoch an der Interaktion zwischen der einzelnen Person und einem System von interagierenden Personen – der Organisation. Selbstverständlich ist der Personenzentrierte Ansatz geeignet, das interaktionelle Umfeld zu klären, das auf die einzelne Person bzw. auf die Gruppe wirkt. Der personenzentrierte Coach sieht sich auch nicht außerhalb dieser sozialen Systeme stehend, die den Prozess von Anfang an mit beeinflussen, sondern sieht sich als Teil des strukturellen Gefüges. Während des Coachingverlaufes zeigt sich nicht nur eine Entwicklung des Klienten im Umgang mit einem bestimmten Thema, sondern auch die Auswirkung dieses Prozesses auf das strukturelle Umfeld. Es entsteht eine Wechselwirkung, die unabhängig davon, ob sie vorwiegend positiv oder negativ ist, im Coaching eine Rolle spielt und regelmäßig thematisiert wird.

Grundprinzipien des Personenzentrierten Coachings

In ein Coaching kommen, aus Eigeninitiative oder auf eine Initiative des Vorgesetzten (oder AMS-Beraters), in der Regel Personen, die einem gewissen äußeren Druck ausgesetzt sind. Meistens werden Veränderungen verlangt, die eine große Herausforderung für diese Menschen darstellen – oft geht es darum, sich unter Zeitdruck neuen Bedingungen zu stellen. Die Bereitschaft und die Fähigkeit einer Person, auf äußere Veränderungen und Entwicklungen flexibel zu reagieren, hängt nicht nur von den äußeren Rahmenbedingungen ab, sondern in einem hohen Ausmaß vom Selbstkonzept der Person. Eine Person mit einem starren Selbstkonzept kann nur schwer neue Erfahrungen zulassen, mit ängstlicher Abwehr werden Erfahrungen, die das Selbstbild gefährden könnten, vermieden. Durch Unterstützung der Selbstreflexionsfähigkeit wird im Coaching die Flexibilität der Selbststruktur erhöht, der Klient findet so in sich leichter Lösungen für die Anforderungen, die er sich selbst gestellt hat oder die von außen an ihn herangetragen wurden. Eine Person mit einem flexiblen Selbst kann neue Erfahrungen zulassen; dies ermöglicht gleichzeitig Kontinuität und Flexibilität.

Manchmal wird Unveränderlichkeit mit Sich-selbst-treu-Bleiben gleichgesetzt. „Nichts könnte der Wahrheit ferner liegen. Das sein, was man ist, heißt voll in das Prozeß-Sein eintreten. Veränderung wird erleichtert, tritt häufiger auf, wenn man bereit ist, sein wahres Selbst zu sein.“ (Rogers 1961a/1973, S. 177). Dies schrieb der Begründer des Personenzentrierten Ansatzes, als er die Bedingungen formulierte, unter welchen Menschen eine solche Entwicklung erleichtert wird: weg von Starrheit; weg von Fassaden; weg vom „eigentlich sollte ich“; weg davon, anderen zu gefallen; Entwicklung hin zu Selbstbestimmung; Entwicklung hin zu Erfahrungsoffenheit; Entwicklung in Richtung Selbstvertrauen. Coaching nach

dem Personzentrierten Ansatz ist eine Sonderform der Umsetzung hilfreicher Haltungen, wie Rogers sie beschrieben hat. Demgemäß gelten als Bedingungen für einen erfolgreichen Coaching-Prozess die drei Grundmerkmale: *Bedingungsfreies Akzeptieren, Einfühlendes Verstehen und Echtheit*.

Bedingungsfreies Akzeptieren – eine neutrale Ausgangsposition

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. *Bedingungsfreies Akzeptieren* bedeutet auch eine Bereitschaft zur engagierten Anteilnahme und ein sich sorgendes Interesse an der Situation des Klienten. Finke (1994) weist darauf hin, dass solch eine Haltung von einem Fachmann zu fordern vielleicht seltsam moralisierend, ja sogar ein wenig sentimental erscheinen könnte. Genau genommen 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‘.“ (ebd., S. 32)

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 sogar stolz, geschildert werden. Andere Bereiche sind mit Ängsten, vielleicht mit Scham und Selbstverurteilung bis hin zu Wahrnehmungs-Verleugnung behaftet. Der Coach übernimmt das 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“ (ebd., S. 34). 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 Potenziale des Klienten. Die Haltung von Wohlwollen und die positive Wertschätzung, die der Coach dem Klienten gegenüber einnimmt, führt dazu, dass jener die zunächst abgelehnten Aspekte seiner tatsächlichen Erfahrungen, nach und nach ebenfalls mit einer gewissen freundlichen Gelassenheit akzeptieren kann. Eine solche Entwicklung bedeutet beim Klienten meist eine Tendenz in Richtung Entspannung. Er muss nicht mehr so viele Kräfte in die Aufrechterhaltung einer Fassade investieren; es zeigt sich meist eine adäquatere Selbstwahrnehmung und damit eine erweiterte Handlungs- und Problemlösungskompetenz des Klienten.

Die Dualität des Einfühlenden Verstehens im Coaching

Der Coaching-Klient spricht von Personen und Situationen, die er besser verstehen möchte, von Problemen, die er lösen will, von neuen, selbst gewählten oder auferlegten Herausforderungen, die er bewältigen möchte. Dies sind Darlegungen von externalen Ereignissen, die vom Klienten mit einer bestimmten Emotionalität eingebracht werden. Fehlt in der Schilderung der innere Bezug, der emotionale und persönliche Bedeutungszusammenhang, versucht der Coach über seine Einfühlung in den Klienten etwas zur Klärung beizutragen. In seltenen Fällen wird der emotionale Teil, eine innere Betroffenheit, Verletztheit oder Angst, zuerst gezeigt und die zugehörigen Fakten der Geschichte werden 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, hört zu, konkretisiert, bietet vorsichtig einfühlerisches Verstehen an, das manchmal nahe an Interpretationen herankommt, und regt den Klienten im ziel- und lösungsorientiert geführten Gespräch an, *beide Ebenen* zu klären: äußere Welt *und* affektive Konnotation! *Einfühlerisches Verstehen* heißt, über entsprechende Interventionen emotionale und kognitive Ressourcen des Klienten anzustoßen, 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 und Gefühle neu ordnen und zuordnen kann. Der Klient findet die Verbindung von „äußeren“ und „inneren“ Ressourcen; er kann dadurch seine Möglichkeiten deutlicher und differenzierter wahrnehmen, daher auch klarer entscheiden und seine Probleme besser lösen. Coaching zentriert nicht wie Psychotherapie auf die innere Welt des Klienten, sondern pendelt beständig zwischen innerer und äußerer Welt.

Durch das Prinzip *Einfühlerisches Verstehen* werden kognitive und emotionale Bestandteile des Erlebens zu einem Ganzen zusammengeführt. Das heißt, es kann nicht nur eine dieser beiden Ebenen alleine behandelt werden. Diese Dualität im Coaching zu wenig zu beachten, führt meist zu einem Stillstand des Coaching-Prozesses. Bleibt das Gespräch im Externalen, wird eine Fachberatung oder eine wirkungslose Scheinberatung durchgeführt, da die Lösung nicht zur emotionalen Befindlichkeit des Klienten passt. Häufig geschieht dies, wenn mit vordergründig sehr effizient erscheinenden Techniken zu Themen wie Entscheidungsfindung, Zeitmanagement, Konfliktlösung, Berufsorientierung o. Ä. gearbeitet wird. Das Problem scheint sich plötzlich wie von alleine zu lösen, in Wirklichkeit zeigt es sich jedoch nur nicht, weil der innere Anteil des Problems ausgeblendet wird. Der Klient verlässt die Sitzung mit einer nicht umsetzbaren Scheinlösung und läuft Gefahr, von seinem Coach in der Folge als schwieriger oder nicht handlungsmotivierter Klient gesehen zu werden.

Wird dagegen nicht das innere Erleben, sondern der äußere Bezug zu wenig geklärt, kann der Coaching-Prozess ebenfalls zum Stillstand kommen. Der Coach kann nicht jede Klientenäußerung auf ihren emotionalen Gehalt hin überprüfen und dem Klienten rückmelden, da es sich hier nicht um einen psychotherapeutischen Prozess handelt und die als belastend empfundenen äußeren Gegebenheiten damit ausgeklammert würden. Die Aufgabe des Coaches ist es, mit dem Klienten die vielleicht anfangs schmalen Übergänge zur äußeren Welt und zu seiner Handlungskompetenz zu finden, die immer vorhanden sind und die der Klient dann nach und nach zu einer tragfähigen Verbindung ausbauen kann. Damit wird der Klient in seiner Kreativität und Entwicklungsfähigkeit unterstützt und es zeigt sich eine Erweiterung seines Handlungsspielraums.

Echtheit

Rogers nennt die *Echtheit* die grundlegendste Einstellung des Beraters, die für einen positiven Verlauf des Prozesses notwendig ist (Rogers, 1977b, S. 30). Gleich zu Beginn des Coachings interveniert der Coach häufig in jenen Kategorien, die sich vom Grundprinzip Echtheit ableiten. Bevor es zu einem Arbeitsvertrag zwischen Klienten und Coach kommen kann, geht es darum, den Arbeitskontext auszuleuchten (Kontextklärung). Der Coach sitzt niemals mit dem Klienten alleine im Boot, vielmehr kommt er als weiterer Beteiligter in ein bereits laufendes, vielfältiges Beziehungsgeschehen, welches durch den Coaching-Prozess beeinflusst wird, welches auf diesen jedoch von Anfang an wirkt. Zu klären ist: Wer ist der Auftraggeber des Coachings, wer bezahlt das Coaching, welche Beratungen finden parallel statt, welche Interessen und Erwartungshaltungen der Beteiligten gibt es, wer erwartet schließlich welche Form von Bericht aus dem Coaching? In der Auftragsklärung werden die Erwartungshaltungen des Klienten an den Coaching-Prozess sowie an die Rolle und Person des Coaches besprochen. Oft werden in diesem Zusammenhang Bedeutungszuschreibungen und Vorerfahrungen, auch mit anderen Beratungsformen, thematisiert. In der Zielklärung wird das Ziel des Coachings explizit benannt. Es werden die Zeitdimension und die Umsetzungschancen besprochen.

Zur Aufgabe des Coaches gehört es, im ersten Gespräch Erwartungen und Klientenannahmen zu Zielsetzung und Verlauf des Coachings und zur Rolle des Klienten und Coaches explizit zum Thema zu machen, Fragen aufzuwerfen, solche zu beantworten und Divergenzen zu klären. Ungenügende Klärungen zu Beginn des Coachings können eine versteckte Diskrepanz zwischen den Annahmen des Klienten und des (Selbst-)Verständnisses des Coaches bestehen lassen. So wichtig es ist, die Situation des Klienten von Beginn an einfühlsam zu verstehen, der Klient wird sich keine Vorstellung vom Coaching machen können und das Coaching-Angebot nicht wahrnehmen können, wenn der Coach nicht *seine* Perspektive des Problems in der entsprechenden Form kommuniziert. Das heißt,

der Coach ist im Unterschied zum Psychotherapeuten viel früher als Dialogpartner angefragt, sich mit seinem Bezugssystem offen mit dem Bezugssystem des Klienten auszutauschen, wobei er dem Klienten natürlich jede Freiheit lässt, sich von seinen Sichtweisen abzugrenzen.

Coaching und Psychotherapie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Coaching und Psychotherapie haben ein gewisses methodisches Naheverhältnis. In den 80er Jahren, als Coaching sich im Bereich Personalentwicklung verstärkt etablierte, haben hier verschiedene Methoden und Interventionsverfahren aus der Humanistischen Psychologie (Gesprächstechniken, Rollenspiele etc.) und der Gruppendynamik Eingang gefunden. Die Psychotherapie gilt neben Sport, Consulting, Supervision und Mentoring als eine der Wurzeln des heutigen Coaching-Begriffes (vgl. Rauen, 1999, S. 21). Trotz vorhandener Gemeinsamkeiten lassen sich die Verfahren jedoch relativ klar voneinander abgrenzen. Als Unterscheidungsmerkmal zwischen den beiden Formen helfender Beziehungen kann jedoch nicht das Thema an sich dienen, obwohl dies in der gängigen Coaching-Literatur oft so dargestellt wird. Als Kriterium, ob für den Klienten Coaching oder Psychotherapie angebracht ist, kann nur die Art und die Schwere der Betroffenheit des Klienten herangezogen werden. So ist für den einen ein berufliches Problem, wie z. B. ein drohender Jobverlust, ein Anlass, um in Gelassenheit über seine Situation zu reflektieren, das Karrieretal eventuell für eine kurze Auszeit zu nützen, während für den anderen beim gleichen Anlass die Welt zusammenstürzt und er in seinem subjektiven Empfinden am Rande eines tiefen schwarzen Loches steht.

Obwohl im Coaching mit Problemstellungen von geringerer emotionaler Tiefe gearbeitet wird, ist Coaching keine Leichtversion von Psychotherapie, sondern unterscheidet sich von dieser durch stärker strukturierendes Vorgehen und einer Orientierung an einem explizit formulierten Ziel. In der Psychotherapie nimmt der Therapeut die personenzentrierte Grundhaltung ein, sucht den Bezugsrahmen des Klienten auf und begleitet diesen bei der Klärung seiner Anliegen. Mit einer großen Zuverlässigkeit kann er auf die Aktualisierungstendenz bauen und sich von diesem Kompass im Klienten im Prozessverlauf leiten lassen. Die Aktualisierungstendenz wird beim personenzentrierten Coaching ebenso für die Steuerung des Prozessverlaufes genützt – und doch gibt es hier zusätzlich zu diesem Kompass das explizit formulierte Ziel, welches wie ein Fixstern als vereinbarter externer Orientierungspunkt genützt wird. Es ist nicht die Aufgabe des Coaches, auf die Einhaltung des Zieles zu pochen, sondern auf eventuelle Abweichungen in einer produktiven Weise hinzuweisen. In den Abweichungen vom vereinbarten Ziel, vor allem wenn sie regelmäßig und mit sehr eindeutigen inhaltlichen Tendenzen vorkommen, sind meist wichtige Botschaften enthalten.

Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie:

- Anwendung reflektierender Verfahren, von psychologisch wirksamen, aber keinesfalls manipulierenden Methoden
- Basis der Beratung ist eine von gegenseitigem Vertrauen und Akzeptanz gekennzeichnete Arbeitsbeziehung; der Berater fungiert für den Klienten als Alter-Ego und als Dialogpartner
- Der Berater ist Spezialist für Prozess und Beziehung, jedoch kein Spezialist für (Fach-)Inhalte
- Beschäftigung mit dem Erleben 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 wirksam werden
- Angestrebtes Ergebnis ist eine erhöhte Kompetenz zur Problembewältigung durch Erweiterung von (Selbst-)Wahrnehmung und Flexibilisierung der Selbststruktur des Klienten

Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie

| <i>Coaching</i> | <i>Psychotherapie</i> |
|---|--|
| Im Vordergrund stehen aktuelle, benennbare, überschaubare Themen von „geringer bis mittlerer“ emotionaler Tiefe; Coaching wird für Themen aus dem beruflichen Kontext in Anspruch genommen, ist jedoch auch für private Themen geeignet. | Besonders für Probleme mit krankheitswertiger Gewichtung geeignet; Psychotherapie bewirkt Linderung von psychischen Leiden, ist jedoch aus personzentrierter Perspektive vor allem ein Modell der Persönlichkeitsentwicklung, was Krankheitsprävention einschließt. |
| Der Prozess pendelt beständig zwischen dem inneren Erleben des Klienten und der von außen an ihn herangetragenen Anforderung. | Im Prozess wird auf das innere Erleben des Klienten fokussiert. |
| Ressourcen- und lösungsorientierte kurz- bis mittelfristige Prozesse. | Auch langfristige Prozesse mit ursachenorientierter Analyse möglich. |
| Es wird überwiegend ziel- und handlungsorientiert gearbeitet; Ziele sind oft reine Leistungsziele; Coach und Klient bewegen sich vorwiegend (aber nicht nur) in der Welt des Tuns. | 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. |
| Bei Coaching in Organisationen ist die Arbeitsbeziehung oft ein Dreiecksverhältnis: Auftraggeber – Klient – Coach. Die Klärung des strukturellen Kontextes, in dem der Klient sich befindet und in dem das Coaching stattfindet, muss zu Beginn des Prozesses erfolgen. | In der Regel ist hier der Klient auch der Auftraggeber. Die Explizierung und Klärung der Beziehungen und sozialen Interaktionen des Klienten sind Bestandteil eines längeren Therapieprozesses. |
| Klare Ziel- und Auftragsklärung, mit regelmäßiger Überprüfung; es wird nicht zur Gesamtpersönlichkeit des Klienten gearbeitet, sondern auf Teilbereiche fokussiert, während andere Bereiche und (ev. auch massive) Problemstellungen ausgeklammert bleiben. | Komplexe Problemlösung mit Vertrauen in die Selbstaktualisierung, es genügt eine globale Zielbenennung, die sich erst im Prozess konkretisiert; die Zielsetzung kann sich im Zuge des Therapieprozesses (auch mehrmals) ändern, die Gesamtstruktur der Persönlichkeit des Klienten kann sich ev. weiterentwickeln. |
| Arbeitserfahrungen aus den Bereichen Wirtschaft und Verwaltung sind beim Coach notwendig. | Psychotherapiespezifische Kenntnisse sind beim Psychotherapeuten notwendig. |

Das Spezifische am Coaching nach dem Personzentrierten Ansatz

Trotz der Unterscheidungsmöglichkeit von Psychotherapie und Coaching gibt es eine Fülle von Überschneidungen zwischen den Anliegen von Psychotherapie-Klienten und Coaching-Klienten. Hier soll in einer idealtypischen Gegenüberstellung die unterschiedliche Problematik von Psychotherapie-Klienten und Coaching-Klienten verdeutlicht werden. Die hier getroffenen Aussagen sind 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 Coaching-Klienten Gesagte oft auch für Psychotherapie-Klienten, besonders für solche in fortgeschrittenen Therapien. Umgekehrt können die Kriterien, die hier den Psychotherapie-Klienten zugeordnet sind, punktuell auch für Coaching-Klienten zutreffen (wenn etwa besonders belastende Situationen plötzlich vulnerable Seiten des Klienten zeigen). Als Basis dient hier die von Rogers entwickelte Prozess-Skala, mit der er seine Grundlagen und Thesen einer Theorie der gesunden menschlichen Entwicklung operationalisierte. Sein Konzept der *fully functioning person* stellt dabei idealtypisch den imaginären Endpunkt dieser Entwicklung dar.

| Erscheinungsformen / Ursachen von Problemen bei Coaching-Klienten | Erscheinungsformen / Ursachen von Störungen bei Psychotherapie-Klienten |
|--|--|
| <p>Beziehung zu Problemen</p> <p>Die eigene Verantwortung und der Bezug zu den Problemen kann entweder gesehen werden oder es besteht ein expliziter Wunsch, diese zu sehen. Auch wenn Veränderungen vielleicht ängstigen, werden sie vom Klienten als notwendig erachtet.</p> | <p>Probleme werden eventuell 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>Kommunikation über das Selbst</p> <p>Die Kommunikation über das Selbst ist hier vorhanden (bzw. stellt sich leicht ein) und ist überwiegend positiv. Über relevante Strecken besteht hier Selbstvertrauen und Belastbarkeit. Selbstwertschätzung fehlt eventuell bezogen auf ein bestimmtes Thema.</p> | <p>Hier kann die Kommunikation über das Selbst fehlen, negativ sein oder möglicherweise geprägt sein von einem eingegengten und negativen Selbstkonzept: Selbstunsicherheit, Selbstverachtung, Unselbstständigkeit, geringe Belastbarkeit, Leistungsunfähigkeit, Zerrissenheit, Desorganisation.</p> |
| <p>Erleben von Inkongruenz</p> <p>Beim Coaching-Klienten kann man in Bezug auf das vorgebrachte Thema von einer <i>ereignisbedingten Inkongruenz</i> sprechen. Der Klient kann Anforderungen der für ihn wichtigen Aspekte aus seiner Berufs- oder Privatwelt nicht in Einklang mit seinen (durchaus hoch entwickelten und bisher gut brauchbaren) Einordnungs- und Bewältigungskompetenzen bringen. Diese Inkongruenz wird vom Klienten weitgehend wahrgenommen.</p> | <p>Ursachen für das Erleben von massiven Inkongruenzerfahrungen sind biografische Entwicklungen (seit der Kindheit bestehende Konflikte, primäre Inkongruenzen, frühe Beziehungsstörungen) 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 oder jenseits der Gewährwerdung.</p> |
| <p>Erfahrungskonstrukte</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> | <p>Die Erfahrungskonstrukte sind hier oft eingeschränkt und rigide, manchmal überschießend, negativ (aufgrund externer Werte, die als Introjekte im Selbst verankert sind).</p> |
| <p>Angstentwicklung und Wahrnehmungsfähigkeit</p> <p>Beim Coaching-Klienten ist die Angstentwicklung nur schwach ausgeprägt und führt nicht zu einer generellen Verengung der Wahrnehmung. Die Angst ist nicht die Folge einer entwicklungsbedingten Inkongruenz, sondern ist eine Angst vor konkreten Ereignissen. Sie beruht auf einer mangelnden Durchschaubarkeit der Situation bzw. einer situativen Überforderung.</p> | <p>Angst tritt dann auf, wenn eine Diskrepanz zwischen dem Selbstkonzept und dem organismischen Erleben an der Schwelle der Gewährwerdung spürbar wird. Bei Therapie Klienten kommt es bei der Abwehr dieser Angst zur Leugnung oder Verzerrung von Wahrnehmungen bzw. ihrer akkuraten Symbolisierung.</p> |
| <p>Unbefriedigende Handlungs- und Lösungskompetenz</p> <p>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.</p> | <p>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.</p> |

Resümee

Vor dem Hintergrund der von Rogers entwickelten Theorie zu Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung sowie zu Prozess und Beziehung lassen sich die Grundprinzipien von personenzentriertem Coaching, die sich zuallererst in einer bestimmten Grundhaltung des Coaches zeigen, darstellen. Im Unterschied zur großen Zahl der mehr oder weniger eklektizistischen Coaching-Modelle, verfügt Coaching nach dem Personenzentrierten Ansatz über eine methodische Übereinstimmung von den theoretischen Grundlagen bis zur konkreten Intervention. In Einklang mit den personenzentrierten Grundhaltungen

können im Coaching verschiedenartige Methoden angemessen integriert und differenzierte Interventionen gesetzt werden. Personenzentriertes Coaching verstehe ich weniger als ein neuartiges, zusätzliches Verfahren, sondern vielmehr als konsistente Methode, die auch als integrativer Coaching-Ansatz geeignet ist.

Der Personenzentrierte Ansatz spielt bisher weder bei Coaching-Anbietern noch in Coaching-Ausbildungscurricula eine wesentliche Rolle; bisher ist personenzentriertes Coaching auch in keinem Fachbuch dargestellt. Förderlich für Anwender wäre ein reflektiertes Versammeln des vielfältigen Know-hows aus personenzentrierter Beratungstätigkeit, die in Organisationen geleistet wird. Dass es

solche Arbeit in mannigfaltiger Form gibt, zeigen regelmäßig Beiträge in der Fachliteratur und auf Symposien. Neben einer solchen Zusammenschau ist jedoch auch eine weitere Ausformulierung des Personenzentrierten Ansatzes wünschenswert. Ähnlich wie in den letzten fünfzehn Jahren eine breitere Differenzierung der Methode durch störungsspezifisches Wissen stattgefunden hat, wäre eine weitere Explizierung von *systemspezifischem Wissen* wichtig. Nicht das eine zielführende personenzentrierte Arbeit in den unterschiedlichen Kontexten sonst nicht möglich wäre, im Sinne einer effizienteren Weiterbildung und einer Arbeiterleichterung ist es jedoch relevant zu wissen, welche spezifischen Gegebenheiten in der Beratungsarbeit mit Paaren, Familien, Gruppen, Organisationen und Institutionen zu erwarten sind. Letztlich wäre für die Entwicklung des personenzentrierten Coachings zu einer wahrgenommenen Coaching-Methode ein offener Dialog mit anderen Coaching-Ansätzen wünschenswert und fruchtbar.

Literatur

- Finke, J. (1994). *Empathie und Interaktion. Methodik und Praxis der Gesprächspsychotherapie*. Stuttgart: Georg Thieme.
- Frenzel, P. (2001). Der Personenzentrierte Ansatz jenseits der Psychotherapie. In P. Frenzel, W. W. Keil, P. F. Schmid & N. Stölzl (Hrsg.), *Klienten-/Personenzentrierte Psychotherapie* (S. 362–392). Wien: Facultas.
- Mitterhuber, B. (2000). Person als Schaltstelle von Veränderungsprozessen. Eine Brille der mehrdimensionalen Betrachtung. *Person*, 4(2), 40–43.
- Rauen, Ch. (1999). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Rogers, C. R. (1951a). *Client-centered therapy. Its current practice, implications and theory*. New York: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1961a/1973). *On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy*. Boston: Houghton Mifflins; dt. 1973: *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rogers, C. R. (1977b). *Therapeut und Klient*. Frankfurt/M.: Fischer
- Schmid, P. F. (1997). Personenzentrierte Supervision. Berufliche Entwicklung durch Begegnung. In I. Luif (Hrsg.), *Supervision* (S. 175–188). Wien: Orac.
- Schreyögg, A. (1998). *Coaching: Eine Einführung in die Praxis*. 3. Aufl. Frankfurt/M.: Campus.
- Terjung, B. & Kempf, T. (2001). *Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung*. Köln: GwG.

Autor

Robert Waldl, Mag.phil., Personenzentrierter Psychotherapeut, Coach, Unternehmensberater in Wien, Mitglied der Arbeitsgemeinschaft Personenzentrierte Psychotherapie, Gesprächsführung und Supervision (APG)/Sektion Forum.

Korrespondenzadresse

Mag. Robert Waldl
1010 Wien
E-Mail: office@waldl.com
Website: www.waldl.com
Führungskräfte Coaching
Beratung und Coaching für Familienunternehmen