

Verhalten und Verhältnisse verstehen und verändern

Coaching für Führungskräfte auf Basis der Personzentrierten Systemtheorie

Robert Waldl

Wien

Verhalten und Verhältnisse verstehen und verändern – Coaching für Führungskräfte auf Basis der Personzentrierten Systemtheorie: Einzelcoaching von Privatpersonen kann im geschützten Rahmen eines dyadischen Settings stattfinden. Einzelcoaching von Führungskräften unterscheidet sich davon grundsätzlich, weil hier ab dem Moment der Beauftragung eine Organisation in den Prozess involviert ist. Coaching für Mitarbeitende einer Organisation kann nur gelingen, wenn Kultur, Ziele, Struktur, Dynamik und Entwicklungsaufgaben des beauftragenden Systems ausreichend – d. h. ausreichend im Sinne des jeweiligen Coaching-Auftrages – verstanden und bei allen Interventionen mitbedacht werden. Dazu braucht es auf Seite der Coaches ein Vorwissen zu Führung und Organisation, eine entsprechende Methodenkompetenz und ein theoretisches Modell, um die Komplexität des Themas gemeinsam mit der/dem Coachee analysieren, verstehen und verändern zu können.

Der vorliegende Artikel behandelt die Fragestellung, ob die Personzentrierte Systemtheorie eine hinreichende Theorie für beratende Arbeit in Organisationen zur Verfügung stellt. Zur Beantwortung dieser Frage wird eine spezifische Form von Coaching genauer beleuchtet. Es wird gezeigt, wie im Coaching für Führungskräfte das Zusammenwirken der verschiedenen Prozessebenen mit der Personzentrierten Systemtheorie analysiert, benannt und genutzt werden kann.

Schlüsselworte: Coaching, Führungskräfte-Coaching, Personzentrierte Systemtheorie

Understanding and Changing Behavior and Conditions – Coaching for Executives Based on Person-Centered Systems Theory. Individual coaching for private individuals can take place in the protected context of a dyadic setting. Individual coaching for managers is fundamentally different because an organization is involved in the process from the moment the assignment is placed. Coaching for employees of an organization can only be successful if the culture, goals, structure, dynamics and development tasks of the commissioning system are adequately understood in the spirit of the respective coaching task and taken into account in all interventions. This requires the coach to have prior knowledge of leadership and organization, appropriate methodological skills and a theoretical model in order to be able to analyze, understand, and change the complexity of the topic together with the coachee.

This article addresses the question of whether person-centered systems theory provides a sufficient theory for advisory work in organizations. To answer this question, a specific form of coaching will be examined in more detail. It is shown how the interaction of the various process levels can be analyzed, named, and used in coaching for managers using person-centered systems theory.

Keywords: Coaching, Executive-Coaching, Person-centered System-theory

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.1>

Einleitung

In der Publikation *Personzentriertes Coaching* (Waldl, 2004) wird gezeigt, dass der Personzentrierte Ansatz nicht nur für Psychotherapie, sondern auch für Coaching ein konsistentes

Robert Waldl, Mag. phil., Dr. phil, MBA in Management Consultancy. Unternehmensberater, Executive-Coch und Supervisor, Personzentrierter Psychotherapeut, Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Beratung von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen.
Korrespondenzadresse: Dr. Robert Waldl, MBA, A-1010 Wien, Dr.-Karl-Lueger-Platz 4A/3, E-Mail: office@waldl.com, Website: www.waldl.com

Theoriemodell zu Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung sowie zu Prozess und Beziehung bereitstellt. Das gilt auch für Coaching von Führungskräften. Coaching wirkt über die Beziehung, so wie jede Beratung in einer Organisation, sofern es sich nicht um eine reine Fachberatung handelt. „Nach Personzentrierter Auffassung sind es nicht die vom Coach verwendeten Methoden und Techniken, sondern vor allem eine tragfähige und Selbstempathie fördernde Beziehung zwischen ihm und seinem Klienten, die das Entdecken eigener Ressourcen ermöglicht und Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung anstößt“ (Kunze, 2016, S. 20). Die Gestaltung der Beziehung entscheidet

über das Ergebnis des Prozesses, daher wird dem Beziehungsspekt im vorliegenden Artikel ein eigener Abschnitt gewidmet.

Eine Führungskraft kommt nicht nur als Person mit persönlichen Beziehungen in ein Coaching, sondern auch als Inhaber:in einer Rolle, mit Rollenbeziehungen, vielfach einbezogen in die Dynamik einer Organisation, die wiederum den Einflüssen der Umgebung ausgesetzt ist. Auch wenn die/der Coach ausschließlich mit der/dem Coachee Kontakt hat, wirkt die Organisation über Strukturen, Vereinbarungen und kulturelle Vorgaben auf die Führungskraft und auf den Coaching-Prozess. Die vom Coachee thematisierten Probleme und Konflikte sind auf ihren organisationalen Anteil zu befragen bzw. auch als Symptom der Organisation zu untersuchen (Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2010). Das verlangt auf Seite der Coaches spezifische Kenntnisse zum Thema Führung und Organisation. Durch die Hermeneutik wissen wir von der Notwendigkeit eines Vorwissens, um unser Gegenüber zu verstehen (Finke, 1999, S. 129; Keil, 1997, S. 5). Mit ausschließlich psychologischem Know-how an ein Führungskräfte-Coaching, ein Teamcoaching oder Team-supervision heranzugehen würde bedeuten, den Prozess auf personale und interpersonelle Aspekte einzuengen, organisationale Aspekte unberücksichtigt zu lassen und damit Halb- oder Scheinlösungen zu produzieren.

Die Kunst erfolgreichen Coachings besteht darin, Anliegen von Coachees nicht auf Einzelaspekte zu reduzieren, sondern sie in ihrer Komplexität zu verstehen und zu bearbeiten. Durch Analysearbeit kann es vor dem Hintergrund der Personzentrierten Systemtheorie gelingen (Kriz, 2017), die vielschichtigen Führungsthemen auf vier interagierenden Prozessebenen zu verorten und so zu Verständnis und Veränderung von Verhalten und Verhältnissen zu kommen. Im nachfolgenden Artikel werden die heutigen Herausforderungen an Führungskräfte umrissen. Die Personzentrierte Systemtheorie und ihre praktische Anwendung im Coaching werden in zwei Abschnitten skizziert.

Zunächst noch eine bedeutsame Eingangsüberlegung. Um beratend für Organisationen tätig zu sein, und das ist bei Führungskräfte-Coaching, Teamcoaching und Teamsupervision der Fall, braucht es eine spezifische Sozialisation. Berater:innen brauchen Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Organisationen. Sie müssen sich für organisationale Themen genauso offen und wertschätzend interessieren wie für Menschen. Sie dürfen keine Berührungängste mit Personen und Gremien in Machtpositionen haben, Spannungen und Konflikten nicht ausweichen, denn diese stellen wichtiges Material zum Verständnis der Organisation und der Personen, die darin arbeiten, dar. Ein zentraler Punkt im Führungskräfte-Coaching ist die Bereitschaft, die Komfortzone des dyadischen Settings zu verlassen, sich auf komplexe Interaktionen mit einer Organisation einzulassen und sich davon berühren zu lassen. Die

Analyse der eigenen Gegenübertragung hilft, die Belange der Organisation und das Beratungsanliegen der Coachees oder des Teams genauer zu verstehen. Personzentrierte Berater:innen haben hier einen Vorteil, kommt ihnen doch zugute, dass im Personzentrierten Ansatz „ein ausgeprägt interaktionelles Übertragungskonzept vertreten“ wird (Finke, 1999, S. 73).

Was es heute bedeutet, Führungskraft zu sein

Die Aufgaben und Rahmenbedingungen für Führungskräfte haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt und entwickeln sich immer noch weiter. Um als Coach die spezifische Situation einer Führungskraft zu verstehen, muss man auch die Einflüsse der gesellschaftlich-kulturellen Prozesse in Umrissen kennen, die heute auf nahezu alle Organisationen und damit auf die dort arbeitenden Personen einwirken. Wohin geht die Reise?

Im historischen Rückblick können wir das Industriezeitalter als Phase von geringer Dynamik sehen. Die vorrangige Entwicklung war ökonomisches Wachstum, verbunden mit maximaler Ausbeutung der natürlichen und humanen Ressourcen. Die Managementlehre fand mit einem einzigen Modell, dem Taylorismus, weitgehend das Auslangen. Organisationen waren identisch mit einer starren, hierarchischen Struktur in Form einer Pyramide. Jedes Mitglied der Organisation kannte seinen Platz und arbeitete nach den Anweisungen des jeweils Vorgesetzten. Nahezu alle Führungsaufgaben konnten durch Regeln, Weisung und Kontrolle erledigt werden. Führungsarbeit war planbar und das Ergebnis weitgehend berechenbar. Die lange vorherrschende Trennung von Planen und Handeln, also von Management und Mitarbeitenden, wie Frederick Taylor sie 1911 mit seinem epochalen Werk *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 2020) dargelegt hat, ging jedoch in den letzten Jahrzehnten in allen Bereichen der Wirtschaft zu Ende.

Heutige Vorstellungen von Führung sind oft noch geprägt vom veralteten heroischen Ideal der Beherrschbarkeit aller betrieblicher Prozesse durch die Führungskräfte. Die Idee von Allwissenheit und Allmacht von Führung ist in vielen Organisationen noch vorhanden. Sie wirkt dysfunktional in Form von unerfüllbaren Ansprüchen auf junge wie auf erfahrene Führungskräfte und lässt diese ihre täglichen Führungsaufgaben oft mit großer innerer Anspannung erledigen. Anliegen, die Coachees ins Coaching mitbringen, handeln häufig von der Diskrepanz zwischen herkömmlichen Vorstellungen von Führung und heutiger betrieblicher Realität.

In den letzten Jahrzehnten kam es zu einer zunehmenden Dynamisierung der Wirtschaftsprozesse durch Globalisierung, Digitalisierung, demographischen Wandel und die Klimaveränderung. Vom US-amerikanischen Militär wurde für die

Beschreibung dieser Situation der Begriff VUCA übernommen. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Bendel, o.J, o.S). Durch die Auswirkungen der COVID-Pandemie und der gegenwärtig geführten Kriege greift dieses Modell sogar noch zu kurz und wird vom Denkmodell BANI des Zukunftsforschers Jamais Cascio ergänzt bzw. abgelöst (Cascio, 2020, o. S.). BANI veranschaulicht chaotische Entwicklungen und steht für Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible, also brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich. Heute ist die hohe Dynamik des vor- und frühindustriellen Zeitalters zurück. Innovative Unternehmen mit neuen, oft disruptiven Geschäftsmodellen üben Druck auf viele konventionelle Unternehmen aus. Gleichzeitig verlangt der demographische Wandel, eine höhere Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen zu fördern, was nur gelingen kann, wenn das gesamte Unternehmen menschengerechter wird (Pfläging, 2015, S. 9). Neben dem Kampf um Marktanteile entstand im sogenannten War for Talents eine neue Front, nämlich der Kampf um qualifizierten Nachwuchs und High Potentials.

Die Auswirkungen der hier skizzierten gesellschaftlich-kulturellen Entwicklungen auf Organisationen wurde vielfach beschrieben (Möller, 2020; Ameln, 2021; Raible, 2022). Es werden „gesellschaftliche Erwartungshaltungen, Werthaltungen, Regeln, Normen und Diskurse an die Organisationen heran- und in sie hineingetragen“ (Liska, 2010, S. 30). Für einzelne Unternehmen und ganze Branchen kommt es zu tiefgreifenden Veränderungen und Umbrüchen. Nahezu alle Unternehmen, wie auch Organisationen der Verwaltung, des Gesundheitswesens und der Universitäten, sind heute mit einem hochkomplexen Umfeld und großem wirtschaftlichen Druck konfrontiert. Die Organisationsform einer starren hierarchischen Pyramide zeigt sich in dieser Situation immer deutlicher als wenig tauglich.

Führungskräfte arbeiten heute nicht mehr nur im Unternehmen, sondern laufend am Unternehmen. Inhaber:innen und Führungskräfte beschäftigt, wie sie die wachsende Komplexität bewältigen können, wie sie das jeweilige Unternehmen an die sich laufend verändernden Rahmenbedingungen anpassen können und wie Wachstum möglich ist, ohne dabei die Verwaltung zu vergrößern. Die Organisationen suchen eine Alternative zum Modell Pyramide. Agile Organisationsformen, die eine schnellere Reaktion auf Marktveränderungen und spezifische Kundenwünsche durch horizontale Zusammenarbeit ermöglichen, sind auf dem Vormarsch. Die Erprobung und Etablierung von neuen Modellen, wie Holokratie, Soziokratie, Matrix- und Kreisorganisationen etc., stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen (Laloux, 2014; Rüter, 2017).

Im herkömmlichen Führungsverständnis wird von einer Führungskraft erwartet, dass sie Strategie, operative Ziele und

die konkrete Arbeitsweise vorgibt, delegiert sowie Arbeitsfortschritte und Ergebnisse laufend kontrolliert (Ameln, 2018, S. 14). In der heutigen komplexen Welt überfordert dieser Führungsstil fachlich und strukturell, Prozesse werden dadurch verlangsamt und der unternehmerische Erfolg kann gefährdet sein. Heute müssen Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Informationen sind. Das ist letztlich dort, wo mit kooperierenden Unternehmen, Lieferant:innen, Interessent:innen, Kund:innen, Klient:innen, Student:innen oder Patient:innen gearbeitet wird.

Führungskräfte sind somit aufgefordert, gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine Unternehmens- und Teamkultur zu gestalten, die zu selbstständigem Entscheiden, Kooperieren, Denken und Handeln, also zu Selbstorganisation einlädt. Führungskräfte müssen die Teammitglieder zu Selbstverantwortung und Selbstkontrolle ermutigen (Ameln, 2018, S. 51), diese zu lassen und letztendlich akzeptieren, dass sie dennoch für alle Ergebnisse verantwortlich ist.

An Führungskräfte werden somit höhere Anforderungen gestellt als noch vor einigen Jahren. Neben mehr Fach- und Prozesswissen wird eine wesentlich höhere Sozialkompetenz verlangt. Führungskräfte sollten kontakt- und beziehungsfähig sein und eine Vertrauenskultur im Team und im Unternehmen fördern. Sie sind als Beziehungsmanager:innen in ihrer Konfliktstabilität gefordert, um in den Teams destruktive Konkurrenz, Spannungen und Mehrdeutigkeiten möglichst gering zu halten. Erfolgreich führen heißt heute, wesentlich differenzierter auf Teammitglieder einzugehen. Mitarbeiter:innen, die noch eher hierarchisch sozialisiert wurden, wollen eindeutige Zuständigkeiten und klare Führungsansagen. Gut ausgebildeter Nachwuchs will hingegen Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortung. Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit brauchen ergänzend eine hohe Intensität und Qualität des persönlichen Austausches. Führungskräfte müssen sich somit mehr für ihre Mitarbeiter:innen interessieren und Vertrauen aufbauen, dazu gehört auch gegenseitiges Feedback. Oft gelingt das nur, wenn die Asymmetrie in den Führungsbeziehungen reduziert, also auf Augenhöhe geführt wird.

Ein großes Thema in Organisationen ist der nach wie vor geringe Frauenanteil in allen Führungsebenen. Während die politische Forderung nach mehr Teilhabe von Frauen in Entscheidungspositionen sehr wenig Veränderung hervorrief, zeigt sich immer deutlicher die wirtschaftliche Notwendigkeit einer solchen Entwicklung. Die Erwerbsquote von Frauen ist in den letzten zwanzig Jahren in Österreich von 60 % auf 70 % gestiegen und wird in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter steigen. Der Anteil der Frauen mit akademischem Abschluss liegt derzeit bei über 20 %, der von Männern bei unter 17 % (Statistik Austria, 2023). Die Führungspositionen sind jedoch durchschnittlich zu über 80 % von Männern besetzt (WKO,

2023). Die Wirtschaft kann in Zeiten des immer stärker werdenden Fachkräftemangels auf die Expertise von Frauen in Führungspositionen nicht mehr länger verzichten. Viele Organisationen haben bereits Programme entwickelt, die einen schnelleren Aufstieg von Frauen in höhere Führungsebenen ermöglichen. Frauennetzwerke zeigen eine immer stärker werdende Präsenz. Sie entwickeln mittlerweile eine hohe Dynamik in der gegenseitigen Unterstützung von Frauen. Die Erhöhung der Genderkompetenz bei männlichen Führungskräften und die explizite Förderung von Frauen auf allen Führungsebenen ist daher zunehmend auch Gegenstand von Coachings.

Die Coaching-Nachfrage für Führungskräfte steigt und wandelt sich

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlich-kulturellen Veränderungen und den Entwicklungen in Organisationen stellt sich die zunehmende Nachfrage nach Coaching für Führungskräfte (Rauen et al., 2023) als komplementäre Entwicklung dar (Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2010, S. 17). Führungskräfte lassen heute Coaching bei Bedarf über die HR-Abteilung organisieren. In vielen Geschäftsführungen wurde erkannt, dass die Zukunftssicherung des Unternehmens zu einem großen Teil über Führungsarbeit geleistet wird und dass Ausgaben für Coaching nur einen Bruchteil der Kosten betragen, die eine Kündigung und Neubesetzung einer Position mit sich bringen würde. Wird eine Führungsposition neu besetzt, wird vielfach bereits im Rahmen des Bewerbungsgeschehens seitens der Organisation ein sogenanntes Implacement-Coaching angeboten. In vielen Fällen ist Führungskräfte-Coaching Teil eines umfassenden Change-Prozesses in der Organisation (Klaffke, 2011). Die Beauftragung von Coaches wurde in vielen Organisationen sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich professionalisiert und kann sehr unterschiedlich gestaltet sein.

Der Unterstützungsbedarf von Führungskräften durch Coaching nimmt seit vielen Jahren nicht nur zu, er verändert sich auch merklich. Der wachsende Druck in Organisationen, die zunehmende Komplexität der Führungsaufgaben, die fortschreitende Professionalisierung von Führung (auf der unteren Ebene bis zur Top-Ebene) und nicht zuletzt das höhere Selbstbewusstsein von jungen Führungskräften hat die Qualität von Coaching-Anfragen verändert. Es kommt in den letzten Jahren vermehrt zu Anfragen, an deren Beginn eine umfangreiche Beratung über die verschiedenen Möglichkeiten von Coaching steht. Coaches sind hier in der Rolle als Fachberater:innen zu den Themen Führungsentwicklung und Organisationsberatung angefragt. Die herkömmlichen Labels wie Coaching, Training, Supervision oder Change-Management sind für Kund:innen

dabei unwichtig und sollten es auch für Coaches sein. Die Führungskräfte wollen ihr vielschichtiges Beratungsanliegen mit einem kompetenten Gegenüber diskutieren und gemeinsam Wege entwickeln (Heltzel, 2021, S. 159).

Um diesen Wünschen gerecht zu werden, stehen Coaches vor der Herausforderung, über traditionelle Settings wie Einzelcoaching für Führungskräfte, Teamcoaching oder Teamentwicklung hinauszugehen. Die Aufgabe als Coach ist es dann, gemeinsam mit den Kund:innen eine vielschichtige Beratungs-Architektur zu entwickeln und auf verschiedenen Ebenen tätig zu werden. Dabei entstehen oft kleine Change-Projekte in einer Teilorganisation oder der gesamten Organisation. Eine Kooperation mit einer/m zweiten Coach oder die Erweiterung auf ein Coaching-Team ist hier erforderlich. Wenn Coaches in komplexen Beauftragungen allein arbeiten, ist ein intervisorischer Reflexionsraum mit Kolleg:innen in ausreichender Frequenz unerlässlich.

In der Fachliteratur zu Beratung in Organisationen wird der Trend zu vielschichtigen Anfragen schon seit einigen Jahren unter verschiedenen Begriffen erörtert, wie Komplementärberatung (Königswieser, Sonuç 2013) und Komplexberatung (Obermeyer & Pühl, 2015; Heltzel, 2021). Komplexe Coaching-Anfragen, bei denen unterschiedliche Coaching-Settings kombiniert werden, haben seit den Herausforderungen durch Pandemie und Krieg im Verhältnis noch zugenommen. Die häufigste Variante sind Anfragen, bei denen Führungskräfte nicht nur für sich selbst einen Coaching-Prozess anstreben, sondern diesen mit einem Teamcoaching und Teamentwicklung kombinieren möchten. Sie lassen sich dabei von Teammitgliedern Feedback zu ihrem Führungshandeln geben und geben dort auch selbst Feedback. In anderen Varianten werden mehrere Teams, oft aus unterschiedlichen Bereichen, zu Großgruppenveranstaltungen eingeladen oder/und es wird das gesamte Managementteam einbezogen.

In kombinierten, teamübergreifenden Beratungssettings sind Coaches in wechselnden Rollen tätig. Die professionelle Beziehung zu Personen und Teams, sowie die verschiedenen Arbeitsbündnisse können nur gelingen, wenn Spielregeln und ethische Standards von Coaches zu Beginn offen und transparent thematisiert werden.

Die Personzentrierte Systemtheorie

Kriz begann in den 1980er Jahren, die Personzentrierte Systemtheorie zu entwickeln. 1989 legte er einen *Entwurf einer systemischen Theorie Klientenzentrierter Psychotherapie* (Kriz, 1989) vor und hat seither seinen Ansatz in etlichen Artikeln und Buchbeiträgen (z. B. Kriz, 1989; Kriz, 1992; Kriz, 1997; Kriz, 1999; Kriz, 2004; Kriz, 2006; Kriz, 2016) weiter ausformuliert

und diese in *Subjekt und Lebenswelt* (Kriz, 2017) nochmals in ihre Gesamtheit vorgelegt.

Am Beginn dieser Theorieentwicklung stehen mehrere Autoren, die unabhängig voneinander die Kompatibilität des Personzentrierten Ansatzes mit den Systemischen Grundannahmen beschrieben haben (Biermann-Ratjen et al., 1979/2016; Höger, 1989; Kriz, 1989). Die Autor:innen des Standardwerkes *Gesprächspsychotherapie-Verändern durch verstehen* vergleichen die Aussagen des Neurobiologen Humberto Maturana, der als Begründer des radikalen Konstruktivismus gilt, mit denen des Psychologen Carl Rogers. „Die Parallelen zu den Auffassungen von Rogers bezüglich des psychotherapeutischen Prozesses sind unübersehbar“ (Biermann-Ratjen et al., 1979/2016, S. 73). Die Autor:innen kommen zu dem Schluss, wie begrenzt das linear-kausale Wirkungsprinzip zur Erklärung von Rogers Erkenntnissen ist und „wie sinnvoll es sein kann, Klientenzentrierte Konzepte wie den Organismus, die Aktualisierungstendenz, das Selbst oder die Selbstaktualisierungstendenz aus systemischer Perspektive zu betrachten“ (Biermann-Ratjen et al., 2016, S. 73).

Kriz thematisiert die jeweilige Begrenztheit der Personzentrierten und der Systemischen Theorie. Während im Personzentrierten Ansatz der Relevanz der subjektiven Sinnzuschreibungen aus dem inneren Bezugsrahmen von Einzelpersonen eine zentrale Rolle eingeräumt wird, werden Einflüsse aus interpersonellen, organisationalen und gesellschaftlich-kulturellen Prozessen wenig thematisiert. Die Ausklammerung von Familien-, Gruppen- und Organisationsdynamiken ist nach Meinung des Autors der Grund, warum der Personzentrierte Ansatz in der Arbeit mit Familien und Organisationen wenig nachgefragt wird.

Umgekehrt wird in den klassischen systemischen Ansätzen der Person und ihren Bedeutungszuschreibungen zu wenig Beachtung beigemessen. Im systemischen Paradigma fehlte die Dimension der Psyche, der Blick auf Beziehungen von Personen und des damit verbundenen psychischen Erlebens, insbesondere wichtige Beziehungsaspekte wie Übertragung und Gegenübertragung. Das Individuum gilt hier als Schnittpunkt von Kommunikation. Auf Konzepte wie Psyche, Person, Bewusstsein wurde hier in den 1980er Jahren vielleicht etwas voreilig verzichtet. Die Ausformulierung einer Personzentrierten Systemtheorie schließt diese Fehlstelle im Spektrum der systemischen Ansätze.

Kriz verbindet jedoch die beiden Ansätze nicht. „Die Personzentrierte Systemtheorie versteht sich [...] nicht *integrativ*, denn es wird nichts zusammengefügt“ (Kriz, 2017, S. 9). Er entwickelt eine eigenständige Theorie auf Grundlage der Humanistischen Psychologie (Hutterer, 1998), der Gestalttheorie (Metz-Goeckel, 2008), der Synergetik (Haken, 1981), der Biosemiotik (Uexküll, 1980, Schult, 2004) und der Evolutionspsychologie (Dunbar,

1998; Vollmer, 1998). Die Personzentrierte Systemtheorie betont eine humanistische Perspektive auf den Menschen, „im Zusammenwirken des Individuums mit seiner sozialen Mitwelt in einem Kontext evolutionärer, bio-psycho-sozialer und sozio-ökologisch-kultureller Entwicklungsdynamik“ (Kriz, 2017, S. 17). Die Humanistische Psychologie betont die Aspekte Sinn, Verantwortung und Kohärenz, die auf personaler Ebene stattfinden und permanent durch soziale Prozesse beeinflusst werden.

Aus der Sicht eines Praktikers in Organisationsberatung, Führungskräfte-Coaching und Psychotherapie besteht die Leistung der Personzentrierten Systemtheorie darin, unterschiedliche Prozessebenen und deren Zusammenwirken aufzuzeigen. Kriz beschreibt vier zentrale Prozessebenen genauer. Die psychische Prozessebene, die körperliche Prozessebene, die interpersonelle Prozessebene und die gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene. Kriz macht deutlich, dass er diese vier Prozessebenen als Mindestanzahl sieht, bei bestimmten Fragestellungen jedoch weitere Ebenen unterschieden werden können. „Wenn man diese (und viele weitere) Aspekte des ganzheitlichen Zusammenwirkens ordnen will, macht es Sinn, zumindest zwischen vier Prozessebenen zu unterscheiden, die man grob als körperliche, psychische, interpersonelle und kulturelle Prozessebene kennzeichnen kann“ (Kriz, 2017, S. 13).

Wir bleiben also innerhalb der Personzentrierten Systemtheorie, wenn wir für die spezifische Anwendung Coaching für Führungskräfte eine weitere Prozessebene unterscheiden, um einen höheren Präzisionsgrad zu erreichen, nämlich die Prozessebene der Organisation. Die körperliche und psychische Prozessebene wird zur personalen Ebene zusammengezogen, da diese in der praktischen Arbeit als eng miteinander verflochten betrachtet werden können.

In der Beratungstätigkeit für Organisationen bewährt sich die Unterscheidung von vier Prozessebenen, welche nur aus Analysegründen getrennt betrachtet werden: Die personale, die interpersonelle, die organisationale und die gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene. Die Ebenen sind in jedem Moment verbunden, prozesshaft vernetzt, interagieren niemals kausal-linear, sondern mit rückgekoppelter Dynamik, sie generieren selbstorganisierte Ordnungen und zeigen eine Durchdringung von bottom-up und top-down Dynamiken, um nur einige der systemischen Prinzipien zu benennen.

Die Personzentrierte Systemtheorie im Coaching für Führungskräfte

Das zentrale Prinzip für Veränderung in allen Lebensbereichen ist aus systemtheoretischer Sicht der prozessuale Übergang von einer Ordnung zu neuer Ordnung. Die Personzentrierte Systemtheorie nennt jede Entwicklung einen

Ordnungs-Ordnungs-Übergang. Wie auch immer das spezifische Problem aussieht, mit dem ein/e Coachee zum Coach kommen, es verweist bei genauerer Betrachtung immer auf ein Muster, eine Struktur, die im Kontext der Situation Sinn ergibt oder in der Vergangenheit Sinn ergeben hat. Probleme verweisen auf Ordnungen, die zur Bewältigung (früherer) Aufgaben eine Lösung darstellen, aber nicht mehr genügen, um aktuelle Herausforderungen zu meistern. Probleme, um die es beim Coaching geht, sind oft die Erscheinung „von Überstabilität – also einer Stabilität, die auch dann noch bestehen bleibt, wenn sich die Bedingungen grundlegend geändert haben“ (Kriz, 2017, S. 82). So gut persönliche Lösungen, die eine Führungskraft für Arbeit und Leben gefunden hat, auch sein können, sie müssen laufend an neue Anforderungen angepasst werden. Oft beobachten wir im Verlauf von Prozessen erfolgreiche Karrieren und glückliche Lebensentwürfe. Manchmal fallen jedoch Übergänge zu neuen Ordnungen auf der personalen Ebene schwer. Einmal gefundene Lösungen können manchmal nicht mehr verlassen werden. „Diese Ordnungen sind also einerseits nicht genügend oder nicht mehr adäquat für das, was die Beteiligten zur Bewältigung anstehender Aufgaben erwarten. Sie sind andererseits aber auch nicht adaptiv an die Struktur der neuen Herausforderungen, d. h. sie können nicht von den Beteiligten selbst in neue Lösungsmuster transformiert werden. Die Ordnungen erweisen sich in inadäquater Weise als überstabil und gegen Veränderungen offenbar resistent“ (Kriz, 2017, S. 237).

Rogers beschreibt in *Entwicklung der Persönlichkeit* (Rogers, 1961a/1973), in welche Richtung ein Mensch sich entwickelt, wenn er in einer hilfreichen Beziehung ist, wie sie auch im Führungskräfte-Coaching etabliert werden kann. „Er ist in der Lage, die Fakten in einer neuen Situation, so wie sie sind, aufzunehmen, anstatt sie zu verzerren, um sie in ein bereits fertiges Muster einzupassen. Wie zu erwarten, lässt ihn diese zunehmende Fähigkeit, der realen Erfahrung gegenüber offen zu sein, weit aus realistischer im Umgang mit neuen Menschen, neuen Situationen, neuen Problemen werden. Das heißt, seine Meinungen sind nicht starr, er kann Ungewissheit ertragen. Er kann mehrere sich widersprechende Fakten hinnehmen, ohne sich der Situation zu verschließen“ (Rogers, 1961a/1973, S. 122). Rogers beschreibt also die Bedingungen für einen Ordnungs-Ordnungs-Übergang in der Arbeit mit Personen in einem dyadischen Setting. In einem solchen Setting können Berater:innen mit großer Zuverlässigkeit auf die Aktualisierungstendenz bauen und sich von diesem „Kompass“ im Klienten beim Prozessverlauf leiten lassen. Psychotherapeutische Kenntnisse sind in der Arbeit mit Führungskräften hilfreich, manchmal auch notwendig, aber zu keinem Zeitpunkt hinreichend. Mit ausschließlich psychologischem Know-how an ein Führungskräfte-Coaching, ein Team-Coaching oder Team-Supervision heranzugehen würde heißen, den Prozess auf personale und

interpersonelle Aspekte einzuengen, organisationale Prozesse unberücksichtigt zu lassen.

Die Aktualisierungstendenz wird im Führungskräfte-Coaching für die Steuerung des Verlaufes auf der personalen Prozessebene beachtet. Es wäre jedoch ein Kunstfehler für das Problem bzw. das Veränderungsanliegen des Coachees, nur diese eine Prozessebene zu sehen. Dann würde sich im Coaching wahrscheinlich nur das spiegeln, was der Coachee in seiner Arbeit erlebt. Oft werden Führungskräfte für sämtliche Belange in der Organisation persönlich verantwortlich gemacht. Vor allem junge Führungskräfte stehen von unten und von oben unter Druck. Führung wird in einem zu hohen Maße als Leistung von einzelnen Personen, also auf der personalen Prozessebene gesehen. Führung ist jedoch eine Systemleistung und muss auch auf der interpersonellen und organisationalen Prozessebene betrachtet und dort weiterentwickelt werden. Einzelne Personen in Seminare und Lehrgänge zur Führungskräfteentwicklung zu schicken, bringt für Organisationen oft wenig Erfolg. Viel zielführender ist es, Führung als Mannschaftsleistung zu sehen und einen gemeinsamen Prozess der Führungsentwicklung zu starten und umzusetzen.

Die praktische Anwendung der Personenzentrierten Systemtheorie

Um die Personenzentrierte Systemtheorie als Landkarte nutzen zu können, braucht es neben der Fachkompetenz zu Führung und Organisation seitens der/des Coaches Methodenkompetenz für eine Eingangsanalyse und die laufende Prozessanalyse. Jeder Coachee kommt mit konkreten Anliegen und ausdrücklichen Zielen in das Coaching. Trotzdem kann nicht einfach „drauflos gecoacht“ werden. Die Komplexität eines konkreten Coachinganliegens erschließt sich nur über eine Eingangsanalyse der Führungssituation. Weder die große praktische Erfahrung noch die theoretischen Kenntnisse des Coaches können eine solche Analyse ersetzen.

Für die Eingangsanalyse ist der Begriff *Coaching-Diagnostik* in Verwendung (Möller, 2013; Möller, 2016), der leicht zu einer falschen Einschätzung führen kann, was zu Beginn eines Führungskräfte-Coaching gemacht wird. Diagnosen werden in der Regel von Expert:innen erstellt. Diese diagnostizieren die Situation eines passiven Gegenübers und halten Einschätzungen in vorgefassten Begriffen fest. Im Unterschied dazu ist die Eingangsanalyse im Führungskräfte-Coaching ein dialogisches Verfahren. Es ist der Beginn eines interaktiven Prozesses zweier Expert:innen. Die/der Coachee ist dabei Expertin/Experte für die eigene Situation. Coachees sind nicht passiv Betroffene, sondern aktiv am Analyseprozess Beteiligte. Die Ergebniszusammenfassung der Analyse, die Benennung der

Probleme und Themen entstammen nicht einseitig dem Expertenwissen des Coaches oder einem Katalog (wie dem Diagnoseverzeichnis der WHO, welches Mediziner:innen und Psychotherapeut:innen verwenden), sondern werden gemeinsam von Coachee und Coach gefunden. Die Eingangsanalyse ist die erste umfassende Intervention im Coaching-Prozess und ermöglicht eine gemeinsame Benennung der Zielsetzungen, sowie die Planung und Steuerung des Coaching-Prozesses. Die Eingangsanalyse verändert die Perspektive, stärkt die Kompetenz der/des Coachees zur Selbsteinschätzung und Veränderung ihrer/seiner Situation.

Die vier oben vorgeschlagenen Prozessebenen werden immer als Analyseebenen verwendet. Sie werden nicht einzeln analysiert, sondern stets als dynamisch verbunden betrachtet. Dadurch ist es möglich, das Coachinganliegen in der Gesamtheit und die einzelnen zusammenhängenden Aspekte auf den zutreffenden Prozessebenen zu erfassen. Welche konkreten Methoden bei der Analyse zum Einsatz kommen, hängt vom Setting (Einzel- oder Team-Coaching), vom Kontext der Anfrage (Führungskräfte-Coaching im Rahmen eines Entwicklungsprogrammes oder Anfrage einer einzelnen Führungskraft) und vom konkreten Anliegen ab. Am Anfang steht meist eine dialogische Analyse mit gleichzeitiger Visualisierung am Flipchart. Ergänzend kommen offene und strukturierte Gruppen- und Einzelinterviews, Teamfeedback, Beobachtung im Feld (Shadowing), Visualisierung von inneren und äußeren Strukturen durch Soziogramme, psychodramatische, szenische Darstellungen, Aufstellungen im Raum, szenische Aufstellungen durch Sandspielfiguren etc. zum Einsatz. In der Coaching-Literatur ist eine breite Vielfalt an Analyse-Methoden dargestellt (Möller & Kotte, 2016). Die jeweils angemessene Methode muss stets auf einer personenzentrierten (Such-)Haltung der/des Coaches (Helwig, 2020, S. 14) mit einer adäquaten theoretischen Landkarte im Hintergrund basieren.

Inhaltlich geht es bei Anfragen zu Führungskräfte-Coachings fast immer um Probleme, die sich in einem oder mehreren Handlungsfeld(ern) der Führungskraft zeigen. Zu den Handlungsfeldern einer Führungskraft zählen Selbstführung, Führung von Mitarbeiter:innen, Führung von Teams, Führung von Kund:innen, Führung auf der Peer-Ebene, Führen in Strukturen und Prozessen, Führung nach oben und Führung des eigenen Lebens (Blessin & Wick, 2021, S. 38).

In diesen Handlungsfeldern sind alle vier Prozessebenen involviert. Das Zentrum der Führung bildet die Person, die über ihre Rolle führt. Zwischen Person und Rolle können starke Spannungen bestehen. Wie geht die Person mit sich selbst um, wie hoch sind ihre Ansprüche an sich selbst, wie führt sie sich selbst (=personale Prozessebene). Hier werden psychisches Erleben und körperliche Verfasstheit zum Thema. Die Selbstführung hat unmittelbare Auswirkung auf die Beziehungen zu

einzelnen Mitarbeitenden, zu Teams, zu Führungskolleg:innen und zu Vorgesetzten (= interpersonelle Prozessebene). Was sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und die an sie/ihn gerichteten Erwartungen? Wie unterstützend oder behindernd sind Strukturen und Prozesse im Unternehmen zur Erfüllung dieser Aufgaben (= organisationale Prozessebene)? Die vielfältige Umgebung der Organisation wirkt auf die Organisation, sie kann aber auch unmittelbar auf die Führungskraft und ihr/sein Team wirken. (=gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene). Auf allen Prozessebenen kann es erhebliche Spannungen geben, was im Sinne der Personzentrierten Systemtheorie ein Hinweis auf Ordnungen darstellt, die den aktuellen Herausforderungen nicht mehr genügen und einen Ordnungs-Ordnungs-Übergang erforderlich machen.

Das Ziel ist es, die prozesshafte Interaktionen, Überlagerungen und Rückkoppelungen zwischen den Prozessebenen zu verstehen und damit Lösungen im Sinne von Ordnungs-Ordnungs-Übergängen auf den jeweils richtigen Ebenen zu ermöglichen. Dazu einige Beispiele:

Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der gesellschaftlich-kulturellen Prozessebene:

Die erwähnten Entwicklungen wie Digitalisierung, Globalisierung, demographische Entwicklung, Klimawandel und die Einflüsse aus Pandemie und Krieg erscheinen uns oft als nicht steuerbares Chaos. Aus systemtheoretischer Sicht sind es allerdings prozessuale Übergänge zu neuen Ordnungen. Zur gesellschaftlich-kulturellen Prozessebene gehören auch Werte und Normen, wie beispielsweise gesetzliche Rahmenbedingungen für Organisationen. Auf dieser Prozessebene müssen Organisationen manchmal gezielt Einfluss nehmen. In einem Gruppencoaching für Startup-Gründer:innen beschließen die Teilnehmenden, sich um Gesprächstermine im Bundeskanzleramt und auf Ministerienebene zu bemühen, um dort ihr Anliegen zu vorzubringen. Es geht ihnen darum, IT-Fachkräfte aus allen Teilen der Welt unkompliziert in Österreich einstellen zu können, was derzeit aufgrund von restriktiven Einwanderungsbestimmungen nur erschwert möglich ist. Inzwischen wurden von der Politik bereits einige Erleichterungen umgesetzt. Bevor diesen Jungunternehmer:innen klar war, auf welcher Ebene sie ansetzen können, haben sie Selbstzweifel geäußert und ihre Überlegungen ausschließlich auf Mitarbeiter:innensuche, also auf der organisationalen Ebene investiert.

Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der organisationalen Prozessebene:

Die Umgebungsbedingungen für Organisationen wandeln sich so rasch, dass innovative Führungskräfte, die mit ihren Kund:innen schnelle Lösungen erarbeiten möchten, manchmal das Gefühl haben, gegen bürokratische Mühlen in der eigenen Organisation zu kämpfen. In einem

Führungskräfte-Coaching im universitären Bereich zeigte sich, dass Lösungen für bestimmte Themen nicht auf der personalen Ebene und auf der Ebene der Zusammenarbeit, sondern nur auf der Ebene der Organisation gefunden werden können. Es ging darum, andere Führungskräfte auf der Peer-Ebene und die Vorstände der Organisation für einen organisationalen Entwicklungsprozess zu gewinnen.

Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der interpersonellen Prozessebene: Wenn Inhaber:innen mit dem Führungskräfte-Team auf der Ebene der Organisation Übergänge zu einer agilen Organisationsform gestalten, ändern sich damit die Bedingungen für die Zusammenarbeit zwischen den Teams und in den Teams. Es braucht damit auch laufend Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der interpersonellen Prozessebene. Diese Übergänge können reibungslos passieren. Manche Teammitglieder fühlen sich befreit, wenn behindernde bürokratische Strukturen aufgebrochen werden und eine abteilungsübergreifende horizontale, agile Zusammenarbeit möglich ist. Es können in den so veränderten Organisationen jedoch auch schwierige Interaktionen zwischen Teams und einzelnen Teammitgliedern entstehen. Die Leitfrage in Coachings könnte dann lauten: „Wie können wir unsere Zusammenarbeit – im sich laufend verändernden Unternehmen – so gestalten, damit wir wertschätzende Arbeitsbeziehungen leben und unsere Ziele erreichen?“

Beziehungsgestaltung – die Personenzentrierte Kernkompetenz

Jede Aktivität der/des Coaches, jede Frage, die formuliert wird, ist eine Intervention, fokussiert die Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Aspekt, ist strukturierend und wirkt auf die Beziehung zwischen Coachee und Coach. Keine Intervention von Coaches kann beziehungsneutral sein, unabhängig davon, ob damit eine beziehungsgestaltende Absicht verfolgt wird oder nicht. Nach dem berühmten Bonmot von Paul Watzlawick können wir eben auch auf der Beziehungsebene „nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick, 1974). Die Beziehung wird nicht von den Coaches allein gestaltet. Diese machen nur das Beziehungsangebot und die Coachees können darauf eingehen oder auch nicht. Die Coaches müssen eventuell störende Überlagerungen auf der Beziehungsebene erkennen und entsprechend flexibel reagieren. Die Gestaltung der Beziehung ist die wirksamste aller Coachingtechniken, weil sie in jedem einzelnen Moment des Coaching-Prozesses stattfindet.

Wie können Coaches den Wirkfaktor Beziehung bewusst einsetzen? Welche Beziehungskonzepte, Gesprächstechniken und Interaktionsmuster werden in der Fachliteratur voneinander

abgegrenzt? In der Studie *Beziehung und Intervention* (Finke, 1999) leistet der Autor einen integrativen Beitrag für Beratung und Psychotherapie. Er fasst die Parallelen der psychotherapeutischen Verfahren zusammen, die man als konfliktzentriert und einsichtsorientiert bezeichnet. Die Gemeinsamkeiten der analytischen Psychotherapie, der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie, der Individualpsychologie, der personenzentrierten Psychotherapie, der Gestaltpsychotherapie, der katathym-imaginative Psychotherapie und des Psychodramas sind erstaunlich gut sichtbar, die Finke unter der trennenden schulenspezifischen Terminologie freilegt.

Als die vier Beziehungskonzepte, die grundsätzlich für jede Form von Prozessberatung (im Gegensatz zur Fachberatung) von Bedeutung sind, nennt Finke die Arbeitsbeziehung, die Alter-Ego-Beziehung, die Dialogbeziehung und die Übertragungsbeziehung. Jedes dieser Beziehungskonzepte wird über eine bestimmte innere Haltung, durch eine Gesprächstechnik und durch Interaktionen konstituiert. Jede Beziehungsform entspricht einer spezifischen Rolle und Suchhaltung der Coaches und organisiert den Coaching-Prozess nach bestimmten Mustern.

1.

Die Arbeitsbeziehung: Sie bildet die notwendige stabile Grundlage für den gesamten Coaching-Prozess. Die Arbeitsbeziehung ist die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee und das Fundament der drei anderen Beziehungsformen. Hier geht es seitens des Coaches um ein kognitives Erfassen der Inhalte und Bedeutungen. Von hier aus gehen Coaches in die jeweilige Rolle und Suchhaltung der drei anderen Beziehungsformen und kommen überprüfend und vergleichend wieder auf die Ebene der Arbeitsbeziehung zurück. Psychodynamisch orientierte Berater:innen verwenden den Begriff „Arbeitsbündnis zwischen Berater und Management“ als tragfähige Beziehung, die auf beiden Seiten entscheidend ist, um „miteinander die Arbeit aufzunehmen“ (Heltzel, 2014, S. 155).

2.

Die Alter-Ego-Beziehung: Hier übernehmen Coaches die Perspektive der Coachees, um die für den Prozess wichtigen Inhalte zu verstehen. Zeitlich begrenzt auf das innere Erleben des Coachees eingestimmt wird diese/r angeregt, sich gemeinsam auf eine Erkundung Ihrer/seiner inneren Perspektiven zu begeben. Hier geht es keinesfalls nur um Gefühle, sondern auch um die Verbalisierung von Bedeutungen (Biermann-Ratjen et al., 2016, S. 16).

Von vielen aktionsorientierten Personen wird nicht nur die Nähe gefürchtet, die die Alter-Ego-Beziehung schnell erzeugt (Coaches müssen also respektvoll auf den gewünschten Abstand achten), sondern es wird auch befürchtet, dass ein solches

empathisches, einführendes Verstehen zu einer Verstärkung von regressiven Tendenzen führen könnte. Ängste, Sorgen, Ambivalenzen und Bedrückungen könnten zunehmen, wenn man ihnen erforschend mehr Raum gibt und sie verstehend begleitet. Doch das Gegenteil ist der Fall. Der Modus der Alter-Ego-Beziehung wirkt einsichtsvermittelnd, erlebnisaktivierend und mobilisiert Ressourcen (Finke, 1999, S. 27). Die mit dem Verstanden-werden erlebte Erleichterung lassen Coachees die eigene, oftmals eingeengte Perspektive deutlich werden und eine Erweiterung des Handlungsspielraums wird möglich.

Die Methode des empathischen Verstehens hat im Führungskräfte-Coaching einen doppelten Nutzen. Erstens wirkt sie entlastend und bildet für Coachees einen Ausgangspunkt für Problemlösungen. Für viele Führungskräfte hat sie aber auch eine Rolle-Funktion für das eigene Führungshandeln. Seit Führen nicht mehr aus Kommandieren und Kontrollieren besteht, müssen Führungskräfte ihre Teammitglieder immer öfters empathisch verstehend abholen, bevor sie diese zu Verantwortungsübernahmen führen können. Eine Führungskraft formulierte das so: „Ich lerne bei Ihnen, wie ich Mitarbeiter:innen verstehen und motivieren kann.“

3.

Die Übertragungs- und Gegenübertragungsbeziehung: Wir können mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass jene Konflikte, die Coachees aufgrund ihrer Persönlichkeit in der Organisation haben, sich teilweise auch in der Beziehung mit den Coaches zeigen. Da sich konflikthafte Übertragungen in Beziehungserwartungen jeweils stark verändert darstellen und es bei einem Coaching eben nicht um einen längeren Prozess handelt, wird die Deutung auf der Ebene der Übertragungsbeziehung im Coaching nur begrenzt nutzbar sein. Einfacher ist der Umgang mit direkt geäußerten Annahmen in Bezug auf Coaches und deren Leistung. Eventuelle mit der Rolle als Coach nicht zu vereinbarende Erwartungshaltungen seitens der Organisation oder der Coachees sollten nicht einfach abgewehrt werden. Im personenzentrierten Ansatz wird „ein ausgeprägt interaktionelles Übertragungskonzept“ (Finke, 1999, S. 73) vertreten. D.h. die Übertragungsbeziehung wird dazu genutzt, Klient:innen „Einsicht in die Inkongruenz seiner Beziehungserwartung gewähren zu lassen“ (Finke, 1999, S. 73). Die Übertragungen werden also möglichst sinnhaft verstanden, einerseits analysiert und andererseits mit den Klient:innen besprochen.

Ergiebig und von großer Bedeutung ist die Wahrnehmung der Gegenübertragung der Coaches. Coaches übertragen laufend auf ihr komplexes Gegenüber. Sie müssen ihren inneren Prozess beobachten, denn im Kontakt mit den Coachees und anderen Mitarbeitenden werden wichtige Hinweise zum Innenleben der Coachees und der Organisation erlebt. „Das

diagnostische Instrument zur Erfassung dieser Zusammenhänge ist seine Gegenübertragung, die ihn etwa spüren lässt, ob er sich kontrolliert, verwirrt oder zerrissen fühlt oder ob er Ohnmacht, Hilflosigkeit, Resignation und Hoffnungslosigkeit erlebt“ (Heltzel & Weigand, 2014, S. 81).

Wie können Coaches das Potenzial ihrer Gegenübertragung optimal nutzen? Sie müssen sich aus der Komfortzone ihrer ohnedies nur begrenzten Souveränität herauswagen und sich auf die Interaktionen einlassen, die der Prozess mit sich bringt. Dazu ein Beispiel: Der/die Geschäftsführer:in oder die HR-Leitung eines Unternehmens hat die/den Coach zu einem Gespräch eingeladen und lässt sie/ihn dann länger warten? Dies kann als Gelegenheit genutzt werden, sich auf das komplexe Übertragungs- und Gegenübertragungsgeschehen einzulassen (Lohmer & Möller; 2019, Heltzel, 2021). Erfahrene Coaches merken sich, was sie in dieser Zeit beobachten und erleben, einschließlich der ersten Sätze des/der Geschäftsführer:in oder der HR-Leitung und welche Gefühle das bei ihnen auslöst. In solchen Übertragungen und Gegenübertragungen finden sich teilweise Antworten auf die Frage, was die Organisation von der Beraterin/vom Berater brauchen könnte. Eine Liste an möglichen „Reaktionsweisen des Coaches in der Gegenübertragung“ findet sich bei Hellwig (Hellwig, 2020, S. 134). Die Autorin widmet auch Widerstandsphänomenen auf Seiten der Coachees und Coaches ein eigenes Kapitel (Hellwig, 2020, S. 134).

4.

In der Dialog-Beziehung zeigt sich die/der Coach transparent als reales Gegenüber. Diese Beziehungsform entsteht mit dem Erstkontakt und nimmt im Laufe des Coaching-Prozesses mehr und mehr Raum ein. Die Coaches zeigen sich hier als authentisches Gegenüber, was der Beziehung eine relative Wechselseitigkeit verleiht (Pfeifer 1991, S. 34). Sie antworten nicht mit Gegenfragen oder mit Interventionen, die die Coachees in den Mittelpunkt stellen, sondern antworten als reale Personen. Coaches konfrontieren die Coachees mit der eigenen Reaktion. Während in der Alter-Ego-Beziehung die Empathie vorherrschend ist, ist hier das Prinzip Echtheit und Präsenz im Vordergrund.

Hier geht nicht primär um das innere Erleben der Coachees, sondern um die vielschichtigen äußeren Realitäten der Führungskraft. Alle Handlungsfelder der Führungskraft müssen auf den Prüfstand des Dialogs. Prüfstand ist hier in voller Gegenseitigkeit gemeint. Einerseits fordert jeder Coachee mit zunehmender Dauer des Coachings die Meinung der/des Coaches zu wichtigen Themen ein. D.h. Coachees setzen sich in der vertraulichen Coachingbeziehung bewusst den Bewertungen durch Coaches aus. Andererseits können sich in der Dialog-Beziehung auch Coaches nicht hinter einer professionellen Fassade verstecken. Sie müssen Farbe bekennen, indem

sie respektvoll und maximal tolerant die eigene subjektive Erfahrung mit bestimmten Themen und ihrer Position dazu offenlegen.

Die Interventionen bilden hier einen weiten Bogen und reichen von Solidarität bis Distanz, also von Fürsorge, über Bestätigung bis zur Konfrontation. Die Dialog-Beziehung bewirkt eine Stabilisierung in den realen Gegebenheiten der Coachees. Die konkrete Auswirkung kann dabei sehr unterschiedlich aussehen. In der Regel zeigt sich eine Stärkung des Selbstbewusstseins und eine höhere Konfliktstabilität der Führungskraft. Aber auch korrigierende Erfahrung bei eventuellen narzisstischen Größenfantasien der/des Coachees sind bemerkbar (Finke, 1999, S. 107).

Diese vier Beziehungsformen als Coach bewusst anzubieten und zwischen ihnen mit Leichtigkeit zu navigieren, erfordert eine gewisse Übung sowie eine laufende Reflexion in Form von Supervision oder Intervention. Dieser Aufwand muss jedoch in eine Relation mit dem Aufwand gesetzt werden, den ein laufend unbewusstes Anbieten dieser Beziehungsformen im Coaching mit sich bringt. Denn in der Arbeit als Berater:in, Psychotherapeut:in oder Coach:in befinden wir uns ständig in einer dieser Beziehungsformen. Wir haben nur die Wahl, ob wir das bewusst oder unbewusst machen wollen.

Zusammenfassung

Der entscheidende Wirkfaktor im Führungskräfte-Coaching ist eine tragfähige, empathische Beziehung. Das Beziehungsangebot der/des personzentrierten Coaches wird in einer Reihe von Publikationen beschrieben (Waldl, 2004; Kunze, 2016; Hellwig, 2020), auf die im Artikel Bezug genommen wird. Ohne bewusst gestaltete Beziehung kann es keinen Coaching-Erfolg geben. Als Beziehungsformen, die in einem Führungskräfte-Coaching eingesetzt werden können, sind die Arbeitsbeziehung, die Alter-Ego-Beziehung, die Dialogbeziehung und die Übertragungsbeziehung zu nennen, wie sie Jobst Finke in seiner Studie *Beziehung und Intervention* (Finke, 1999) vorgelegt hat. Die entscheidende Bedeutung der Beziehung in der beratenden Arbeit für Organisationen wird auch von psychodynamischen Berater:innen anerkannt (Heltzel, & Weigand, 2014; Lohmer & Möller, 2019; Heltzel, 2020).

Was Führungskräfte-Coaching von allen anderen Formen des Einzelcoachings unterscheidet, ist der Umstand, dass hier eine Organisation mit ihren Untereinheiten und ihrer Organisations-Umgebung im Coaching-Prozess wirksam ist. Psychotherapeutische Kompetenz kann im Führungskräfte-Coaching hilfreich, aber niemals hinreichend sein. Um Führungskräfte-Coaching durchführen zu können, braucht es auf Seiten der/des Coaches fachliches Vorwissen zu Führung und

Organisation, eine Methodenkompetenz zu einer Eingangsanalyse und laufenden Prozessanalyse sowie ein theoretisches Modell, welches die Vielschichtigkeit von Führungs- und Organisationsthemen abbilden kann. Die von Kriz entwickelte Personenzentrierte Systemtheorie (Kriz, 2017) stellt mit der Herausarbeitung von Prozessebenen ein solches theoretisches Modell zur Verfügung. Im Coaching für Führungskräfte bewährt sich die Unterscheidung von vier Prozessebenen: Die personale, die interpersonelle, die organisationale und die gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene.

Literaturverzeichnis

- Ameln, F. (2018). *Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ameln, F. (2021). Führen und Entscheiden unter Unsicherheit, *Gruppe. Interaktion. Organisation* (52), 567–577. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00611-8>
- Bendel, O. (o. J.) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>
- Biermann-Ratjen, E.-M., Eckert, J., & Schwartz, H.-J. (2016). *Gesprächspsychotherapie. Verändern durch Verstehen* (10. Auflage). W. Kohlhammer.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (9. Auflage). UVK Verlag (Original erschienen 1984).
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-boo687b1f51d>
- Dunbar, R. (1998). The social brain hypothesis. *Evolutionary Anthropology*, 23, 178–190.
- Finke, J. (1999). *Beziehung und Intervention. Interaktionsmuster, Behandlungskonzepte und Gesprächstechnik in der Psychotherapie*. Thieme.
- Haken, H. (1981). *Synergetics. An introduction*. Springer.
- Hellwig, C. (2020). *Personenzentriert integrative Gesprächsführung im Coaching* (2. Auflage). Springer.
- Heltzel, R. & Weigand, W. (2014). *Im Dickicht der Organisation: Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heltzel, R. (2021). *Psychodynamische Beratung in Organisationen. Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen*. Psychosozial-Verlag.
- Höger, D. (1989). Klientenzentrierte Psychotherapie – Ein Breitbandkonzept mit Zukunft. In R. Sachse & J. Howe (Hrsg.), *Zur Zukunft der klientenzentrierten Psychotherapie* (S. 197–222). Asanger.
- Hutterer, R. (1998). *Das Paradigma der Humanistischen Psychologie*. Springer.
- Keil, W. (1997). Hermeneutische Empathie in der Klientenzentrierten Psychotherapie. *Person*, 1 (1) Seite 5–13.
- Klaffke, M. (2011). Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18(1), 5–16.
- Königswieser, R. & Sonuç, E. (Hrsg), (2013). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Klett Cotta.
- Kriz, J. (1989). Entwurf einer systemischen Theorie Klientenzentrierter Psychotherapie. In R. Sachse & J. Howe (Hrsg.), *Zur Zukunft der klientenzentrierten Psychotherapie* (S. 168–196). Asanger.
- Kriz, J. (1992). *Chaos und Struktur. Systemtheorie*, Bd. 1. Quintessenz.
- Kriz, J. (1997). *Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten* (1. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.

- Kriz, J. (1999). *Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Eine Einführung* (3. Aufl.). Facultas.
- Kriz, J. (2004). Personenzentrierte Systemtheorie. Grundfragen und Kernaspekte. In A. v. Schlippe & W. C. Kriz (Hrsg.), *Personenzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln* (S. 13–67). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, J. (2006). Die Selbstorganisation von Bedeutungsfeldern. In T. Meynhardt & E. J. Brunner (Hrsg.), *Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation* (S. 31–46). Waxmann.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion*. Springer.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Springer.
- Kunze, D. (2016). Personenzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung. Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt. *Coaching Magazin*, 1(2016), 20–25.
- Kühl, S. & Muster, J. (2013). Wie verschafft man sich schnell einen Überblick über eine Organisation? In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 297–315). Springer.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Verlag Franz Vahlen.
- Liska, G. (2010). Zur Bedeutungszunahme der Beratungsformate Supervision und Coaching aus organisationstheoretischer Sicht. In A. Schreyögg & Ch. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Organisation in Supervision und Coaching*. (27–49). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lohmer, L. & Möller, H. (2019). *Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung*. (2. Auflage). Kohlhammer.
- Metz-Goeckel, H. (Hrsg.). (2008). *Gestalttheorie aktuell. Handbuch zur Gestalttheorie*, Bd. 1. Krammer.
- Möller, H. & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Springer.
- Möller, H. & Kotte, S. (2016). *Diagnostik im Coaching kurzgefasst. Eine Einführung für Berater, Personaler und Führungskräfte*. Springer.
- Möller, H. & Zimmermann, J. (Hrsg.). (2020). *Schwierige Situationen im Business-Coaching*. Springer.
- Moreno, J. L. (1996). *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft* (4. Aufl.). Leske & Budrich. (Original erschienen 1967).
- Obermeyer, K. & Pühl, H. (2015). *Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pfeiffer, W.M. (1991). *Krankheit und zwischenmenschliche Beziehung*. In J. Finke, & L. Teusch, (Hrsg.). *Gesprächspsychotherapie bei Neurosen und psychosomatischen Erkrankungen*. Asanger.
- Pfläging, N. (2015). *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. (Original erschienen 2014). Books on Demand.
- Raible, S. (2022). *Organisationen als Treiber und Getriebene von Digitalisierung: Zur Dualität von Digitalisierungsnarrativen*. AIS-Studien, 15(2), 62–75. <https://doi.org/10.21241/ssoar.83565>
- Rauen, C. et al. (2023). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023*. Version vom 15.05.2023. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>
- Rogers, C. R. (1961a/1973). *On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflins; dt. 1973: *Entwicklung der Persönlichkeit*. Klett-Cotta.
- Rüther, C. (2017). *Soziokratie: Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis*. Norderstedt.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, Holakratie, Laloux's "Reinventing Organization" und ...: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. Norderstedt.
- Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, Ch. (Hrsg.). (2010). *Die Organisation in Supervision und Coaching*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schult, J. (Hrsg.) (2004). *IVZ Biosemiotik – praktische Anwendung und Konsequenzen für die Einzelwissenschaften*. VWB-Verlag.
- Statistik Austria, (2023). *Weibliche Führungskräfte – Anteil in %*. Abfrage am 30.08.2023: <https://www.statistik.at/services/tools/services/indikatorensysteme/sdgs/ziel-5-geschlechtergleichstellung/>
- Taylor, F. (2020). *The Principles of Scientific Management*. (Original erschienen 1911).
- Uexküll, T. v. (1980). Die Umweltlehre als Theorie der Zeichenprozesse. In T. v. Uexküll (Hrsg.), Jakob von Uexküll. *Kompositionslehre der Natur*. Ullstein.
- Vollmer, G. (1998). *Evolutionäre Erkenntnistheorie*. Hirzel.
- Waldl, R. (2004). Personenzentriertes Coaching. *Person*, 8(2), 164–171.
- WKO, (2023). *Weniger als 20 Prozent Frauen in Führungsposition*. Abfrage am 30.08.2023: <https://site.wko.at/zukunftfrauen/programm/veranstaltungen/10-jahre-zukunft-frauen-alumnae-club.html>
- Watzlawick, P., Bavelas, J. H. & Jackson, D. D. (1974). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (4. Aufl.). Huber.