

Ursula Straumann und Christiane Zimmermann-Lotz

Personzentriertes Coaching: differenziell und interdisziplinär – integrativ und innovativ



Ursula Straumann

Baustr. 7, 60322 Frankfurt
straumann@fbp.fh-frankfurt.de
www.straumann-ursula.de

Dipl.-Psych., Dipl.-Päd., seit 1978
Professorin an der Fachhochschule
Frankfurt am Main und seit 1985
in der Praxengemeinschaft Hansaal-
lee 18. Gesprächspsychotherapeutin
(GwG), Supervisorin (DGsv), Ausbil-
derin (GwG)



Christiane Zimmermann-Lotz

Groenhoffstr. 8-10, 61440 Oberursel
lo-zi@t-online.de

Dipl. Pädagogin, personzentrierte Be-
raterin (GwG), Supervisorin (GwG/
DGsv) und Ausbilderin (GwG) in frei-
beruflicher Praxis, Lehrbeauftragte
und Dozentin in der Weiterbildung
an der Fachhochschule Frankfurt am
Main

Wie sich der Personzentrierte Coach als „Experte/in der Person, die im Mittelpunkt ihrer Wirklichkeit steht“ verstehen kann, gehörte zu den Fragestellungen, die eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe an der Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences bearbeitet hat. Die interdisziplinär tätigen Wissenschaftler haben ein Handlungskonzept für Beraterinnen und Berater in der Arbeitswelt entwickelt, das der Einseitigkeit von Blickwinkeln und Machtstrukturen entgegenwirken und unterschiedliche Interessen und Konflikte einbeziehen will. Dabei geht es darum, den Konflikt zwischen organisationellen und individuellen Zielen in der Wirtschaft aufzulösen. Diesem Konzept entspricht das im Nachfolgenden dargestellte Coachingverständnis.

1. Coachingverständnis

Coaching verstehen wir als eine Form professioneller Beratung in der Arbeitswelt. Es bezieht sich auf das berufliche Handeln im Spannungsfeld von Person, Rolle, Institution/Unternehmen sowie Klienten- und Kundensystemen. Coaching als Beratungsform ist vorwiegend in der Wirtschaft entwickelt worden und wird als professionelle Dienstleistung in fast allen Bereichen der Arbeitswelt angeboten. Die Unterscheidungsmerkmale zu Supervision – als einer weiteren Beratungsform im beruflichen Kontext – lassen sich in der Auftragsgestaltung gemeinsam mit dem Auftraggeber behandeln.

Beide Beratungsformen zielen darauf ab, Arbeitsprozesse ganz allgemein zu optimieren und persönliche Ressourcen und berufliche Kompetenzen im Einzelnen zu stärken. Auf der Grundlage des definierten und für die Kundschaft transparenten Konzeptes der professionellen Dienstleistung „Coaching“ werden die gewünschten Ziele im Einzelnen festgesetzt. In dem grundsätzlich dialogisch gestalteten Prozess unterstützen wir Führungskräfte in ihren Zielorientierungen und Managementfunktionen sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren je spezifischen Sachfunktionen. Dabei berücksichtigen wir fachliche, berufsethische, berufsrechtliche,

rollenbezogene, institutionelle bzw. unternehmerische und gesellschaftliche Anforderungen.

Nach unserem Verständnis kann ein personzentriertes Beratungskonzept für einzelne Personen und Gruppen in der Arbeitswelt allgemein angewendet und je nach Kontext und feldspezifischem Profil ausdifferenziert werden. Es ist gleichzeitig ganzheitlich orientiert und subjektbezogen. Es basiert auf einem interdisziplinären Wissenschafts- und Praxisverständnis und setzt allgemeine und spezielle sozialwissenschaftliche, psychologische und ökonomische Perspektiven ins Zentrum von Beratung.

Die konzeptionelle Ausrichtung basiert auf den Erkenntnissen von Carl Rogers in ihren system- und verhaltensbezogenen Weiterentwicklungen (u. a. Straumann und Schrödter 1998, Terjung und Kempf 2001, Waldl 2004, Kriz 2005, Straumann und Zimmermann-Lotz 2006). Die Coaches entwickeln und erarbeiten in einem dialogischen Prozess mit einzelnen oder mehreren Beratern differenziell und interdisziplinär, integrativ und innovativ ausgerichtet Entscheidungen und Alternativen zu Aufgaben-, Problem-, Konflikt- oder Krisenbewältigungen, die die Beraternen bewusst und eigenverantwortlich in ihrem Umfeld treffen und umsetzen können.

Zielorientiert werden hierbei

- persönliche Ressourcen und fachliche Kompetenzen gestärkt,
- Management-, Führungs- und Leitungsfähigkeiten verbessert,
- Prozesse der Selbstoptimierung und des Selbstmanagements gefördert,
- die Arbeit in Netzwerken ermöglicht,
- soziale Potenziale in der Teamentwicklung erschlossen und
- konflikt- und problemverursachende Verhältnisse verändert.

Aspekte der beruflichen Aufgaben, der Funktion und Rolle, der persönlichen und sozialen Schlüsselqualifikationen der Beteiligten sowie der Einfluss und die Wirkung von Organisationsstrukturen, Management- und Führungskonzepten gehen sowohl in eine differenzielle Diagnostik wie auch in die Entwicklungsplanung ein. Neben persönlich und biographisch geprägten Dimensionen reflektieren wir stets auch die geschlechtsspezifischen, kulturellen und gesellschaftlichen Dimensionen des beruflichen Handelns. Die Förderung einer konstruktiv erlebbaren Unternehmens- und Betriebskultur bei gleichzeitigem individuellem Fördern der Motivation Einzelner sind weitere fachlich definierte Zielsetzungen des Beratungskonzeptes - ebenso die Unterstützung der psychosozialen Gesundheit von Mitarbeiter:innen und Führungskräften. Konzeptgebundene und strukturierte Hilfen zur Dokumentation, Reflexion und Evaluation der Beratung sichern die prozessbegleitende Qualität eines Coachings.

2. Personzentrierung im multidimensionalen Beratungsverständnis

Gesellschaftliche, wirtschaftliche, rechtliche und organisatorische Werte, Ziele und Strukturen haben einen unmittelbaren Einfluss auf die Entwicklung und das Selbstverständnis des einzelnen Menschen. In welcher Weise und mit welchen Folgen für das Handeln diese im Selbstkonzept einzelner Personen und Gruppen integriert werden, ist jedoch unberechenbar. Die Erfahrungen mit der Vorgehensweise großer Unter-

nehmen und ihres Managements sowie mit namhaften Organisations- und Unternehmensfirmen und ihrem Beratungsverständnis haben gezeigt, dass zwar hervorragende Konzepte zur Entwicklung und Umstrukturierung von Betrieben mit entsprechenden Schritten und Zielvorgaben erarbeitet werden können. Allzu oft werden dabei aber die nicht zu unterschätzenden Aspekte von Subjektivität vergessen. *Die Macht der Gefühle, persönliche Interessen und Bedürfnisse, unvorhersehbare Meinungen, undurchschaubare Dynamiken und individuelle Regeln persönlichen und kollektiven Handelns stören die planmäßige und konstruktive Umsetzung der vorwiegend betriebswirtschaftlich und ökonomisch orientierten Zielsetzungen und Vorgaben.*

Tragfähige Konsenslösungen

Häufig wird in Change-Management-Prozessen übersehen, dass eine aktive Mitarbeit jedes einzelnen Individuums – als Akteur in einem großen Ganzen – notwendig ist. Es ist meistens nicht nur dem Executive-Management unklar (sondern auch den Leitungs- und Führungskräften auf der mittleren und untersten Ebene einer Organisation, eines Unternehmens, bzw. einer Verwaltung oder Behörde), dass es in Produktivität fördernden Entwicklungs- bzw. Veränderungsprozessen ausschließlich um zwei persönliche Dimensionen geht: nämlich die *persönliche* Entscheidung, vorgegebene Werte und Zielvorgaben zu übernehmen oder nicht und die *persönlichen* Fähigkeiten, anstehende Projekte und Vorhaben verantwortlich mit zu tragen oder nicht.

Die oft sehr schwierige Klärung dieser persönlichen Wertorientierungen im kommunikativen Handeln – sei es als Führungskraft, sei es als Mitarbeiter – ist aus unserer Sicht der Dreh- und Angelpunkt von zukünftigem Personzentriertem Coaching. Es wird also darum gehen, im Kontext der Organisations- und Unternehmensentwicklung einen Beitrag zu leisten, persönliche Entscheidungen zu erarbeiten, die im *Konsens* mit allen beteiligten Akteuren nachhaltigen Ressourcen und Potenziale für Ver-

änderungen freisetzen und den Weg für Gesundheit und Produktivität fördernde Innovationen eröffnen. Dies setzt ein um die systemische und interdisziplinär-koooperative Perspektive erweitertes personzentriertes Verständnis von Beratung voraus (Straumann/Zimmermann-Lotz 2006).

An der Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences entwickelte eine interdisziplinär zusammenarbeitende Gruppe von Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen ein Handlungskonzept für Berater:innen und Berater in der Arbeitswelt, das der Einseitigkeit von Blickwinkeln und Machtstrukturen entgegenwirken und unterschiedliche Interessen und Konflikte einbeziehen will. Zentrale Frage der Arbeitsgruppe war, wie die durch unterschiedliche Rollen definierten Machtpositionen durch geeignete partizipative Ansätze (principal agency theory/new governance) so gestaltet werden, dass ein evolutionäres Wachstum und ein innovationsfreundliches Klima – und somit die Voraussetzung für win-win Situationen – geschaffen werden. Das aus den Ergebnissen der Projektgruppe von uns entwickelte multidimensional ansetzende person- und systemzentrierte Konzept von Beratung und hiermit auch von Coaching will weder das Individuum an die Umwelt noch die Umwelt an das Individuum anpassen, sondern eine möglichst nahe Übereinstimmung (Kongruenz) von individuellen, ökologischen, organisationalen und gesellschaftlichen Zielen ermöglichen.

Das Konzept Personzentrierter Beratung in der Form von Coaching verbindet subjektbezogenes Verstehen und Verändern mit interdisziplinär vernetztem Handeln. In den undurchschaubar gewordenen Netzwerken von Führungskräften, Mitarbeitern und Kunden, von Klienten oder Patienten, aber auch von Lehrern und Schülern, Politikern und Bürgern hat dieses Konzept eine zentrale und zukunftsweisende Funktion. Aufgabe des Coach ist es, kurz und zielorientiert mit dem fachgemäßen Einsatz von Instrumenten differenzieller Diagnostik und Entwicklungsplanung, strukturelle Vorgaben in ihren individuellen Auswir-

kungen auf die Betroffenen zu formulieren. Darauf aufbauend gilt es dann, im Konsens mit allen Akteuren eines Systems Entscheidungen zu erarbeiten, die verantwortlich getragen werden.

Deutlich wird hier, dass die Durchführung solcher Beratungsprozesse mehr verlangt als Grundlagenkenntnisse in Personenzentrierter Beratung nach Carl Rogers. Diese Arbeit in ganzheitlich definierten Zusammenhängen verlangt die Fähigkeit, sich als Beraterin neben vielen anderen Fachkräften in ihren Funktionen relativieren zu können sowie wissenschaftlich fundiertes Wissen zur Personenzentrierten Systemtheorie (Kriz 2005) und zur Differenziellen Diagnostik (Speierer in Straumann/Zimmermann-Lotz 2006). Ebenso gehören dazu der fachgerechte und dialogisch gestaltete Einsatz der Instrumente differenzieller Diagnostik und die Interventionsplanung in interdisziplinärer Kooperation. Diese Art der Entwicklungszusammenarbeit erfordert die Fähigkeiten, den eigenen Blickwinkel zu wechseln und die eigenen Grenzen zu erkennen und zu akzeptieren. Wir gehen davon aus, dass nur eine wirkliche – im Sinne von echter und gewollter – Kooperation mit anderen Fachkräften, Disziplinen und Organisationen zu konstruktiv erlebbaren Veränderungsprozessen und Innovationen führen wird.

Erkenntnistheoretische Prämisse

Die dem Handlungskonzept zugrunde liegende erkenntnistheoretische Prämisse versteht Systeme als von Menschen geschaffene und somit von Menschen auch wieder veränderbare Gebilde. Das in Weiterbildungen erlernbare Konzept Personenzentrierter Beratung richtet sich daher auch an alle anderen Fachkräfte, die sich mit Personal- und Organisationsentwicklung, Management, Führung und Leitung, Qualitätssicherung, Politik und Entwicklungszusammenarbeit jeder Art befassen oder zukünftig befassen wollen. In diesem Sinne sind Bezugspunkte von Personenzentrierten Beratungen in komplexen Systemen stets alle an dem Prozess beteiligten Akteure in ihrer subjektiven Wirklichkeit. „Das System

Stellungnahme von Prof. Dr. Frank Nestmann, TU Dresden zu

Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane (Hrsg.): Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Heidelberg/Kröning: Asanger

Ein wirklich gelungener interdisziplinärer „Balanceakt“ ist der von Ursula Straumann und Christiane Zimmermann-Lotz herausgegebene Sammelband zu Coaching und Supervision, in dem der Personenzentrierte Ansatz wieder einmal seine traditionell integrationsfreudige Offenheit bei stabilem Identitätsfokus unter Beweis stellt – auch in Bezug auf überindividuelle Beratungskonstellationen. Theoretikerinnen und Praktikerinnen loten aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven Gemeinsamkeiten und Schnittflächen wie die spezifischen Identitäten und Abgrenzungen von Supervision und Coaching aus und liefern so einen äußerst wichtigen Baustein zur Entwicklung von Selbstverständnis und Professionalisierung von Beratung.

Neben den paradigmatischen Einführungsbeiträgen der Herausgeberinnen, die für Beratung mit Individuen, Gruppen, Organisationen und größeren Systemen ein überzeugendes interdisziplinäres Balancemodell von Veränderungsanforderungen und Flexibilität einerseits wie Sicherheitsbedürfnissen und Kontinuität andererseits entwerfen, tragen die beteiligten Autorinnen prominente Modellvorstellungen und Theorien an Coaching und Supervision (Interaktionismus, Systemik, Selbstregulation etc.) heran.

Zwei bisher eher „theoriearme“ Beratungskonzepte und -felder gewinnen somit durch diesen Band deutlich an wissenschaftlicher Kontur für Forschung und Praxis. Zentrale genderspezifische, rechtliche und ethische Fassetten der Beratung von Professionellen und Organisationen runden einen Reader ab, der in die Supervisions- und Coachingaus- und -weiterbildung ebenso gehört, wie in jeden Beraterbücherschrank.

und seine Kommunikationen sind Thema, Adressatinnen bleiben aber immer die Personen, die im System kommunizieren“ (Schneider in Straumann/Zimmermann-Lotz 2006). Das Interaktionsmodell legt die Rolle des Beraters als Facilitator (Förderer) im Kommunikationsprozess nahe, der hilft, das Entstehen von Inkongruenzen bewusst werden zu lassen, der den Sinn von Strukturen klärt und auf den Konsens und das kongruente Handeln der Beteiligten zielt.

Das Beziehungsangebot in der Personenzentrierten Beratung und damit auch im Coaching ist gekennzeichnet von Transparenz und Offenheit, Kongruenz und Authentizität im Verhalten der Beraterin und des Beraters, durch Wertschätzung, vorurteilslose Wahrnehmung und Akzeptanz des Gegenübers und durch empathisches, einführendes Verstehen (Rogers & Sanford 1985). „Es geht (im Personenzentrierten Ansatz,

Anm. Verfasserinnen) im Kern darum, die natürlichen Entfaltungs- und Wachstumsprozesse des Menschen durch Bereitstellen adäquater ‚Umgebungsbedingungen‘ (...) zu fördern“ und „(...) darum, den inhärenten Strukturen und Möglichkeiten des jeweiligen Menschen (relativ zu seiner bio-psycho-sozialen Geschichte!) Rechnung zu tragen und Entwicklungsräume zur Verfügung zu stellen“ (Kriz 2002, S. 59). Vorgegeben durch die formulierten Ansprüche des Konzeptes geht es in dem Dialog zwischen Berater und Beratenen darum, *Balance zu halten* zwischen individuellen und ökonomischen Zielen, zwischen Machtansprüchen und Machtstrukturen sowie zwischen persönlichen Bedürfnissen und Anforderungen an die Rolle (Straumann/Zimmermann-Lotz 2006).

3. Innovative Felder für Personzentrierte Coaches

Thomas Heimer hat als Ökonom gemeinsam mit uns die Vision, den strukturellen Konflikt zwischen organisationalen und individuellen Zielen in der Wirtschaft aufzulösen – durch die Einführung heterarchischer Netzwerke, wie sie Hirsch-Kreinsen (2003) aufzeigen (Heimer in Straumann/Zimmermann-Lotz 2006). So wie er sehen wir dies als eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Fachkräften weltweit agierender Organisationen, Institutionen und Unternehmen. Personzentrierte Berater und Beraterinnen bzw. Coaches hätten hier die Aufgaben eines „actors of networks“ und könnten mit ihrem personzentrierten Blickwinkel in Umstrukturierungsprozessen dienlich sein. Davon ausgehend, dass sich individuelle Ziele sehr wohl von den Anforderungen an die organisationellen Ziele unterscheiden können, sind die Herausforderungen an die Beraterinnen und Berater der Zukunft zwar groß, jedoch lohnend für die Eröffnung von Innovationsperspektiven für alle Mitglieder interdisziplinär kooperierender Netzwerke. Auch Nicole Göler von Ravensburg zeigt als Ökonomin neue Herausforderungen für Coaching in Non-Profit-Organisationen (Göler in Straumann/Zimmermann-Lotz 2006) auf. Sie sieht eine zentrale Funktion externer Coaches in der Begleitung von Lernprozessen im Change-Management.

Unsere Vision beinhaltet, dass inmitten von Professionellen aus Volks- und Betriebswirtschaft, Politik, Bildung, Medizin, Technik, Verwaltung u. a. Personzentrierte Coaches (wie Supervisorinnen auch) professionelle Mittlerinnen und Brückenbauer zwischen der Subjektivität des einzelnen Menschen und den Herausforderungen der Umwelt werden. Als Vertreterinnen und Vertreter des person-centered approach sind sie keineswegs – wie von Unwissenden oft relativierend dargestellt wird – „nur individuum-, psycho- und egozentriert“, sondern sie verstehen sich als *Expertinnen der Person, die im Mittelpunkt ihrer Wirklichkeit steht* (Rogers und Schmid 1991). Und damit ist konkret jede einzelne Person

in der gesellschaftlich, wirtschaftlich, kulturell und ökologisch eingebundenen Organisation gemeint. Personzentrierte Coaches erarbeiten kooperative Beziehungen in Systemen, vermitteln in Konflikten und im Beziehungsmanagement. Sie sind wissenschaftlich qualifiziert in der Erstellung differenzieller Diagnosen und Entwicklungsplanungen im Change-Management und können – so wie es Carl Rogers in seinen interkulturellen Workshops beschreibt – Facilitatoren, d.h. Förderer (Rogers 1985, Schmid 1996) der Entwicklungszusammenarbeit sein.

Literatur

- Göler von Ravensburg, Nicole 2006: Neue Herausforderungen für externes Coaching im Nonprofit-Bereich. In: Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane (Hg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Heidelberg, Kröningen: Asanger
- Heimer, Thomas 2006: Der Konflikt zwischen individuellen und gesellschaftlichen Zielen im Innovationsprozess. In: Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane (Hg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Heidelberg, Kröningen: Asanger
- Kriz, Jürgen 2002: Was kann „personzentriert“ am Beginn des 21. Jahrhunderts bedeuten? In: Iseli, Christine u. a. (Hrsg.) 2002: Identität, Begegnung, Kooperation. Köln: GwG
- Kriz, Jürgen 2005: Personzentrierte Systemtheorie – Grundfragen und Kernaspekte. In: v. Schlippe, Arist und Kriz, Willy Christian (Hg.): Personzentrierung und Systemtheorie. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht
- Rogers, Carl R. 1985: Die Kraft des Guten. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag
- Rogers, Carl R. und Sanford, R.C. 1985: Client-centered psychotherapy. In: H. J. Kaplan und B. Sadock (Eds.) Comprehensive textbook of psychiatry. Baltimore: Williams und Wilkins
- Rogers, Carl R., Schmid, Peter F. 1991: Personzentriert. Mainz: Grünewald
- Schmid, Peter F. 1996: Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Paderborn: Junfermann
- Schneider, Johann 2006: Interaktionstheoretische Grundlagen von Coaching und Supervision. In: Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane (Hg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Heidelberg, Kröningen: Asanger
- Speierer, Gert-Walter 2006: Das Differenzielle Inkongruenzmodell (DIM). In: Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane

- (Hg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Heidelberg, Kröningen: Asanger
- Straumann, Ursula und Schrödter, Wolfgang 1998: Verstehen und Gestalten. Köln: GwG
- Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane (Hg.) 2006: Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Heidelberg/Kröning: Asanger
- Terjung, Beatrix und Kempf, Thomas 2001: Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung. Köln: GwG
- Waldl, Robert 2004: Personzentriertes Coaching. In: Zeitschrift „Person“ Nr. 2/2004, S. 164ff