

# Personzentriertes Coaching unter der Lupe

## Einladung zu einem Gespräch

Melanie Junk, Arne Klein, Dietmar Steinbach, Ulla Wiegand, Christiane Hellwig

In den Personalabteilungen und Chefetagen von Wirtschaftsunternehmen ist das Personzentrierte Coaching noch immer ein seltener Gast. Das mag einerseits daran liegen, dass Haltung und Sprache der humanistischen Psychologie auf den ersten Blick nicht kompatibel sind, mit der Welt des Machens, Führens und Optimierens. In dieser Welt erscheinen die „Interventionsstrategien“ eines „systemischen Organisationsentwicklers“ meist anschlussfähiger als die eher „menschelnd“ anmutenden Konzepte der „Selbstaktualisierung“, „Empathie“ oder „bedingungslos positiven Beachtung“. Andererseits ist die Rede von der „wertschätzenden Haltung“ schon längst in das Basisvokabular der Führungsseminare eingesickert und dort zur Floskel erstarrt. Das macht eine Positionierung auf dem Markt der Coachingansätze als „Personzentrierter Coach“ schwierig. Angesichts dieser Herausforderungen erscheint es uns wichtig festzuhalten, dass der PZA auch im Coaching etwas zu bieten hat. Immerhin stärkt der Rogers'sche Blick auf die zwischenmenschliche Beziehung das Verständnis für die Voraussetzungen gelungener Kommunikation. Und dieses Verständnis erscheint gerade aus Unternehmensperspektive als relevant, angesichts einer Arbeitswelt, in der gut ausgebildete Menschen zwar als wertvolle Ressourcen gelten, die Ressourcen dieser Menschen aber weniger Wertschätzung, sondern mehr „Burn-out“ erfahren.

Mit dem nun vorliegenden „Manifest für Personzentriertes Coaching“ (s. rechte Seite) unternehmen wir, die Mitglieder des Ausschusses für Personzentriertes Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung, den Versuch, Personzentrierung für das sogenannte Business Coaching<sup>1</sup> zu profilieren. Dieser Versuch ist nicht neu. Im Unterschied zu den bisherigen Unternehmungen dieser Art<sup>2</sup>, richten wir unserer Ansprache allerdings nicht primär nach innen, an die Kolleginnen und Kollegen unseres Verbandes, sondern nach außen, an unsere potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggeber. Wir haben dafür die Form des Manifests gewählt. Zum einen weil es verspricht, schnell auf den Punkt zu kommen, zum anderen weil wir uns ein wenig Rückenwind erhoffen, vom formalen Vorbild unseres Vorhabens. Die Rede ist vom sogenannten „Agile Manifest“<sup>3</sup>, das es geschafft hat, weit über die Grenzen der damals anvisierten Berufsgruppe der Softwareentwickler an Popularität zu gewinnen.

Wenn wir wollen, dass das Personzentrierte Coaching von potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggebern als sinnvolle Alternative oder Ergänzung zum bislang üblichen Angebot „unter

die Lupe“ genommen wird, sind wir gut beraten, wenn wir das gleiche erst einmal selbst tun. Dafür suchen wir das kollegiale Gespräch innerhalb der GwG. Wir laden euch daher herzlich ein, zu einer dreiteiligen Gesprächsreihe, die im April online startet und auf dem diesjährigen verbandspolitischen Forum in Mainz ihren Abschluss finden soll:

### Personzentriertes Coaching unter der Lupe

- **Schwerpunkt 1: Coaching vs. Psychotherapie und psychosoziale Beratung**  
24. April 2023; 18:30 – 20:30 Uhr; Online-Workshop mit Impulsen von Gabriele Isele und Andreas Renger
- **Schwerpunkt 2: Coaching vs. Supervision und Organisationsentwicklung**  
25. Mai 2023; 18:30 – 20:30 Uhr; Online-Workshop mit Impulsen von Prof. Dr. Ulrich Siegrist und Oliver Wüntsich
- **Schwerpunkt 3: Zur Zukunft des Personzentrierten Coachings**  
18. Juni 2023; 11:00 – 12:30 Uhr; Erbacher Hof, Mainz; Workshop und Abschlussgespräch

Unter [www.gwg-ev.org/bildungsangebote/austausch](http://www.gwg-ev.org/bildungsangebote/austausch) können Sie sich anmelden. Anmeldefrist ist der 17. April 2023. Die Teilnahmekplätze sind aus technischen Gründen begrenzt.

### Literatur:

- Böning, Uwe; Strikker, Frank (Hg.) (2022): Zur Zukunft des Business Coachings. ibidem-Verlag. Stuttgart: ibidem. Online verfügbar unter <http://www.ibidem.eu>.
- Fengler, J. (1997): Coaching: Konzeption, Arbeitsprinzipien, Zielgruppen. In: D. Deter, K. Sander und B. Terjung (Hg.): Die Kraft des Personzentrierten Ansatzes. Praxis und Anwendungsgebiete. Köln: GwG-Verlag, S. 157–169.
- Naumann, Britta (2014): Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes im Coaching. In: *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung* (1), S. 22–30.
- Waldl, Robert (2004): Personzentriertes Coaching. In: *Person* (2), S. 164–171. Online verfügbar unter [https://www.researchgate.net/profile/robert-waldl-2/publication/366384168\\_personzentriertes\\_coaching](https://www.researchgate.net/profile/robert-waldl-2/publication/366384168_personzentriertes_coaching).
- Wüntsich, Oliver (2014): Personzentriertes Organisationscoaching mit der Theorie U. In: *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung* (1), S. 9–19.

1 Vgl. Böning und Strikker 2022.

2 Vgl. z.B.: Fengler 1997; Waldl 2004; Naumann 2014; Wüntsich 2014.

3 <https://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>

# Manifest für Personzentriertes Coaching

Das Fachwissen von Coaches steht für viele Auftraggeberinnen und Auftraggeber hoch im Kurs. Zweifellos sind die beruflichen Erfahrungen von Coaches und ihr Wissen um die Arbeitswelt ihrer Klientinnen und Klienten (Coachees) eine gute Grundlage für erfolgreiche Coachingprozesse. Doch meist reicht Fachwissen nicht aus, um zu guten Lösungen zu kommen. In diesen Fällen besteht die Coachingaufgabe eher darin, Coachees dabei zu unterstützen, ihre bereits vorhandenen, aber aktuell noch nicht voll zugänglichen Fähigkeiten, Erfahrungen und andere Ressourcen zu aktivieren. Das ist der Weg des Personzentrierten Coachings. Der humanistische Psychologe Carl R. Rogers hat die Anfänge dieses Weges in den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts erkundet und in den folgenden 40 Jahren kontinuierlich ausgebaut. Heute gilt die Fähigkeit zur Personzentrierung als zentrale Schlüsselkompetenz erfolgreicher Coachingarbeit. Immer mehr Organisationen erkennen in ihr eine unverzichtbare Investition in die eigene Zukunft. Das Qualifizierungssiegel der GwG – dem Berufsverband für Personzentrierte Coaches und andere Beraterinnen – gibt zu erkennen, dass sich Coaches im Rahmen einer mehrjährigen Ausbildung mit der personzentrierten Haltung vertraut gemacht haben. Doch nur wenige durchlaufen eine solch intensive Ausbildung. Viele nehmen trotzdem „Personzentrierung“ für sich in Anspruch. Das vorliegende Manifest bietet potenziellen Auftraggeberinnen und Auftraggebern eine Hilfestellung, um personzentrierte Coachingangebote im Markt von anderen Angeboten zu unterscheiden.

### Ziele

Die Ziele von Coachingprozessen in der Arbeitswelt sind ebenso vielfältig wie ihre Anlässe. Bei aller Vielfalt verfolgt das Personzentrierte Coaching ein zusätzliches Ziel: Es geht uns immer um mehr Autonomie für unsere Coachees und das heißt auch um die Erweiterung von persönlichen Spielräumen in der Arbeitswelt. Personzentrierte Coaches unterstützen Sie dabei ...

*... hilfreiche Kompetenzen zu entwickeln.*

Personzentrierte Coaches gehen davon aus, dass Coachees die für die Arbeitswelt wichtigsten Kompetenzen bereits in sich tragen. Der Coachingprozess schafft ein geeignetes Klima, in dem sich diese Kompetenzen entfalten können.

*... unerwünschte Verhaltensweisen zu reduzieren.*

Personzentrierte Coaches unterstützen ihre Coachees dabei, den Sinn sogenannter störender bzw. unerwünschter Verhaltensweisen möglichst präzise zu verstehen. Auf diese Weise entstehen neue Chancen, mit neuen Verhaltensweisen wirkungsvolle Arbeitsbeziehungen zu gestalten.

*... ungesunden Stress zu vermeiden.*

Stress im Beruf kann krank machen. Personzentrierte Coaches verhelfen ihren Coachees zu mehr Gesundheit, durch eine bessere Balance im Spannungsfeld von Organisation, Rolle und Person.

*... sich effektiver und effizienter auszurichten.*

Personzentrierte Coaches sind dafür ausgebildet, möglichst optimale Resonanzen für die Anliegen ihrer Coachees zu erzeugen. Dadurch entstehen hilfreiche Sichtweisen und neue Möglichkeiten für mehr Effektivität („Tue ich die richtigen Dinge?“) und Effizienz („Tue ich die Dinge richtig?“).

### Leitsätze

Personzentriertes Coaching in der Arbeitswelt folgt vier Leitsätzen:

#### 1. Zuhören ist wichtiger als Zutexten.

Personzentrierte Coaches hören zu. Wir sind davon überzeugt, dass gutes Zuhören ein Schlüssel zur besten Lösung für unsere Coachees ist. Gute Zuhörer erkennen Sie daran, dass bereits im Gespräch Ihre Gewissheit heranreift, der Lösung des Problems ein Stück nähergekommen zu sein.

#### 2. Dialog ist wichtiger als Methodenfeuerwerk.

Personzentrierte Coaches wissen, dass Veränderung mit einem Gespräch beginnt. Denn nur im Gespräch können wir einander persönlich begegnen. Forschung und Praxis zeigen immer wieder aufs Neue, dass eine starke Beziehung zu Coachees die wichtigste Voraussetzung ist für starke Veränderungen in Richtung eines gewünschten Ziels.

#### 3. Gesprächspartner auf Augenhöhe sind wichtiger als selbsternannte Coaching-Gurus.

Personzentrierte Coaches haben gelernt, sich vollständig auf ihre Coachees und deren Anliegen einzulassen. Der Coachingprozess kommt daher ohne standardisierte Lösungskonzepte und ohne „Berater-Sprech“ aus. Er bleibt stattdessen bei den tatsächlichen Bedürfnissen der Coachees.

#### 4. Wertschätzung ist wichtiger als gut gemeinter Ratschlag.

Auch Personzentrierte Coaches geben guten Rat. Unser Selbstverständnis ist das eines Partners in schwierigen Zeiten. Wir richten unsere Aufmerksamkeit vor allem darauf, dass persönliche Erleben unserer Coachees so präzise wie möglich zu erfassen und anzuerkennen. Dahinter steht die Einsicht, dass erst das empathisch-wertschätzende Verstehen einer Person die notwendigen Grundlagen für Weiterentwicklung bildet.