

Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung des Personenzentrierten Ansatzes im Coaching

Britta Naumann
Hamburg

„[...] Ich glaube, dass die Probleme einer personenbezogenen Organisationsform nicht weniger komplex und schwierig sind als die einer hierarchischen Organisation. Sie sind jedoch völlig anderer Art, und ihre Lösung geht mit weit größerer persönlicher Entfaltung einher. Ich glaube, dass eine personenbezogene Organisation nie besonders effizient erscheint [...]. Es ist ein kollektiver Organismus, der nicht die geringste Ähnlichkeit mit den heutigen Organisationen aufweist. Es handelt sich in der Tat um eine Revolution in der Verwirklichung menschlicher Zielsetzungen.“ (Rogers, 1978, S. 122).

„Hilf mir, Coach!“ Anhand dieses Titels der Zeitschrift „Management & Training“ aus dem Jahr 2002 wird deutlich, dass offensichtlich hohe Erwartungen mit dem Thema „Coaching“ verknüpft werden (Vogelauer, 2002). Coaching konnte sich als Praxis im personenbezogenen Beratungssektor sehr erfolgreich etablieren. Coaching ist ein Instrument, das sich in der Praxis entwickelt hat. Zunächst entstand ein Anwendermarkt, der nicht auf einem zentralen, wissenschaftlichen Konzept aufbaute. Aber ist Coaching deshalb ein rein pragmatisch, etwa durch „Common Sense“, erprobtes Anwenderfeld? Wie (wissenschaftlich) fundiert sind die Konzepte und Methoden, die im Coaching Anwendung finden? Und: Welche Bedeutung spielt der Personenzentrierte Ansatz (PZA) im Coaching? Der Autorin war es, vor dem Hintergrund ihres Masterstudiums „Personenzentrierte Beratung“ (PZB) sowie ihrer beruflichen (Neu-)Ausrichtung ein persönliches Anliegen, die Verbindung von PZA und Coaching näher zu beleuchten. Im Rahmen ihrer sehr umfangreichen Masterarbeit kommt sie zu dem Ergebnis, dass theoretische und wissenschaftliche Überlegungen im Coaching bisher eine untergeordnete Rolle spielen. Davon ausgehend, dass jegliche Beratungsarbeit auf wissenschaftlichen und erkenntnistheoretischen Überlegungen basieren sollte, ist hier eine deutliche Differenz zwischen Theorie und Praxis zu verzeichnen. Es gelingt darüber hinaus nicht eine überzeugende theoretische Ableitung eines Personenzentrierten Coaching zu begründen.

Schlagnworte: Coaching, Personenzentriertes Coaching, Anthropologie, Menschenbild, Führungskräfteentwicklung, Personenzentrierte Beratung, Forschung, Personalentwicklung

Einleitung

Beim Coaching handelt es sich u. a. um ein Instrument der betrieblichen Personalentwicklung¹, in dessen Rahmen meist Führungskräfte zu diversen Problemstellungen von einem professionellen Coach² betreut werden. In einer durch Globalisierung, Technologisierung, die Wirtschaftskrise, aber auch grenzenlose Möglichkeiten gekennzeichneten Zeit sind die Erwartungen an Manager hoch. Zudem wird in der Wirtschaft nicht mehr stringent zwischen dem beruflichen und privaten Lebensbereich unterschieden. Der berufliche Lebensbereich hat einen hohen Stellenwert und es ist notwendig geworden, flexibel mit sich verändernden Rahmenbedingungen umzugehen. Unzählige Coaching-Angebote auf einem trotz Wirtschaftskrise boomenden Markt (Porath, 2009) versprechen Abhilfe: „Ab heute erfolgreich“, „Ziele erreichen – Träume erfüllen“, „Sie lernen, überraschend erfolgreich Ihre intuitive Intelligenz für Ihren beruflichen Erfolg zu nutzen“ usw. (Schmidt-Lellek, 2004). Zudem entsteht der Eindruck, dass es mittlerweile in großen Unternehmen zum guten Ton gehört, Coaching anzubieten – auch wenn nicht jeder, der ein Coaching in Anspruch nimmt, dies offen zugibt.

Problemstellung und Vorgehensweise

In dieser wissenschaftlichen Untersuchung liegt der Fokus auf dem PZA als Beratungsform im Kontext des Beratungsformats Coaching³. Die vorliegende Arbeit untersucht folgende Fragestellungen: 1. Worin unterscheiden sich PZB und Coaching und wo liegen Möglichkeiten der Integration?

- 1 Unter Personalentwicklung wird hier die „personenbezogene Weiterbildung oder Qualifizierung verstanden“ (Neuberger 1994). Sie kann abzielen auf Einstellungen, Haltungen oder Meinungen, Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder konkretes Handeln.
- 2 Mit dem Begriff „Coach“ wird im Folgenden derjenige bezeichnet, der Coaching-Dienstleistungen erbringt. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die heute in Publikationen häufig anzutreffende „zweigeschlechtliche“ Schreibweise von Begriffen wie z.B. Berater, Klient, Mitarbeiter, Supervisor, usw. verzichtet. Es wird die männliche Form verwendet. Zitate sind von dieser Regelung ausgenommen. Diese Entscheidung dient ausschließlich der besseren Lesbarkeit und schließt selbstverständlich beide Geschlechter ein.
- 3 Unter „Form“ werden Therapie- oder Beratungsansätze wie z.B. der PZA verstanden, unter „Format“ ein Anwendungsfeld wie z.B. Coaching oder Therapie.

2. Ist Personzentriertes Coaching als ein Format Personzentrierter Beratung (PZB) theoretisch fundiert begründbar oder ist Coaching ein eigenständiges Format?

Der Aufbau der Arbeit gliedert sich in 7 Abschnitte: Die Grundlegung für die Erörterung der Problemstellung erfolgt im 2. *Kapitel*, welches der ausführlichste Teil ist: Hier wird versucht, Coaching anhand der aktuellen Literatur zu charakterisieren. Diese Ausführungen können aufgrund der Fülle der vorhandenen Publikationen keine erschöpfende Darstellung der aktuellen Literaturbasis darstellen. Vor dem Hintergrund der Erörterung der Problemstellung der Arbeit erfolgt im 3. *Kapitel* eine kurze Darstellung der Grundlagen professioneller Beratung. Das 4. *Kapitel* beschäftigt sich mit dem PZA von Carl Rogers und einigen grundlegenden Aspekten der Humanistischen Psychologie. Hierbei liegt der Fokus auf den theoretischen Grundlagen. Die Interventionsebene sowie die Ebene der Praxeologie werden vernachlässigt. Das 5. *Kapitel* stellt die differierenden Kernelemente von Coaching und PZA gegenüber. Im 6. *Kapitel* erfolgt der abschließende Versuch, Coaching und PZA zu integrieren. Ein persönliches Fazit im 7. *Kapitel* schließt diese Arbeit ab. Die Untersuchung wurde auf das Einzelcoaching für Personen mit Managementaufgaben in Profit-Organisationen durch einen organisationsexternen Coach eingegrenzt.

Grundlagen professioneller Beratung

Coaching befindet sich in einem Identitätsbildungsprozess, der auch durch Debatten um „Scharlatanerie“ gekennzeichnet ist (Kühl, 2005). Es steht daher vor der Herausforderung, sich im Kanon bereits etablierter Dienstleistungsangebote durch die Entwicklung exklusiver Bestimmungsmerkmale eine eigene Identität zu schaffen. Eine Möglichkeit, um die „Spreu vom Weizen“ zu trennen, sind Antworten auf die Frage, welche Aspekte generell eine professionelle Beratung, wie z.B. Coaching oder die PZB ausmachen.

Der Begriff „Beratung“ unterliegt einer Bedeutungsvielfalt, eine einheitliche Definition ist nicht vorhanden. Grundlage jeglicher Beratung ist die Erkenntnis eines Ratsuchenden, zur Lösung eines Problems die Unterstützung eines „Fachmanns“, der über eine bestimmte Expertise verfügt, in Anspruch nehmen zu wollen, verbunden mit der Hoffnung, vom Ratgebenden Hilfe zu erhalten. Beratung bedeutet nicht zwangsläufig, dass seitens des Beraters ein „Rat“ erteilt wird, sondern reicht von diesem Extrem (die Lösungskompetenz liegt beim Berater) bis zu dem anderen Extrem, bei dem die Begleitung des Klienten im Mittelpunkt steht („Hilfe zur Selbsthilfe“, „gemeinsam beratschlagen“) (Sander, 1999, S. 20ff). Die Anwendungsbereiche von Beratung sind vielfältig (vgl. Rechten & Irsch, 2006). Kennzeichnend für professionelles beraterisches Handeln ist u.a., dass es wissenschaftlich fundiert begründbar ist. D.h. ein Berater sollte in der Lage sein, seine persönliche implizite Beratungstheorie, die hinter sei-

nen „Beratungstechniken“ steht, explizit zu machen (Rechten, 2004, S. 29). Dabei kommt es neben dem kognitiven Gehalt der Theorie darauf an, welchen Stellenwert und welche Funktion das jeweilige Konzept im Selbstbild des Beraters einnimmt. Beratungstheorien beinhalten Annahmen über menschliche Entwicklungsprozesse, die Struktur und Dynamik von Persönlichkeit sowie über Problemstehung und –Beseitigung (Rechten, 2004, S. 36f). Dazu gehört auch die Grundlage jedes Beratungsmodells: das Menschenbild des Beraters. Es sagt etwas darüber aus, wie er sich selbst sieht und in welcher Beziehung er zur Welt und zu anderen Menschen steht. Beratungstheorien stellen keine Abbildung der Wirklichkeit dar, sondern geben Erklärungen und ermöglichen Voraussagen. Sie ermöglichen dem Berater das Ableiten von nützlichen Handlungsanweisungen.

Grundlagen und theoretische Fundierungen

Das Konzept der PZB findet seine Grundlage in der Theorie von Carl Rogers (2009/1959). Sie ist eine Theorie der Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, die eine Reihe allgemeiner Aussagen zu menschlichem Erleben und Verhalten enthält. Rogers hat sehr früh begonnen, Therapieverläufe seiner eigenen Klienten zu protokollieren und empirisch zu untersuchen. Dieser Entstehungsweg seiner Theorie war nicht nur in der Psychotherapieforschung einmalig, sondern unterscheidet sich deutlich von dem des Coachings. Rogers' war es ein besonderes Anliegen, die Psychotherapie und Beratung wissenschaftlichen Untersuchungen zu öffnen. Sein Ziel war ursprünglich nicht, einen eigenen Ansatz zu entwickeln, sondern zunächst lediglich die Merkmale hilfreicher Beziehungen im Allgemeinen zu erforschen. Vor allem seine mehrjährige Arbeit und damit einhergehende Erfahrungen in einer Erziehungsberatungsstelle bildeten die Grundlage für die PZB. In späteren Jahren entwickelte sich aus seinen Forschungsergebnissen der eigenständige personzentrierte Therapie- und Beratungsansatz.

Der Begriff „Coaching“ stammt ursprünglich aus dem Sportbereich und wurde über den Sport in das Feld der Managementberatung importiert (vgl. Göb 2007, S. 2ff). Dabei wird an den metaphorisch vermittelten Aspekt der Leistungsförderung angeknüpft. Der Begriff hat eine hohe Attraktivität, so dass nicht nur im Bereich der Personalentwicklung viele „Bindestrich-Coachings“ (z.B. „Umzugs-Coaching“) als Wortschöpfungen entstehen. Die vielfältige Verwendung des Begriffs stellte auch für diese Arbeit ein Grundproblem dar: „Das Coaching gibt es nicht und nicht alles, was ‚Coaching‘ genannt wird, ist auch ein solches“ (Rauen, 2001, S. 16). Looss beklagt den inflationären Gebrauch des Begriffs Coaching und den völligen Verlust eines semantischen Gehalts. Er verabschiedet sich daher von diesem Begriff und ersetzt ihn durch „Einzelberatung für Führungskräfte“ (Looss, 2006, S. 9), deren Kern er wie folgt umschreibt: „Zwei Personen, die im Kontext der Berufstätigkeit miteinander in eine oft unscharf bestimmte, aber

zu bestimmende Beratungsbeziehung eintreten“ (Looss, 2006, S. 15). Für die Person, die sich coachen lässt, werden verschiedene Begriffe verwendet: Kunde, Coachee, Klient, Coaching-Nehmer – jedoch auf keinen Fall der Begriff „Patient“. Die unterschiedlichen Bezeichnungen können Ausdruck der unterschiedlichen Auffassungen über Coaching sein.

Coaching ist ein Instrument, das sich in der Praxis entwickelt hat und das zunächst nicht auf einem wissenschaftlichen Konzept aufbaute. Die Coaches der ersten Generation hatten häufig keine spezifische Coaching-Ausbildung, sondern eine Ausbildung im psychotherapeutischen Bereich oder sie waren durch Managementerfahrungen sowie ihre Ausbildungen in den verschiedensten Richtungen der Psychotherapie geprägt (Böning & Fritschle, 2007, S. 26ff). Die unterschiedlichen Coaching Konzepte weisen jedoch hinsichtlich ihrer theoretischen Tiefe gravierende Unterschiede auf. Diese beruhen auch auf der Tatsache, dass die Schwerpunkte der verschiedenen Konzepte stark variieren. In den letzten Jahren finden verstärkt Bemühungen statt, Coaching allgemein zu professionalisieren. Diese Tendenz wird von der Mehrzahl der Autoren hervorgehoben und als zeitgemäß und notwendig dargestellt. Allerdings gibt es bisher noch keine umfangreiche Überprüfung der Grundlagen der zu Grunde liegenden Konzepte. Rauen (2001) hat die aus seiner Sicht bedeutendsten Ansätze anhand von 14 verschiedenen Kriterien vergleichend dargestellt (2001). Die Ansätze unterscheiden sich hinsichtlich ihres theoretischen Hintergrunds, was sich in den unterschiedlichen Zielsetzungen, fachlichen Hintergründen des Coaches und den verwendeten Techniken zeigt. Im Coaching existieren zudem Ansätze wie der Meta-Modell Ansatz von Schreyögg, in dem der Versuch unternommen wird, verschiedene psychologische Ansätze zu integrieren und allgemein anthropologisch zu begründen (Schreyögg 2001).

In der folgenden Abbildung sind die Denkschulen dargestellt, die nach Angaben der befragten Coaches im Coaching zum Einsatz kommen. „Viele der Vorstellungen dieser Berufsgruppe lassen sich grob den großen Denkrichtungen in der Psychotherapie zuordnen. [...] Des Weiteren kommen Menschenbilder und Modelle aus der Philosophie, Politik, Soziologie und eher technologische Auffassungen hinzu. Vermischt werden sie zuweilen mit den knallharten Erfahrungen mancher Coaches in Fach- und Führungspositionen in Unternehmen“ (Böning & Fritschle, 2005, S. 182f).

In der vorliegenden Arbeit werden weitere Coaching-Ansätze ausgewählter Coaches im Hinblick auf ihre theoretischen Grundannahmen beschrieben und hinterfragt. Es fehlen jedoch Forschungsansätze für die Entstehung und Ausbreitung sowie für die Wirksamkeit dieses Beratungsformates, weshalb eine empirische Überprüfung von Orientierungs- und Wirkungshypothesen nicht möglich ist. Es liegt die Vermutung nahe, dass dies ein Ergebnis der Variantenvielfalt der Coaching-Konzepte ist und



Abb. 1: Denkschulen, die im Coaching wirksam werden

zudem in vielen Ansätzen nicht zwischen der Theorie auf der einen Seite und den Zielen, Funktionen, Anlässen eines Coachings – also der Praxis – auf der anderen Seite unterschieden wird. Beide Ebenen sind von Bedeutung (Birgmeier, 2008, S. 124).

Ein Vergleich der dargestellten beratungstheoretischen Merkmale der beiden Konzepte, ergibt folgendes Zwischenfazit: Für Coaching liegt im Gegensatz zum PZA keine einheitliche wissenschaftlich fundierte Beratungstheorie vor. Zudem unterscheiden sich beide Formate deutlich hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte.

Das Menschenbild

Betrachtet man die einschlägigen Coaching-Websites, so erscheint das humanistische Menschenbild (Bühler & Allen, 1982, S.7) als gängige Basis: Woher das Interesse an einer Weiterentwicklung bzw. Selbstverwirklichung des Klienten kommt bzw. ob dies überhaupt vorhanden ist, bleibt dabei häufig unerwähnt und damit kann in diesen Fällen nicht von einem explizit formulierten Menschenbild gesprochen werden.

Aufgrund dieser überwiegend implizit formulierten Menschenbild-Annahmen vieler Coaching-Konzepte besteht hierin jedoch ein nicht unerhebliches Konfliktpotential: Zum einen sind die anthropologischen Grundlagen für die dargestellten Ansätze nicht - wie es für ein professionelles Beratungsformat erforderlich wäre - explizit aufgezeigt. Zum anderen möchte ich hinterfragen, inwieweit das humanistische Menschenbild mit all seinen Facetten tatsächlich Erwähnung und Anwendung findet. Ohlmer räumt ein, dass sich der PZA zur Aquis in den an schnellen Ergebnissen orientierten Unternehmen nur bedingt eignet (2010). An das Streben nach Entfaltung und Selbstentfaltung eines Menschen zu glauben heißt, darauf zu vertrauen, dass der Klient selbst genau weiß, was gut für ihn ist und was nicht. „[...] Dass der Klient derjenige ist, der weiß wo ihn der Schuh drückt, welche Richtung einzuschlagen, welche Probleme entscheidend, welche Erfahrungen tief begraben gewesen sind. Langsam merk-

te ich, dass, wenn ich es nicht nötig hätte meine Cleverness und Gelehrsamkeit zu demonstrieren, ich besser daran täte, mich auf den Klienten zu verlassen, was die Richtung des Prozessablaufes anging“ (Rogers, 1973, S. 27f). In der PZB steht der Mensch mit seiner Fähigkeit, seine (Arbeits-)Welt subjektiv wahr zu nehmen, zu deuten und sich nach den eigenen Erlebens- und Erfahrungszusammenhängen zu verhalten, im Vordergrund. Die Entscheidung darüber, Veränderungen oder Entscheidungen im Unternehmen mitzutragen obliegt dem Klienten. Der Mensch wird im PZA nicht als idealisierter „Macher“ betrachtet; seine Natur entspricht weder den Annahmen über den „homo oeconomicus“ (vgl. Stengel, 1997, S. 79) noch denen von McGregor (1970), indem der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat und zumeist gezwungen werden muss, Vorgaben zu erfüllen. In den aktuellen Modellen der Personalentwicklung kommen sowohl die Orientierung an den Defiziten des Menschen, bei denen den Mitarbeitern vorhandene Defizite ‚nachqualifiziert‘ werden (Lang-von Wins & Triebel, 2006), als auch solche, die Notwendigkeit betonen Menschen im Arbeitsleben weiter zu entwickeln und durch gezielte Unterstützungsleistungen immer wieder erneut für das Arbeitsleben fit zu machen (Böning, 2005). Diese Auflistung der verschiedenen Menschenbild-Ansätze könnte beliebig fortgeführt werden und zeigt bereits, dass die verwendeten Menschenbilder sehr heterogener Natur sind. Es wird zudem deutlich, dass die Coachees in einer Umgebung arbeiten, die scheinbar an anderen Werten und Regeln orientiert ist, als Teile der Coaches. Hinzu kommen allgemeinen Annahme der (Betriebs-) Wirtschaft/ Gesellschaft darüber, was die Natur des Menschen in der Wirtschaft ist.

Coaching zielt darauf ab, Mitarbeiter und Unternehmen dem Bereich optimaler Zusammenarbeit und damit auch optimaler Leistung näher zu bringen. Dabei liegt das Augenmerk im Coaching mehr oder weniger explizit immer auf den Leistungserwartungen des Unternehmens an die *Rolle* des Coachees und sonstigen Wirkfaktoren wie z. B. Wertvorstellungen aus dem persönlichen Umfeld (z.B. Geselligkeit), gesellschaftlichen Werten (z.B. „die 60-Stunden-Woche ist mehr wert als arbeitslos zu sein“) und faktischer Entwicklungen (z.B. die Wirtschaftskrise).

Bezugnehmend auf den Anspruch vieler Unternehmen, den Menschen in den Mittelpunkt ihres Systems zu stellen, möchte ich an dieser Stelle hinterfragen, ob der Begriff „Mensch“, wie ihn der PZA versteht, in diesem Zusammenhang angemessen ist und damit die personzentrierte Sichtweise in diesem Bezugsrahmen überhaupt möglich ist. Die Bezeichnung „Mensch“ ist im PZA unabhängig von Leistung, Anstand, Religion und anderen sozialen und intellektuellen Wertmaßstäben definiert. In Unternehmen hingegen hat der Mensch den geforderten Rollen, also der Summe der in einer Position geforderten Verhaltensweisen, zu entsprechen. Tut er das nicht, ist er „aus der Rolle gefallen“. In der Rolle „Führungskraft“ oder Mitarbeiter sind sie dann aber

nicht mehr tragbar. Der Konflikt der sehr konträren anthropologischen Positionen von PZB und Coaching wird in „der“ Coaching-Branche m. E. teilweise durch ein scheinbar harmonisches Nebeneinander von ‚Menschsein‘ und ‚Optimierung menschlicher Defizite‘ überdeckt. „Ein anderer Weg, dem Interessenkonflikt aus dem Wege zu gehen, ist die Form, ihm auf dem Weg einer metaphysischen Aufladung mit humanistischem Gedankengut rhetorisch immer wieder in einen (scheinbaren) Konsens zu überführen“ (Looss, 2006, S. 146).

Aus der Analyse der Menschenbild Annahmen folgt der Eindruck, dass das Personverständnis des PZA ein anderes zu sein scheint als das derzeit in der Arbeitswelt der Coachees vorherrschende Bild vom Menschen. Coaching betont im Gegensatz zum PZA nicht die Ganzheitlichkeit des Menschen. Weiterhin fällt auf, dass die Bedeutung der Gefühle für das Mensch-Sein bzw. die Persönlichkeitsentwicklung eines Menschen kaum Erwähnung findet. Das Menschenbild hat elementaren Einfluss u.a. auf die Ziele von Coaching-Prozessen.

Ziele – was erreicht werden soll

Inwieweit sind die persönlichkeits-theoretischen Annahmen des PZA in Coaching-Prozesse integrierbar? Dazu meint Germing (2007, S. 157): „Erfolgcoaching ist eine Methode, die sich gut mit dem Personzentrierten Ansatz kombinieren lässt. Es zeigen sich viele Parallelen zur personzentrierten Haltung, zum Teil ist Erfolgcoaching allerdings etwas direkter, zielorientierter und weniger prozessorientiert angelegt.“

Ähnliche Annahmen finden sich mehrfach in der dem PZA verbundenen Literatur zu Formaten wie Coaching (z.B. Fengler, 1997; Waldl 2003; Steinhage, 2005). Sie spiegeln m. E. allerdings ein Grundproblem der in dieser Arbeit behandelten Thematik wider: die Inkompatibilität der Ziele von Coaching und PZB. Bei Schreyögg erfolgt eine theoretische Einteilung der Coaching Ziele in zwei Unterziele (1996, S. 147ff):

1. Steigerung der beruflichen Qualifikation (...)
2. Entwicklung menschlicher Gestaltungspotenziale im Beruf (...).

Neben der Wachstumsorientierung ist in den Ansätzen von Schmidt (1995), Looss (2006), Greif (2008) und Schreyögg (2001) auch eine Orientierung an Leistung und Erfolg (z.B. „Steigerung der beruflichen Qualifikation“, „zur Beseitigung von Schwierigkeiten im Umgang mit der Berufsrolle als Manager“) des Coaching-Klienten vorzunehmen. Oder anders: Neben der Orientierung an der Person enthalten die Coaching-Konzepte auch eine Orientierung an Werten, die nicht das spezifisch Menschliche, wie es der PZA definiert, ausmachen. Es findet eine Orientierung an Problemen der Person statt. Aus dieser Zieldefinition im Coaching resultieren sog. „Meta-Modelle“, die mehrere möglicherweise auch nicht kompatible Ansätze integrieren. Die

Übertragung des PZA auf das Coaching stößt hier m.E. jedoch (noch) an eine Grenze. „Coaching soll helfen, beruflichen Anforderungen durch fachliche und persönliche Weiterentwicklung bestmöglich gewachsen zu sein“ (Bihal-Heimbürger & Vogelauer, 1995, S. 14). Ähnlich sieht es König (1995, S. 249): Coaching dient „der Förderung beruflicher Handlungskompetenz in Bezug auf Führung und Leistung“ mit dem Ziel der „Leistungsoptimierung des Klienten durch Vervollkommnung seiner eigenen Persönlichkeit“. Wesentlich plakativer ist dagegen die Aussage von Fischer, wonach es das Ziel von Coaching sei, den Coaching-Nehmer „zum Erfolg zu führen“ (1996, S. 1 zitiert nach Geßner, 2000, S. 35). Rauen hingegen betont den Gedanken der „Hilfe zur Selbsthilfe“ (2001, S. 63) sowie das implizite Ziel jedes Coachings: (Präventive) „Selbstreflexion und [...] beim Erkennen neuer Möglichkeiten zu helfen sowie Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Klienten zu erweitern und zu verbessern“ (2002, S. 37).

Insgesamt scheint Coaching vor einer doppelten Herausforderung zu stehen: Einerseits müssen Beiträge zur Erreichung persönlicher (beruflicher) Ziele des in der Organisation tätigen Coachees geschaffen werden. Gleichzeitig gilt es das organisationsbezogene Ziel „Steigerung der Effizienz“ zu kombinieren.

Eine Zielorientierung i. S. von rein objektivierbaren Parametern ist im PZA m.E. nicht vorgesehen. Der PZA ist prozessorientiert. Der Berater sorgt während des gesamten Prozesses für eine Offenheit über die formulierten Ziele, um diese ggfs. zu hinterfragen und neu zu definieren (Siegrist, 2007, S. 107). Ein personenzentrierter Berater garantiert, den Beratungsprozess personenzentriert zu begleiten und die persönliche Entwicklung des Klienten zu fördern. Ja nach Auftrag wird aber u. U. vom Auftraggeber eine konkrete Zielerreichung, wie z.B. „Steigerung der Leistung des Coachees“, an den Coach herangetragen. Nicht ohne Grund enthalten viele Coaching-Definitionen Begriffe wie „Steigerung“, „Verbesserung“ usw. Für einen personenzentrierten Coach muss es im Rahmen der Auftragsklärung m.E. daher auch darum gehen, Transparenz über die Wirkweise seiner Haltung „aufzuklären“. Denn die Förderung der Selbstexploration kann möglicherweise andere Auswirkungen auf die Organisation haben, als z.B. eine Leistungssteigerung des Klienten. Dieser entdeckt möglicherweise verdeckte Konflikte mit Vorgesetzten, neuen Qualifizierungsbedarf oder weckt „schlafende“ Ressourcen. Ein Risiko besteht für das Unternehmen insofern, als dass sich der Mitarbeiter auch vom Unternehmen „weg entwickeln“ kann und Coachings in der Regel von Unternehmen beauftragt und finanziert werden.

Zentrale Wirkweisen

In der PZB ist zentrales Merkmal das Vertrauen in eine jedem Menschen innewohnende Kraft, konstruktive Veränderungsprozesse in Gang zu setzen. Ziel des personenzentrierten Beraters ist es

daher, Bedingungen zu schaffen, die diese Kraft freisetzen. Die Aktualisierungstendenz ist es, die letztlich positive Veränderungen, Wachstum und Problemlösung ermöglicht. Veränderung findet in dieser Auseinandersetzung mit sich selbst statt. Es sind sechs Bedingungen, ein Geflecht sich wechselseitig beeinflussender Faktoren, die aus der Sicht von Rogers gegeben sein müssen, damit konstruktive Veränderungen und Wachstum möglich und wahrscheinlicher werden (Rogers 1957). Ein Personenzentrierter Berater vertraut in seiner Arbeit auf die Wirkung der besonderen Berater-/Klienten-Beziehung. Das bedeutet, dass er tatsächlich ausschließlich auf die Wirkung der Beziehung vertraut und somit alle weiteren Aspekte, wie etwa methodisches Repertoire und spezielle Beratungstechniken, für weniger bedeutsam für den Erfolg der Beratung hält. Er baut auf den dargestellten Annahmen über die Entwicklung des Selbst und der damit verbundenen Handlungsfähigkeit auf, die besagt, dass der Mensch durch das *Du* zum *Ich* wird (Schmid, 1991, S. 131). Das Besondere an dieser Beziehung sind das grundlegende Menschenbild und die daraus abgeleitete Haltung des Beraters. Können diese Bedingungen in den Annahmen über Coaching wieder gefunden werden?

Scheinbar ja, denn Definitionen wie z. B. die von Rauen (2001, S. 64) erwecken den Anschein, direkt zum PZA zu führen. Hierzu ist anzumerken, dass viele Coaching-Ansätze die Rogers'schen Basisvariablen für sich in Anspruch nehmen, jedoch - wie bereits erwähnt - die wenigsten auf der personenzentrierten Theorie und Anthropologie fundieren. Um eine Beratung als personenzentriert bezeichnen zu können, bedarf es der Anerkennung **aller** Bestandteile des PZA sowie einer gewissenhaften Auseinandersetzung mit allen seinen Grundlagen. Zudem ist im Coaching keine explizite Beziehungstheorie wie bei Rogers erkennbar. Es erfolgt häufig eine ausführliche Aufzählung von Beraterkompetenzen, teilweise allerdings ohne konkrete Erläuterung wie diese wirken. Zudem beinhalten diese Aufzählungen Begriffe wie „psychologisches Wissen“, die sehr vieldeutig sind.

Die Vielfältigkeit der Coaching-Anlässe macht deutlich, dass im beruflichen Kontext ein hohes Spannungspotenzial vorhanden ist. (vgl. zu den Coaching Anlässen Studie von Spahn & Bachmann, 2004, S. 10 zitiert nach Böning & Fritschle 2007). Böning merkt an, dass es einen gravierenden Unterschied zwischen den offiziellen Anlässen, derentwegen ein Coaching eingeleitet wird, und den dann tatsächlich bearbeiteten Themen gibt (2005, S. 98). Das darauf ausgerichtete Verhalten des Coaches besteht im Kern aus Interventionen (Looss, 2006, S. 97). Auch Schmidt betont: „In jedem Menschen schlummern Kreativitäts- und Produktivitätspotentiale, die mit Hilfe bestimmter Methoden und Verfahren aktiviert werden können“ (1995, S. 15). Das heißt konkret, dass im Coaching überwiegend Techniken und Methoden - unabhängig von den verschiedenen theoretischen Modellen wie z.B. dem humanistischen, verhaltenstheoretischen, systemischen und tiefenpsychologischen Ansatz - verwendet werden. Die Coaching-Literatur hält hierfür ausreichende Anregungen

bereit. Interventionen seien auch dann anzuwenden, wenn der Coach den jeweiligen theoretischen Hintergrund nicht teilt oder sogar ablehnt (Maurer, 2006, S. 154).

Methoden und Interventionen sind in der PZB von geringerer Bedeutung als im Coaching. Sie sind grundsätzlich möglich, solange sie die individuellen Bedürfnisse des Klienten befriedigen und der Selbstexploration des Klienten dienen. Die Methoden müssen stets transparent sein und mit der personzentrierten Haltung des Beraters übereinstimmen (Rogers, 1973, S.34).

Stand der Coaching-Forschung

Obwohl monatlich neue Bücher zum Thema Coaching publiziert werden, sind entsprechende empirische Studien immer noch selten (Wasylyshyn, 2003). Im Laufe der Recherche von Künzli konnten immerhin 22 Studien zur Wirksamkeitsforschung⁴ im Führungskräftecoaching aus dem deutschen und angelsächsischen Raum identifiziert werden. (vgl. 2006, S. 279ff). Bei den vorgefundenen Studien handelt es sich ausschließlich um Feldstudien, was für ein Praxiskonzept, wie es Coaching darstellt, zu erwarten ist. Sie sind mehrheitlich retrospektiv angelegt, was laut Künzli bedeutet, dass die kausale Verbindung zwischen Wirkfaktoren und Wirkungen in Frage zu stellen ist. Zudem sei im methodischen Bereich gemessen am „Goldstandard der Wirksamkeitsforschung [...] im Bereich Coaching noch viel Raum vorhanden“ (Künzli, 2006, S. 288). Weiterhin fällt auf, dass es sich bei einem großen Anteil der untersuchten Arbeiten (10 von 22) um Abschlussarbeiten (Diplom- oder Masterarbeiten) handelt. Es scheint so zu sein, dass das Thema Coaching nicht für den Erwerb höherer akademischer Grade tauglich ist. Riedel bemerkt in seiner Arbeit, dass die Angebots- und Nachfrageseite am besten erforscht sei, während Coaching selten evaluiert werde, da vielen Forschern der Zugang zu Coaching-Klienten fehle (2003, S. 49f).

Trotz einiger Unterschiede zeigt sich in den dargestellten Arbeiten als zentraler Wirkfaktor zum einen auch die Coaching-Beziehung mit all ihren Facetten. Weiterhin stellen die Coaching-Ziele und die Arbeit daran, d.h. Klärung, Formulierung, Kontrolle und Bindung daran, einen hohen Wirkfaktor von Coaching dar. Konkrete Coaching-Techniken sind ebenfalls wichtig, allerdings nachgelagert. Da Coaching neben der individuellen auch eine strategische Komponente hat, könnten sich Unternehmen in Zukunft auch für die Erforschung der Wirkung des Coachings auf die Unternehmensentwicklung interessieren.

Das Executive Coaching Forum hat in seinem Handbuch für „Executive Coaching“ sechs offene Forschungsfragen formuliert, die der umsatzstarke Coaching-Bereich seinen Klienten und deren Organisationen schuldig ist (vgl. The Executive Coaching Fo-

rum, 2008). Coaching geschieht überwiegend noch hinter geschlossenen Türen. Damit Forschung möglich wird, müssen diese Türen geöffnet werden und die „Branche“ muss sich von der Forschung in die Karten schauen lassen. Dies braucht Mut und Vertrauen und es ist zu hoffen, dass Klienten und Coaches zukünftig die Bereitschaft dazu haben werden.

Zusammenfassung

Die Ausführungen dieser theoretischen Untersuchung zum Thema Coaching sind gekennzeichnet durch eine Definitionsproblematik. Es wurde daher einer der vielen Einsatzbereiche von Coaching ausgewählt, jedoch zeigte sich auch bereits in diesem einen Anwendungsbereich eine starke Heterogenität hinsichtlich mehrerer Definitionsmerkmale. Der Vergleich mit dem PZA wurde daher anhand der signifikantesten Merkmale von Coaching durchgeführt.

Der gemeinsame Nenner von Coaching und PZB besteht darin, dass ein Klient Unterstützung dabei sucht, mit den enormen äußeren Anforderungen und Erwartungen von außen fertig zu werden. Der Begriff „Selbst-Entfremdung“ und der Wunsch nach „Selbst-Wahrnehmung“ bekommen in beiden Formaten ein Gesicht. Einige der Autoren zum Thema Coaching betonen die Individualität von Coaching und die Bedeutung der Rogers'schen Basisvariablen. Auch hierin besteht grundsätzlich Übereinstimmung.

Aufgrund der identifizierten Differenzen zwischen Coaching und PZB, v. a. hinsichtlich der differierenden Herkunft, der Ziele und der theoretischen Fundierungen, wird Coaching von der PZB abgegrenzt. Coaching kann im Vergleich zur PZB (noch), keine befriedigende theoretische Grundlage vorweisen. Zudem weisen das Menschenbild, die Annahmen über die Persönlichkeit und deren Entwicklung sowie die Ziele von Coaching teilweise deutliche Unterschiede zum PZA auf.

Auf der einen Seite handelt es sich beim Coaching derzeit um ein eigenständiges Format psychosozialen Begleitens von berufsbezogenen oder beruflich verursachten Problemlagen. Auf der anderen Seite bietet der PZA keine befriedigende Position und Funktion, um ein auf Leistungssteigerung ausgerichtetes Coaching-Konzept zu fundieren, **ohne** seine zentralen persönlichkeits- und beratungstheoretischen Grundannahmen zu verwässern oder schlichtweg zu ignorieren. Aus diesem Grund lautet das auf die Ausgangsfragestellung bezogene abschließende Fazit, dass hinsichtlich des Einsatzes des PZA im Coaching die Grenzen gegenüber den Möglichkeiten überwiegen.

In vielen Coaching-Ansätzen finden sich immer wieder verwendete Teilstücke aus der Theorie des PZA. Um eine Beratung als personzentriert bezeichnen zu können, bedarf es jedoch der Anerkennung aller Bestandteile des PZA und einer gewissenhaften

4 Unter dem Begriff *Wirksamkeitsforschung* soll hier die Untersuchung von Wirkfaktoren und Wirkungen verstanden werden.

Auseinandersetzung mit seinen Grundlagen. Zudem erscheint es für einige Coaches kaum vorstellbar, dass eine Beratung ohne Techniken, Methoden und Verfahren auskommen kann. Dieses Ergebnis wirft auch die Frage auf, wie realistisch es ist, neben einem durchaus erfolgreich nachgefragten Konzept wie Coaching Nachfrage nach PZB generieren zu können. Laut Fengler ist „[...] die Wahl der Strategie ‚Personale Begegnung, Selbstmitteilung und Authentizität‘ oft geradezu ruinös für den, der sie ergreift“ (Fengler, 1997, S. 165).

Hinsichtlich der Frage, inwieweit es sich beim Coaching um Beratung handelt, hat sich gezeigt, dass zum Coaching bisher keine einheitliche Beratungstheorie existiert und die Verwendung des Begriffs „Beratung“ überzeugt daher bis dato nicht.

Coaching ist nach meinem Verständnis ein Format des „psychosozialen Intervenierens“, das ich vor allem aufgrund der beginnenden Professionalisierungstendenz neben den anderen Formaten (wie z. B. Supervision, Therapie) erhalten wissen möchte. Damit verbinde ich die Hoffnung, auf fruchtbare Fragen für Forschung und Praxis und den Diskurs v.a. mit Supervisoren und Beratern. Vor dem Hintergrund, dass der Begriff „Coaching“ auch außerhalb der Personalentwicklung als „Container“ für Vieles, was Unglaubliches verspricht, herhalten muss, wird es in der Zukunft spannend zu sehen, inwieweit die Coaching-Branche an diesem Begriff festhält oder neue „Bindestrich-Konzepte“ entstehen. Diese Frage ist m. E. ebenso wie die Frage der theoretischen/empirischen Fundierung davon abhängig, ob die „Coaching-Community“ ein echtes Interesse an einer weiteren Professionalisierung hat. Denn „Coaching boomt“ und wird in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen, wie Böning und Fritschle im Jahr 2004 anhand einer Befragung von Personalmanagern ermittelt haben (Böning & Fritschle, 2007, S. 311).

Im Hinblick auf den bereits stattfindenden Professionalisierungsprozess von Coaching geht es nicht nur um die Erforschung der Praxis, mit der die Wirkung von Coaching überprüft werden kann, sondern v.a. um die mögliche Anwendbarkeit von Theorien für die Praxis. Es besteht die Notwendigkeit, einen für die Theorie wie auch für die Praxis gleichermaßen verbindlichen konzeptionellen Rahmen zu spannen, der wissenschaftliche Befunde, theoretische Erkenntnisse, philosophische Vorstellungen und anthropologische Orientierungsmuster enthält. Erst über eine derart solide und fundierte Grundlagenforschung wird es möglich, eine logische und aufeinander abgestimmte Wissens- und Handlungsstruktur im Coaching allgemein sowie bestimmte konkrete methodische Präferenzen in der jeweiligen Einzelsituation zu begründen.

Dabei bieten die Erkenntnisse aus der Psychotherapie-Forschung ein umfangreiches Methodenrepertoire für die Praxis, das nicht nur auf wissenschaftlichen Theorien basiert, sondern dessen Wirksamkeit auch empirisch belegt ist. Die Konzentration auf „Effizienz“ und „Effektivität“ lässt verhaltenstherapeutische Me-

thoden in der Coaching-Szene attraktiv erscheinen, auch wenn viele Coaches eine klare Trennung zwischen Coaching und Psychotherapie ziehen (vgl. Klein 2007). „Dennoch sollten besonders solche Coaching-Methoden, die reiner Verhaltens- und Handlungsmodifikation dienen, ähnlichen Prinzipien entsprechen, die auch der Psychotherapie zugrunde liegen, d.h. sie sind aus wissenschaftlichen Erkenntnissen zu rekrutieren, zielorientiert, problemorientiert, handlungs- und erlebnisorientiert, und verstehen sich als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ mit dem Ziel der nachhaltigen Förderung von selbständiger Problembewältigungskompetenz der Klienten“ (Kühl, 2005, S. 28f).

Kühl warnt davor, Coaching allein durch eine erfolgreiche Praxis als professionell zu kennzeichnen. Nur mit dem Bezug auf erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Befunde in Coaching-Konzepten ist es möglich „den Praxisdogmatismus mancher Coaches durch eine andere Perspektive zu irritieren“ (Kühl, 2005, S.7). Gerade weil Coaching über keinen „eigenen“ Theorie- und Forschungspool verfügt, lautet die daraus abzuleitende Frage: Aus welcher Theorie kann Coaching-Wissen adaptiert werden bzw. kann die personenzentrierte Theorie die Lücke von Coaching in Bezug auf das Wissen bzw. die Wissenschaftlichkeit schließen?

Als Grundlage für eine seriöse Begründung von Coaching als professionelles Dienstleistungsangebot fordert Birgmeier ein Meta-Modell wie es Schreyögg entwickelt hat, mit dem es möglich ist, ein breites sozialwissenschaftliches Wissen mit den Erfordernissen und Eigenheiten des praktisch-coachenden Handelns zu verbinden (2008, S. 122). Ein solches Modell sei als Versuch verstanden, mit Hilfe bestehender Theorien oder empirischer Befunde Abbilder (von Ausschnitten) der Realität zu schaffen. Meta-Modelle im Coaching übernehmen die Funktion einer Übersicht darüber, welche (theoretischen) Aussagen zu unterschiedlichen Bereichen menschlicher „Funktionsweisen“ oder zum „ganzen Menschen“ gemacht werden können (Birgmeier, 2008, S. 122). Dies erforderte von den Coaches diagnostische Perspektiven aus unterschiedlichen Ansätzen (Schreyögg, 2007). Einen ebenfalls interessanten Ansatz hierfür bietet Geißler (2004) mit seinem Coaching-Würfel.

Persönliches Fazit

Die Frage, inwieweit es tatsächlich hilft, dem Klienten mit einem Beratungsansatz zu begegnen, der seine Popularität im Sport erlangt hat und noch heute vom Credo „höher, schneller, weiter“ profitiert, hat mich beim Verfassen dieser Arbeit nachhaltig bewegt. Zudem zeigt z.B. die Wirtschaftskrise, dass „mehr vom Gleichen“ nicht unbedingt die ultimative Lösung sein kann. Vor diesem Hintergrund wäre es m. E. dringend notwendig, die beiden gegensätzlichen Positionen „menschliche Selbstentfaltung“ auf der einen und „Profit machen“ auf der anderen Seite auch auf

persönlichkeitstheoretischer Ebene zu verbinden. Im Coaching muss es daher zukünftig nicht nur um die Erforschung der Praxis, sondern vor allem um die Frage der möglichen Anwendbarkeit wissenschaftlicher Theorien bzw. des PZA in der Praxis gehen. Ob der Anspruch von Coaching, sich praxiswissenschaftlich orientieren zu wollen, diesen Wissensansprüchen genügt, bleibt abzuwarten.

In Anknüpfung an Rogers' eindrucksvolle Belege zur personenzentrierten Führung (Rogers, 1978) stellt sich für mich die Frage, warum die PZB bisher wenig Akzeptanz im Rahmen der Führungskräfteentwicklung gefunden hat. Diese Frage kann hier nicht erschöpfend beantwortet werden, aber sicher scheint mir, dass weitere wissenschaftliche (Langzeit-) Belege - insbesondere der Zusammenhang zwischen Autonomie (Selbstverwirklichung) und Leistung - besonders hilfreich für die Akzeptanz des PZA sind. Bisherige Untersuchungen (z.B. Dzierzon, 2007) beziehen sich vor allem auf den Zusammenhang zwischen den drei Basisvariablen und der Arbeitszufriedenheit. Neben weiterer Forschung ist aber auch wichtig, dass es gelingt, Menschen dazu zu motivieren, den PZA bzw. die PZB zu *erfahren*, ohne den PZA auf die drei Basisvariablen zu reduzieren. Denn genau dagegen hat sich Rogers ausdrücklich gewehrt (Rogers, 2004, S. 132).

Es erscheint mir ein lohnenswertes Anliegen, dass ein Personenzentriertes Coaching befriedigend zu begründen wäre. Allerdings bräuchte es dafür zunächst eine eindeutige mit dem PZA kompatible Begründung von Coaching. Und vielleicht kann bis dahin der eine oder andere personenzentrierte Berater den Coaching-Markt dahingehend beleben, dass insgesamt mehr von theoretischer wissenschaftlicher Fundierung gesprochen und diese eingefordert wird.

Aus Unternehmenssicht ist letztendlich weniger der methodische Ansatz entscheidend für erfolgreiche Veränderungsarbeit, sondern die Frage, wie aufrichtig der Wunsch der Unternehmensleitung ist, den Mitarbeitern der Organisation Gelegenheit zu geben, ihre persönliche Entwicklung zu maximieren.

„Es geht nicht darum, dass dieser Ansatz der Person Macht verleiht; er nimmt sie ihr niemals weg“ (Rogers, 1978, S. 8).

Literatur

- Bihal-Heimburger, E. & Vogelauer, W. (1995). Braucht eine Führungskraft Coaching? Abrufbar unter: http://www.personalentwicklung.trigon.at/pdf/braucht_fuehrungskraft_coaching.pdf. Abrufdatum: 1.7.09.
- Birgmeier, B. R. (2008). Coaching im Spagat zwischen Theorie und Wissenschaft. Von den Gefahren einer praxiswissenschaftlichen Begründung von Coaching-Konzeptionen. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 15/2*, S. 119-136. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Böning, U. (2005). *Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahre-Bilanz*. In: Rauen, C. (Hrsg.). *Handbuch Coaching*, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 21-54. Göttingen: Hogrefe.
- Böning, U. & Fritschle, B. (2007). *Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen*. 2. Auflage. Bonn: managerSeminare.
- Bühler, C. & Allen, M. (1982). *Einführung in die humanistische Psychologie*. Frankfurt: Ullstein.
- Dzierzon, S. (2007). *Personenzentriertes Beziehungsverhalten beim Coaching. Auswirkungen der Beziehung zwischen Coach und Klient auf die Arbeitszufriedenheit*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Fengler, J. (1997). Coaching: Konzeption, Arbeitsprinzipien, Zielgruppen. In: Deter, D. & Sander, K. & Terjung, B. (Hrsg.). *Die Kraft des Personenzentrierten Ansatzes. Praxis und Anwendungsgebiete*, S. 157-169. Köln: GwG-Verlag.
- Germing, C. (2007). Workshop: Erfolgscoaching: Strategisch und aus vollem Herzen. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, S. 157. 3/2007. Köln: GwG-Verlag.
- Geißler, H. (2004). Coaching-Konzepte verstehen: Annäherung an einen Modebegriff. Ein mehrdimensionales und systematisches Rahmenkonzept für ein besseres Verständnis von Coaching-Ansätzen und -Ausbildungen. In: *Personalführung*, 1/2004. Merching: Forum.
- Geßner, A. (2000). *Coaching – Modelle zur Diffusion einer sozialen Innovation in der Personalentwicklung*. Frankfurt a. M.: Peter Lang. Europäischer Verlag der Wissenschaften.
- Göb, S. (2007). *Coaching. Charakterisierung und konzeptuelle Grundlagen. Unveröffentlichte Diplomarbeit im Diplom-Studiengang Pädagogik*. Universität Augsburg: Philosophisch-Sozialwissenschaftlichen Fakultät.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Hogrefe.
- Klein, S. (2007). *50 Praxistools für Trainer, Berater, Coaches*. Offenbach: Gabal.
- König, G. (1995). Coaching. Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen?! In: Wilker, F. W. (Hrsg.). *Supervision und Coaching. Aus der Praxis für die Praxis*, S. 248-262. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.
- Kühl, S. (2005). *Das Scharlatanerproblem – Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung*. Köln: DGsv Eigenverlag.
- Künzli, H. (2006). *Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching*. In: Lippmann, E. (Hrsg.). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Heidelberg: Springer Medizin.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Heidelberg: Springer
- Looss, W. (2006). *Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen*. 3. Auflage. Landsberg i. L. Lech: Verlag Moderne Industrie.
- Maurer, I. (2006). Verhaltenssteuerung durch emotionale Selbstregulation. In: Straumann, U. & Zimmermann-Lotz, C. (Hrsg.). *Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt*, S. 144-159. Kröning: Asanger.
- McGregor, D. (1970). *Der Mensch im Unternehmen. The Human Side of Enterprise*. Düsseldorf/Wien: Econ/Neuberger, O. (1994). *Personalentwicklung*, 2. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Ohlmer, M. (2010). Das Universum des Anderen betreten. In: *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, S. 24-26 10/2010. Köln: GwG-Verlag.
- Porath, G. (2009). Coaching in Zeiten der Krise. In: *Wirtschaft & Weiterbildung*, 06/2009, S. 44. Freiburg: Haufe Fachmedia.
- Rauen, C. (2001). *Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich*, 2. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2002). Coaching von Führungskräften. In: *Supervision 2/2002*, S. 35-42. Weinheim: Beltz.
- Rechtien, W. (2004). *Beratung: Theorien, Modelle, Methoden*. München/ Wien: Profil Verlag.
- Rechtien, W. & Irsch, J. (2006). *Lexikon Beratung*. München/ Wien: Profil.
- Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rogers, C. R. (1957). Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie. In: Rogers, C. R. & Schmidt, P. F. (Hrsg.) (1991). *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis*, S. 165-184 Mainz: Matthias-Grünwald.
- Rogers, C. R. (1973). Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. Stuttgart: Ernst Klett. Im Orig. (1961): *On Becoming a Person. A Therapist's View of Psychotherapy*.
- Rogers, C. R. (1978). Die Kraft des Guten. München: Kindler. Im Orig.: *On Personal Power*. London: Constable.
- Roger, C. R. (2004). *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*. 18. Aufl., Frankfurt a. M.: Fischer.
- Rogers, C. R. (2009). Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. Köln: GwG-Verlag. Im Orig. (1959): *A Theory*

- of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as developed in the Client-centered Framework.*
- Sander, K. (1999). *Personzentrierte Beratung*. Köln: GwG.
- Schmidt, G. (1995). Business Coaching: Mehr Erfolg als Mensch und Macher. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt, P. F. (1991). Souveränität und Engagement. Zu einem personzentrierten Verständnis von „Person“. In: Rogers, C. R. & Schmidt, P. F. (Hrsg.). *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis*, S. 15-164. Mainz: Matthias-Grünewald.
- Schmidt-Lellek, C. J. (2004). Kitsch in Beratung und Psychotherapie als Ausdruck eines verkürzten Menschenbildes. In: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching, Heft 4/2004*, S. 379-394. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, A. (1996). Zur Unberatbarkeit charismatischer Sozialmanager, In: *Organisationsberatung – Supervision – Clinical Management*, Jg. 3, Heft 2, S. 149-166. Opladen : Leske + Budrich.
- Schreyögg, A. (2001). *Coaching. Eine Einführung für die Praxis und Ausbildung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Schreyögg, A. (2007). Wie viele „Brillen“ verwenden Berater? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Organisationsberatung, Supervision und Coaching. In: Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, C. J. (Hrsg.). *Konzepte des Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. Sonderheft 1/2007, S. 91-116. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Siegrist, U. (2007). Der Personzentrierte Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*, S. 107. 2/2007. Köln: GwG-Verlag.
- Steinhage, C. (2005). Personzentrierte Kommunikation im Coaching. *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*. 3/ 2005, S. 175-177.
- Stengel, M. (1997). *Psychologie der Arbeit*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Vogelauer, W. (2002). Was Führungskräfte von Coaching erwarten. In: *Management & Training*. Heft 6, 2002, S. 10-13.
- Waldl, R. (2003). Der Personzentrierte Ansatz als Coaching Methode. *Abschlussarbeit im APG Forum*. Wien. http://www.waldl.com/downloads/Personzentriertes_Coaching_Abschlussarbeit.pdf, Abrufdatum: 30.07.2009.
- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive Coaching. An Outcome Study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55 (2), S. 94-106.
- The Executive Coaching Forum (2008). *The Executive Coaching Handbook. Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*: <http://www.theexecutivecoachingforum.com/manuals/ECHandbook4thEdition032009.pdf>, Abrufdatum: 30.08.09.



Britta Naumann, Diplom-Kauffrau, Personzentrierte Beraterin (Master of Counselling), zunächst 10 Jahre Führungskraft in der Industrie (Bereich Personal/ Personalentwicklung), dann Karriereberaterin an den Universitäten Hamburg & St. Gallen (CH), aktuell freiberufliche Personalentwicklerin, Coach, Trainerin sowie wissenschaftliche Mitarbeiterin in der beruflichen Weiterbildung.

Kontakt: Britta.Naumann@yahoo.de