



**WELCHE BEDINGUNGEN FÜHREN
DAZU, DASS DER COACHEE
LERNT, SICH SELBST BESSER
ZU VERSTEHEN?**



Antoniya Hasenöhrl

27.09.2021

Inhaltsverzeichnis:

1. Einführung.....	2
2. Grundhaltungen der personenzentrierten Gesprächsführung nach Carl Ransom Rogers im systemischen Coaching.....	3
2.1 Unbedingte Wertschätzung.....	5
Reflexionsübung: Unbedingte Wertschätzung	6
2.2 Empathie.....	7
Reflexionsübung: Empathie	8
2.3 Kongruenz/Echtheit.....	9
Reflexionsübung: Kongruenz	10
3. Conclusio	11
Literaturverzeichnis:	12

1. Einführung

Welche Bedingungen führen dazu, dass der Coachee lernt, sich selbst besser zu verstehen? Diese Frage stellte ich mir, als ich während meiner Weiterbildung zum systemischen Coach mit den ersten Übungskoachings begann. Da ich als Coachee unterschiedliche Erfahrungen sammeln konnte, habe ich mich gefragt, in welchen Momenten ich selbst Aha-Momente verspürte und welche Coaches für mich den entscheidenden Unterschied machten. Vielleicht indem sie mich durch ihre Art und mit den richtigen Fragen zum Nachdenken gebracht haben?! Auf der Suche nach dem für mich richtigen Aspekt und seiner Auswirkung bin ich auf den Psychotherapeuten der Humanistischen Psychologie Carl R. Rogers gestoßen.

Die grüne Farbe des Deckblattes wählte ich, noch bevor ich mich mit der Ausgangsfrage im Detail auseinandergesetzt habe, denn sie kombiniert die geistige Klarheit und den Optimismus von Gelb mit der emotionalen Ruhe und Erkenntnis von Blau. Unabhängig von Farben und einem angenehmen und ruhigen Ambiente, also der Umgebung, in der das Coaching stattfindet, konzentriere ich mich in dieser Facharbeit ausschließlich auf die innere Haltung des Coaches nach dem personenzentrierten Ansatz. Die Nutzung von Tools und Visualisierung tragen zwar enorm zum Selbstverständnis bei, es wird aber in dieser Arbeit nicht näher darauf eingegangen.

In der folgenden Facharbeit¹ beschreibe ich die Grundhaltung im Coaching nach Carl R. Rogers und die Wichtigkeit der Beziehung zwischen Coach und Coachee. Nach jedem Kapitel finden sich systemische Fragen für das Selbstcoaching. Am Ende der Facharbeit werden meine Beobachtungen zusammengefasst.

„Der Grad, in dem ich Beziehungen eingehen kann, die die Entfaltung anderer als eigenständige Menschen fördern, entspricht dem Maß der Entfaltung, die ich in mir selbst erreicht habe.“ (Rogers 1973, 70)

¹ In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen beiderlei Geschlechts.

2. Grundhaltungen der personenzentrierten Gesprächsführung nach Carl Ransom Rogers im systemischen Coaching

Carl R. Rogers wurde 1902 in Oak Park in den USA geboren und war zunächst Schüler des Freud-Schülers Otto Rank. Er wandte sich jedoch von der Psychoanalyse ab und entwickelte die personenzentrierte Gesprächspsychotherapie. 1961 fasste Carl R. Rogers seine Untersuchungen in dem Buch „On Becoming a Person“ („Entwicklung der Persönlichkeit“) zusammen, in dem er feststellte, dass nur wenige Basisvariablen notwendig sind, damit Persönlichkeitsentwicklung und -entfaltung gelingen:

- Unbedingte Wertschätzung, d.h.: bedingungsloses Annehmen des Coachees als Mensch
- Empathie: einführendes Verstehen des inneren Erlebens des Coachees, das Verstandene wert- und urteilsfrei wiedergeben
- Kongruenz und Echtheit des Coaches

Diese innere Haltung wird auch im Systemischen Coaching angewandt, „indem der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist und der Coachee eigenständige Lösungen für seine [ihre] Situation– für seine [ihre] anstehenden Fragestellungen – findet.“ (Raddatz 2010, 85).

Nach dem personenzentrierten Ansatz von Rogers versteht man unter eigenständiger Lösung, dass der Coachee der Experte für sich selbst ist und am besten weiß, was gut für ihn ist. Der Coach sollte Geduld, Disziplin und Zeit aufbringen, damit der Coachee die Gelegenheit bekommt, über sich und sein Anliegen nachzudenken.

„Rogers geht davon aus, dass dem Menschen das Bedürfnis nach konstruktiver Veränderung und Weiterentwicklung innewohnt (die sogenannte Aktualisierungstendenz). Der_ die Coach hat die Aufgabe, den_ die Klient_in dabei zu unterstützen.“ (Egon 2021, 15). Er soll ihm diese Veränderungen aber nicht abnehmen und auch

akzeptieren, dass man manchmal über Umwege zu einer Lösung kommt. Auch wenn die Lösung für den Coach klar und deutlich zu erkennen ist, sollte er keine Ratschläge geben, sondern in die Gefühlswelt des Coachees eintauchen. Man soll ihm Raum bieten, seine ganz individuellen Lösungen zu finden und sich dadurch selbst besser verstehen zu können.

Man findet in Rogers Buch „Entwicklung der Persönlichkeit“ ein Zitat, das einen weiteren wesentlichen Aspekt - die Beziehung zwischen Coach und Coachee - anspricht: „Wenn ich eine gewisse Art von Beziehung herstellen kann, dann wird der andere die Fähigkeit in sich selbst entdecken, diese Beziehung zu seiner Entfaltung zu nutzen, und Veränderung und persönliche Entwicklung finden statt.“ (Rogers 1973, 47).

Persönlichkeitsentwicklung kann gelingen, wenn einem die inneren Widerstände, im Sinne von erwachsen werden und sich selbst akzeptieren, bewusstwerden. Zwischen den einzelnen Sitzungen überdenkt der Coachee im Alltag seine Themen immer wieder und hat dadurch die Möglichkeit, sich selbst besser zu verstehen und sein Verhalten gegebenenfalls anzupassen.

Das Konzept von Rogers geht also davon aus, dass dem Menschen durch eine Beziehung zwischen Coachee und Coach geholfen wird, in der er sich verstanden fühlt und in der er akzeptiert wird. Im Gesprächsprozess soll der Gesprächspartner sensibel und flexibel werden, um sich selbst, andere Menschen und schwierige Situationen im Hier und Jetzt bewusst und reflektiert zu erleben. So wird dem Coachee ermöglicht, seine Erlebnis- und Verhaltensweisen angemessen zu verstehen, zu verarbeiten und gegebenenfalls zu korrigieren sowie neue Verhaltensweisen einzuüben. Offenheit und Selbstaktualisierung sind die Ziele, die sich aus diesem Konzept ergeben.

2.1 Unbedingte Wertschätzung

Carl R. Rogers nennt es in seinem Buch ein „warmes Akzeptieren und schätzen des anderen als eigenständiges Individuum“ (Rogers 1973, 51). Diese Wertschätzung soll an keine Bedingung gebunden, wertfrei und urteilsfrei sein. Das bedeutet nicht, dass alle Handlungen gebilligt werden, erfordert aber, dass der Coach den Coachee, trotz seines Verhaltens, als Mensch akzeptiert, wertschätzt und ihn ohne Wertung und Vorurteile annimmt, so wie er in diesem Moment ist. Die emotionale Wärme, die der Coach dem Coachee entgegenbringt, ist nur dann echt, wenn sie von innen kommt und vom Coach gelebt wird.

Die bescheidene und „lethologische“ (Foerster 2002, 305), also bewusst nichtwissende, Haltung des Coaches führt dazu, dass der Coachee Selbstverantwortung und Eigeninitiative übernimmt. Er spürt dadurch, dass nur er selbst am besten weiß, was gut und schlecht für ihn ist und nur er selbst der Experte, sowohl für das eigene System als auch für alle anderen Systeme, die ihn umgeben, ist. Durch das Bewusstwerden der eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten entwickelt der Coachee für sich selbst Ideen und Lösungen, die für ihn am besten zu seinem Anliegen und dem ausformulierten Ziel passen und somit aus eigener Kraft lösbar sind.

Ratschläge sind in dieser Haltung, wie bereits erwähnt, kontraproduktiv, denn sie stammen aus dem eigenen System, geschaffen von der Wirklichkeitskonstruktion des Coaches. Die akzeptierende Grundhaltung fordert ein großes Maß an Vertrauen in die Möglichkeiten des Anderen und setzt eine hohe Reflexionsfähigkeit vom Coach voraus.

Dr. Christian Bernreiter, Geschäftsführender Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB) in seinem Buch „Worauf es ankommt“ sagt dazu:

„Die disziplinierte Zurückhaltung der eigenen 'Sicht', gibt dem Gesprächspartner Mut, eine eigene und von innen her getragene Sichtweise und Lösung zu formulieren und zu kreieren. An dieser Stelle fängt das Zutrauen an zu wirken. In dieser Phase eines Gesprächs entwickelt und entfaltet sich der Lö-

sungsraum. An dieser Stelle kann Leben gelingen und eine Lösung freierwerden, die schon immer da war, die aber Zeit, Geduld und Zutrauen brauchte – und jetzt bereit ist sich zu zeigen.“ (Dr. Christian Bernreiter 2018, 50).

Diese Grundhaltung wirkt auf den Coachee angstmindernd und bestärkt ihn dabei, an sich selbst zu glauben. „Zur Bildung eines guten Selbstwertgefühls braucht es eine wertschätzende Umgebung, die einem etwas zutraut, unterstützt.“ (Grawe 2021).

Die Beziehung „ich bin ok - du bist ok“, also den Coachee auf Augenhöhe zu begegnen, hilft auch dabei, dass sich der Coachee selbst besser versteht und eine eigene Lösung findet, unabhängig davon, was der Coach erwarten könnte.

Wenn der Coachee nur unter bestimmten Bedingungen wertgeschätzt wird, kann er keinen Zugang zu sich finden. Wenn der Coach ihn bedingungslos annimmt so wie er ist, fallen all seine Masken. Der Coachee kann er selbst sein und braucht keine Mauer zur Verteidigung. Er beginnt dadurch, Dinge zu erzählen, von denen er vorher nicht wusste, dass sie in ihm stecken. Der Coach ist kein Richter und kein Schönredner, er begegnet dem Coachee mit Akzeptanz und gibt ihm das, was er sieht, zurück. Ohne zu werten, sanft und leicht zurückweisend.

Reflexionsübung: Unbedingte Wertschätzung

Fragen zur Selbstreflexion:

In welchen Situationen gehe ich wertschätzend mit mir um?

Wen kann ich wertschätzen, so wie er ist? Warum gelingt mir das?

Bei wem fällt es mir schwer, ihn anzunehmen? Warum ist es so?

Von wem werde ich so angenommen, wie ich bin? Wie fühlt sich das an?

Woran merke ich, dass ich wertgeschätzt werde?

Was brauche ich, um anderen wertschätzend zu begegnen?

2.2 Empathie

Die Welt mit den Augen des Coachees sehen. Die positive Wertschätzung und emotionale Wärme von Coach zu Coachee soll sich auch im Verhalten zeigen, durch echte Zuwendung und Verständnis für die Gefühle und Empfindungen des Coachees sowie für deren Bedeutung. Der Coach hat die Aufgabe, nicht nur das Gesagte zu wiederholen, sondern die Gefühlsaspekte in der Sprache des Coachees zu paraphrasieren und mit Mikrothesen zu untermauern, um auf seine Gefühlswelt einzugehen. Pacing hilft dem Coach, Kontakt zum Coachee aufzubauen, in dem er sich dem Coachee auf natürliche Weise nähert und angleicht. Die Haltung, Gestik und Mimik, das persönliche Tempo, die Bewegungsrhythmik und das Atemtempo des Coachees zu übernehmen, tragen wesentlich dazu bei. Er begibt sich in die Welt des Anderen und spürt selbst den Schmerz des Coachees. Voraussetzung für gutes Pacing sind eine präzise Wahrnehmung, Achtsamkeit und Flexibilität.

Das „Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte“ gibt dem Coachee die Möglichkeit, seine Inhalte aus einer anderen Perspektive zu betrachten und sich mehr über sich selbst im Klaren zu werden. Die innere Haltung des Coaches hat eine Auswirkung auf den Coachee, wenn sie in Sprache gebracht werden kann: indem der Coach die Welt durch die Augen des anderen wahrnimmt und in diesem Moment Worte für den Coachee und seine Gefühlswelt findet, die ihn widerspiegeln. Dieses Vorgehen trägt dazu bei, dass sich der Coachee besser versteht.

Die subjektive Wahrnehmung und die Erlebniswelt des Coachees zu erforschen und sich vollkommen auf ihn einzulassen, verlangt dem Coach ein hohes Maß an Selbstreflexion ab. Gemeint ist hier ein einführendes Verstehen, das nicht bewertet, nicht direktiv auf den Coachee eingeht und keine Ratschläge gibt, sondern mit systemischen Fragen und Mikrothesen arbeitet und die Selbstexploration fördert. Die Gefahr, missverstanden zu werden, ist bei diesem Punkt sehr groß, daher man muss immer bereit sein, sich vom Gesprächspartner korrigieren zu lassen. Wenn sich der Coach mit seiner kompletten Menschlichkeit auf den Coachee einlässt, anstatt nur seine Toolkenntnisse als Instrument zu nutzen, kann er ihm helfen. Eine offene und echte zwischenmenschliche Beziehung unterstützt das Wohlbefinden des Coachees,

wodurch er einen offenen Zugang zu seiner Gefühlsebene erlangt. Dazu gehören auch die Unvollkommenheit des Menschen und die Erfahrung, Fehler machen zu dürfen. Die Wirkung der Empathie wirkt durch mehr Akzeptanz und weniger Entfremdung. Eine Person, die sich gut verstanden fühlt, kann positiv konstruktive Haltungen sich selbst gegenüber entwickeln.

Eine große Rolle spielen auch Mimik und Gestik, die der Coachee unbewusst ausdrückt. Die Stimme ändert sich je nach Gefühlslage, ebenso die Körperhaltung. Der Coach sollte sich nicht nur auf das Gesagte konzentrieren, sondern auch die nonverbale Kommunikation des Coachees beachten, um das Bewusstsein ihm gegenüber zu erhöhen.

Reflexionsübung: Empathie

Fragen zur Selbstreflexion:

Was höre ich, was der andere nicht verbal ausdrückt? Woran erkenne ich das?

Welche Bedeutung könnte, das was ich gehört habe, für den anderen haben?

In welchen Situationen fällt mir das aktive Zuhören leichter und in welchen nicht?

Ist es mir schon mal passiert, empathisch und mit vollkommener Hingabe jemandem zuzuhören, ohne vorher meine Antwort und Sichtweise auf das Gesagte gedanklich vorzubereiten? Wenn ja, wann? An was lag es?

Habe ich es selbst schon mal erlebt, dass mir vollkommen zugehört und ich verstanden wurde? Woran habe ich das gemerkt? Wie habe ich mich danach gefühlt?

Wie kann ich anderen aktiv zuhören?

2.3 Kongruenz/Echtheit

Rogers spricht von Kongruenz, wenn eine genaue Entsprechung von Erfahren und Bewusstsein gezeigt wird. Also eine Entsprechung von Erfahrung, Bewusstsein und Kommunikation. Eine 100-prozentige, sichere und akkurate Bewusstheit der Erfahrung zeigt sich in Form von Gefühlen und Wahrnehmungen, Bedeutungszusammenhängen, die nicht als DIE Wahrheit angesehen werden und keine Fakten darstellen. Ein Beispiel ist: "Ich nehme wahr, mein Gegenüber ist in diesem Moment überfordert." anstelle: "Mein Gegenüber ist überfordert". Weder der Coach noch ein anderer Mensch besitzt den absoluten Zugang zur Wahrheit und kann daher nur seine eigene Wahrnehmung schildern. Wenn wiederum von Inkongruenz zwischen Erfahrung und Bewusstsein die Rede ist, spricht man in vielen Fällen von einer Abwehrhaltung oder einer Verdrängung aus dem Bewusstsein. Bestünde Inkongruenz zwischen dem Bewusstsein und der Kommunikation, wäre es Täuschung oder Falschheit. Je größer die Kongruenz von Erfahrung, Bewusstsein und Kommunikation beim Coach ist, desto größer ist die Wechselwirkung in der Beziehung, die zum gegenseitigen Verständnis des Mitgeteilten sowie wechselseitiger Zufriedenheit führt. „...es kommt entscheidend auf die Wahrnehmung des Empfängers in der Kommunikation an.“

(Rogers 1973, 335)

In der Beziehung zwischen Coach und Coachee ist die Basisvariable der Kongruenz existenziell, da sich der Coach auf einem schmalen Grat bewegt und abwägen muss, wie weit er gehen soll. „Kann ich es wagen, im vollen Maße kongruent mitzuteilen, was ich empfinde?“ (Rogers 1973, 336)

Die Echtheit/Ehrlichkeit in einer Coachingsitzung gilt es mit sehr viel Fingerspitzengefühl wohl zu dosieren und vorsichtig in Sprache zu bringen. Der Coach soll dem Coachee nichts vorenthalten, was er als sein Gegenüber mitbekommt, ihn aber auch nicht kränken oder bedrängen. Unter Echtheit ist ein echtes Interesse zu verstehen, das den Coachee wirklich bewegt. Mit allen Mitteln zeigt der Coach, wie er den Coachee erlebt. Der Coachee versteht sich selbst besser, wenn der Coach ihm gegen-

über ehrlich ist. Die Art und Weise, wie der Coach seine Ehrlichkeit zeigt, ist entscheidend dafür, ob sich der Coachee beschämt fühlt oder sich selbst bewusster wird.

„Man sollte die Wahrheit dem Anderen wie einen Mantel hinhalten, dass er hineinschlüpfen kann - nicht wie ein nasses Tuch um den Kopf schlagen.“ Max Frisch

Das äußere Verhalten muss der inneren Einstellung entsprechen. Die dritte Basisvariable, die Echtheit, ist der schärfste Part bei Rogers, das einschneidendste Instrument, das wir als Coach besitzen. Echtheit verhindert, dass aus dem Gesprächsverhalten des Coaches nur eine reine „Technik“ und „Rolle“ wird. Das Ansprechen des Erlebten erfordert allerdings Mut und Erfahrung über das „WIE“.

Das kongruente Verhalten des Coaches macht ihn einzigartig und stellt den Unterschied zu anderen Coaches heraus. Je nach Coachee sollte sich jeder Coach gut überlegen, wie weit er geht und was der Coachee braucht, um sein Verhalten und seine Gedanken zu verstehen, ohne sein Gesicht zu verlieren. Es geht darum, dass der Coachee lernt, sich im eigenen Tempo und in kleinen Schritten das eigene Verhalten bewusst zu machen und zu reflektieren.

Reflexionsübung: Kongruenz

Fragen zur Selbstreflexion:

Authentizität und Transparenz, ich zeige meine wirklichen Gefühle – Wann bin ich kongruent? Wie fühlt sich das an?

Welche Eigenschaften mag ich an mir selbst?

Welche Eigenschaften mag ich an mir selbst nicht? Was ist das Gute an diesen „schlechten“ Eigenschaften? „Das Gute im Schlechten!“

Was ist mir wirklich wichtig? Wie kommuniziere ich das?

Was gibt mir Kraft? Was entzieht mir Kraft?

Was schätzen andere an mir?

3. Conclusio

Gemäß den vorangegangenen Ausführungen und meiner Erfahrung in den Coachingsitzungen halte ich fest, dass die Kombination der Basisvariablen nach Rogers und eine gute Beziehung zum Coach dazu führen, dass der Coachee lernt, sich selbst besser zu verstehen. Was einfach klingen mag, ist in der Ausführung alles andere als leicht.

Der Coachee fühlt sich als selbstwirksam, weniger starr, offener für neue Erfahrungen und flexibler für Anpassungen, selbstbestimmt und selbstverantwortlich, wenn man ihm auf Augenhöhe begegnet und er sich verstanden fühlt. Für sich selbst verantwortlich sein, erfordert Bewusstsein und Selbstverständnis über die eigen gewählten Entscheidungen und weniger Fremdsteuerung.

Zusammenfassend soll noch einmal betont werden, dass die wesentlichen Qualitäten des Coaches weniger in seinem Wissen und seinen Tools liegen, als vielmehr in seiner Haltung, seinen Gefühlen und seiner Einstellung dem Coachee wie auch sich selbst gegenüber. Vom Coach wird ein Maximum an Konzentration, Disziplin und Zugewandtheit, an Einfühlung und gelassen-neutraler Haltung dem Coachee gegenüber gefordert, damit der Coachee lernt, sich selbst besser zu verstehen. Aus dieser inneren Haltung heraus und auf Grundlage der Beziehung zwischen Coach und Coachee entsteht „die aufregende Möglichkeit der Entwicklung von kreativen, anpassungsfähigen und autonomen Menschen.“ (Rogers 1973, 52).

Wer sich als Coach auf den oben beschriebenen Prozess einlässt, ist der „Gefahr“ ausgesetzt – sich selbst als Mensch weiterzuentwickeln und zu verstehen. Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass meine Coachings bis jetzt am erfolgreichsten waren, je mehr ich mich an diese Grundprinzipien (Wertschätzung, Empathie und Kongruenz) gehalten habe. Ich habe gemerkt, wie sich meine Sichtweise verändert und wie sehr diese Grundprinzipien auch mich persönlich bereichern haben.

Literaturverzeichnis

Dr. Christian Bernreiter, Franz Lummer. Worauf es ankommt. Paderborn: Bonifatius, 2018.

Egon, Prof. Dr. Stefan. „Einführung in die Coachinghaltung und in die personenzentrierte Gesprächsführung im Coaching.“ Modul 1, Seite 25-50. Köln: Lehrbrief Stephan, INeKO. März 2021.

Foerster, H. von u.M. Bröcker. Teil der Welt - Fraktale einer Ethik. Heidelberg: Carl-Auer, 2002.

Frisch, Max. Gutzitiert.de. 27. 09 2021.

https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_max_frisch_thema_wahrheit_zitat_1170.html (Zugriff am 27. 09 2021).

Grawe, Klaus. 25. 07 2021. <https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/1205/>.

Raddatz, Sonja. Einführung in das systemische Coaching. Vierte Auflage. . Heidelberg: Carl Auer Verlag, 2010.

Rogers, Carl R. Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart: Klett-Cotta, 1973.