

Wir sind ständig „in Beziehung“ – auch in Beratung, Coaching und Supervision

Christa Kosmala

„Beziehung als Schutzfaktor“, das ist vielen aus Therapie und Traumaforschung bekannt. Gerade nun in diesen Zeiten hat das Thema *Beziehung* umso mehr Bedeutung, weil sich der gewohnte, selbstverständliche Umgang mit anderen Menschen coronabedingt verändert hat. Abstand, Distanz, Kontaktreduzierung sind angesagt. Das Zusammentreffen von Menschen in Räumlichkeiten ist besonderen Bedingungen unterworfen, wenn es überhaupt stattfinden kann.

Dabei brauchen wir die anderen, brauchen einander, brauchen die Beziehungen. Wie und wo das auch immer möglich ist. Weil es uns nährt, schützt, im Leben verankert. Der Kontakt mit anderen Menschen ist das, was viele von uns gerade am meisten vermischen. Kontakte per Bildschirm oder Telefon haben Konjunktur – und sind doch kein adäquater Ersatz. Privat oder im Familienkreis finden Treffen mit Einzelnen noch mehr oder weniger live statt, je nach Stand der gerade gültigen Coronaregeln. Doch wie steht es mit der Beziehung im professionellen Kontext von Beratung, Coaching, Supervision¹? Hat *Beziehung* da annähernd eine so wichtige Bedeutung, ist sie so relevant wie im privaten Feld?

Beratung und Coaching (wie auch Therapie) sind gerade besonders gefragt, besonders wichtig und finden – wenn überhaupt – dann aktuell oft online per Videokonferenz oder Videocall oder einfach als Telefonat statt. Und seltener zwar, aber immer noch bevorzugt, treffen sich Menschen zur Therapie oder Beratung im persönlichen Setting – trotz der „Zuhause-bleiben-Empfehlung“.

Deshalb lohnt sich grade jetzt ein fokussierter Blick darauf, welchen Stellenwert die *Beziehung* im professionellen Kontext zum Beispiel von Beratung, Coaching oder Supervision hat. Für alle, die sich sowieso auskennen, ist das folgende Thema, der *Wirkfaktor Beziehung*, sicher nicht neu. Doch wie sieht es im Bereich Coaching und Supervision aus mit dem Wirkfaktor Beziehung? Vor allem, wenn wie aktuell im *Journal Supervision* (DGSv, 1/2021) im Interview mit dem Soziologen Prof. Dr. Stefan Kühn wieder mal zu lesen ist, Coaching und Supervision müssten sich „strikt von Therapie abgrenzen“ und der „Kunde oder Klient kann selbst *nicht* darüber entscheiden, was richtig für ihn ist und was nicht“. Dass die Praxis immer wieder anderes zeigt, nämlich Überschneidungsbereiche zwischen Beratung und Therapie – und zwar aus vielerlei sehr gut belegten und nachvollziehbaren Gründen –, macht diesen ersten schon so oft gehörten Satz zur Phrase. Erst recht aber wird einem mulmig, wenn man sich vorstellt, man ginge in ein Beratungsgespräch mit der inneren Haltung, Klienten könnten selbst

nicht über Richtig und Falsch für sich unterscheiden (und der Satz von Kühn war nicht einfach nur missverständlich ausgedrückt). Aber ich als Experte kann es!? Das funktioniert einfach nicht. Alles schon seit Beraterjahrzehnten durchexerziert, sagt Ed Schein: *„Meine ausgeprägte Überzeugung, dass zuerst der Aufbau einer Beziehung kommen sollte, rührt von den Erfahrungen mit der Arbeit in Organisationen her, die zuvor unter der Kuratel von expertenorientierten Beratern gestanden hatten, die formale Programme implementierten. Zu häufig sehe ich, dass nur wenig von dem erreicht wurde, was der Klient sich wünschte, obwohl sehr viel Geld ausgegeben wurde“* (Schein, 2003 / 2010, S. 304).

Die Kunst einer hilfreichen Beziehung auf Augenhöhe, die personenzentriert ausgebildete Profis explizit erlernt haben, mit Empathie, Akzeptanz und Kongruenz als Grundhaltung, wäre mit Kühns Experten-Einstellung kaum umzusetzen. Denn für den Vertrauensaufbau einer Beratungsbeziehung ist das Ziel, zunehmende gegenseitige Akzeptanz und „gleich hoher Status“ (Augenhöhe). Dies dürfe nicht aus den Augen verloren werden (ebd., S. 60).

Schaut man ins aktuelle „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ von 2018 kann man als personenzentriert ausgebildeter Coach und Supervisor jedoch gleich wieder aufatmen. Denn in vielen der wissenschaftsbasierten Artikel ist Beziehung (und Augenhöhe) als Wirkfaktor in der Beratung ausdrücklich beschrieben und belegt. Und es geht dabei um Augenhöhe, um Wertschätzung und emotionale Unterstützung, um „Wärme und Freundlichkeit, die Fähigkeit gute Bindungen aufzubauen und auf den Coachee einzugehen“ (Mannhardt / De Haan, 2018, S. 89).

„Eine gute Coaching-Beziehung bildet eine allgemeine, kaum verzichtbare Grundlage dafür, im Coaching gute Ergebnisse zu erzielen, daher sollte sowohl in der Praxis, als auch in den Ausbildungen diesem Aspekt mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden“ (ebd.).

Personenzentriert ausgebildete BeraterInnen, Coaches, SupervisorInnen sind per se beziehungsorientiert. Es kann gar nicht oft genug gesagt werden: im Personenzentrierten Ansatz (PZA) ist die (therapeutische) Beziehung, seit Carl Rogers Pionierarbeit zur Beziehungsforschung, als der zentrale Wirkfaktor ja längst geklärt – und also fundamentaler Teil der personenzentrierten Ausbildung. Gerade im Coaching findet für viele, die Unterstützung suchen, überhaupt eine erste Auseinandersetzung mit sich selbst statt – be-

rufliche Rolle hin oder her. Da ist entscheidend, WIE man mit dem Gegenüber in Kontakt und in Beziehung kommt. Deshalb richte ich in diesem Text erneut das Scheinwerferlicht darauf, was *personenzentrierte* Beratung, Coaching, Supervision zu bieten haben.

Das Lernfeld Bindung und Beziehung – relevant fürs Coaching?

WIE zwei (oder mehr) Menschen sich im Beratungskontext begegnen, WIE sich die Beziehungsebene gestaltet, ist entscheidend für das (effektive) Ergebnis einer professionellen Beratung, für Coaching, für Supervision. Nicht als eine Bedingung, sondern als DIE Basis der Beratung. Wieso ist das so?

Grundlegend und hinreichend bekannt dazu ist, dass Menschen soziale Wesen sind, beziehungsangewiesen und beziehungsorientiert geboren sind. Unbestreitbar ist Beziehung mit und zu anderen Menschen das zentrale Feld, wo Menschen lernen, wer sie sind, was sie schützt, wem sie vertrauen, was sie brauchen, was sie (leisten) können, was ihnen schadet, welche Wege sie gehen, welche Entscheidungen sie treffen. Der Prozess des Beziehungslernens ist bio-logisch, heißt durch die Natur vorgegeben. Es beginnt schon im Bauch der Mutter. Bereits das ungeborene Kind agiert und reagiert dort auf die Stimmungen, Gefühle, Befindlichkeiten der Mutter. Das biologisch angelegte „Bindungssystem“ prägt bereits in ersten frühkindlichen Beziehungen bestimmte Bindungsmuster aus, vor allem *„während des ersten Lebensjahres“* (Brisch, 2013, S. 13). Erlebt das Kind hier zu wenig (für eine gute Entwicklung) adäquate Bindungssignale der engsten Bezugspersonen, sind mögliche Störungen damit angelegt. Das Bindungssystem oder Bindungsmuster *„wandelt sich im Laufe der Zeit, bleibt aber in seinen Grundstrukturen in den meisten Fällen relativ konstant“*, schreibt Lotte Köhler in ihrem Vorwort zu Karl Heinz Brischs Fachbuch „Bindungsstörungen“ (ebd.). Und auch wenn die Bindungstheorie nur einen Teil der gesamten Persönlichkeit zu erklären vermag, betrifft dies doch jenen Teil, *„der für die zwischenmenschlichen Beziehungen von ausschlaggebender Bedeutung ist“* (ebd. S. 16).

„Die Bindungstheorie begreift das Streben nach engen emotionalen Beziehungen als spezifisch menschliches, schon beim Neugeborenen angelegtes, bis ins hohe Alter vorhandenes Grundelement. [...] Trotz der großen Bedeutung des Nahrungs- und Sexualtriebes ist die Bindung, ihrer lebenswichtigen Schutzfunktion wegen, als solche eigenständig“ (Bowlby, zitiert in Brisch, 2013, S. 6).

Hinzu kommt dann im Verlauf der Sozialisation, in der sozialen Umgebung, in der privaten oder beruflichen Umwelt auch jener private oder berufliche „Druck“, der Anpassungserwartungen signalisiert. Ob das nun ein erwarteter Druck ist, ein gedachter, ein selbst konstruierter Druck oder ein von außen signalisierter, gar verlangter Anpassungsdruck – er wirkt sich so oder so auf uns als Personen aus. Und auch vor dem Hintergrund, wie unser jeweils uns prägendes Bindungserleben im Säuglings- und Kleinkindalter

verlaufen ist, reagieren wir darauf. Denn was in Beziehungen erlernt wird, zeigt sich auch in Beziehungen, wirkt sich in ihnen aus. Es kann auch (oft) nur in Beziehungen wieder verlernt oder korrigiert werden. Menschen verändern sich in Beziehungen. Aber bildet sich das in den Diskursen über Coaching oder Supervision als berufliche Beratungsfelder so auch ab? Ich meine, ganz subjektiv, noch viel zu selten bis gar nicht, besonders im Kontext Wirtschaft oder dem Profit-Bereich.

Je besser die Beziehungsebene, desto besser gelingende Beratung und Coaching

Entscheidend ist, so zeigen es die meisten Studien, dass *„insbesondere Wertschätzung und emotionale Unterstützung [...], Förderung der Selbstreflexion [...], Ressourcenaktivierung [...] und Zielklärung [...] die bedeutsamsten Verhaltensweisen des Coachs im Hinblick auf Coaching-Erfolge sind“* (Mannhardt / De Haan, 2018, S. 88).

Das setzt wie hier beschrieben als Basis voraus, dass eine gute, konstruktive, vertrauensschaffende Beziehung gelingt. Auch weil es gar nicht zu ändern ist, dass wir uns immer in Beziehung „zu“ und in Beziehung „mit“ jemandem befinden, wenn nicht live, dann in Gedanken, im Bewusstsein, im Unterbewusstsein. Wir Menschen sind qua Geburt und Sozialisation einfach so konfiguriert.

Wer nun eine solche vertrauensvolle, authentische, achtsame und transparente Beziehungsebene als Beratungsebene herstellen oder anbieten möchte, braucht das entsprechende Rüstzeug. Augenhöhe? Darf keine Floskel sein! Gerade weil *ein sich aktiv einbringender Coach vonnöten ist* (vgl. Mannhardt/De Haan, 2018, S. 89). Das setzt Vertrauen voraus, vom Coachee zum Coach – und umgekehrt. Vertrauen zum Coachee bedeutet, davon auszugehen, dass dieser sich zum Positiven hin verändern kann und wird. Vertrauen entsteht durch gegenseitige Wertschätzung und Akzeptanz. Und Echtheit oder Wahrhaftigkeit der BeraterInnen. Als Bestandteil einer professionellen Grundhaltung ganz unentbehrlich, spielt gerade die Kongruenz die eigentlich entscheidende Rolle. So wie sie die personenzentrierte Grundhaltung nach Carl R. Rogers definiert und mit sich bringt.

„Das Beziehungsangebot in der personenzentrierten Beratung und damit auch in Supervision und 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“ (Straumann / Zimmermann-Lotz, 2006, S. 31).

„Offen und ehrlich“ sein – auch als Empfehlung fürs Coaching von Führungskräften?

Ja, sagen etwa Schein und Schein ausdrücklich. Dazu komme ich gleich noch. Hier zunächst noch einmal etwas konkreter zum „Wie“.

¹ Zum Begriffsverständnis von BERATUNG: der Begriff Beratung ist (auch) als Oberbegriff für Beratungsprozesse zu verstehen. Somit sind Coaching und Supervision auch Formen der Beratung bzw. werden zum Teil auch synonym verwendet („Supervisor“innen und Coaches der DGSv gestalten mit ihrer Kundschaft anspruchsvolle Beratungsprozesse“, <https://www.dgsv.de/dgsv/supervision/konzept/>).

Gerade Personzentrierte BeraterInnen machen ein Beziehungsangebot durch die Art und Weise, WIE sie KlientInnen begegnen. Das grundlegende Beziehungsangebot nach Carl Rogers bringt also mit sich, was ein *offenes und ehrliches* Beziehungsangebot braucht. Nämlich dass ein Gegenüber es ganz einfach für „ungefährlich hält, offen und ehrlich zu sein“ (Rogers, 2006, S. 64 f.). BeraterInnen oder TherapeutInnen haben dazu den ganz und gar nicht einfachen Job, dafür eine ebenso empathische, akzeptierende wie echte Grundhaltung oder Präsenz zu zeigen. Und auf keinen Fall eine freundlich-professionelle Fassade – was die dann missverständliche Kommunikation sofort verrät(!), sondern eine tatsächliche Seinsweise, also eine tief verinnerlichte personzentrierte Grundhaltung.

Denn wie gesagt: Widersprüche im Inneren der Person wirken in der Kommunikation nach außen immer mit. Nach Carl R. Rogers stellt sich somit die Frage: „Kann ich irgendwie so sein, dass der andere mich wirklich als vertrauenswürdig, verlässlich und beständig wahrnimmt?“ (ebd.). Was damit im Detail vertiefend gemeint ist und wie BeraterInnen eine solche Haltung professionell einüben, erreichen können, hat Rogers in seinen Werken ausführlich dargestellt.

Das aktuelle Werk von Schein und Schein zum Thema Management und Führung, als ein zentraler Bereich des Coaching, ist mir dazu nun besonders aufgefallen. Der Organisationsentwickler und Organisationspsychologe Prof. Edgar H. Schein und sein Sohn, der Organisationsberater Peter A. Schein, sprechen in ihrem Buch „Humble Leadership“ (2019) davon, dass es sich bei „Führung“ (Leadership) immer um Beziehung handelt.

Offenheit, Vertrauen und die zugrundeliegende entsprechende Beziehung sehen sie als das A und O erfolgreicher Führung: „Die traditionelle Managementkultur des 20. Jahrhunderts kann als eine transaktionale Ansammlung von Beziehungen zwischen festgelegten Rollen beschrieben werden“, dies sei die Ebene 1 (Schein / Schein, 2019, S. 11). Hinzu kommen müsse als Ebene 2 eine Beziehungskultur, die „*persönlich, vertrauensvoll und offen*“ ist (ebd.).

Das klingt nicht nur nach Rogers, sondern es steckt auch Rogers drin. Ed Schein war einst „Schüler“ von Carl Rogers (Bühler, Schmid, Fatzer, 2017). So beschreiben Schein und Schein analog zu Rogers für beziehungsorientierte Führung als dazugehörige und wesentliche Parameter (vgl. ebd., S. 138 f.):

- eigene Urteile oder Vorurteile verbannen
- eigene Unwissenheit zulassen (d. h. offen bleiben)
- Neugier für das Gegenüber haben
- nicht diagnostizieren
- nicht durchschauen wollen
- nicht urteilen, sondern den anderen verstehen wollen
- Empathie zulassen, aktivieren, entwickeln.

„Eine schöne Liste“, meinte eine Kollegin, „die man sich neben den Beratungsstuhl hängen sollte.“ Vielleicht am besten neben dieses Rogers-Zitat(?):

„Wir können mit einer gewissen Sicherheit sagen, daß eine Beziehung, in der der Therapeut einen hohen Grad an Kongruenz oder Authentizität, eine sensitive und gründliche Empathie, einen hohen Grad an Beachtung, Respekt, Zuneigung für den Klienten, und in dieser Hinsicht Bedingungslosigkeit zeigt, mit hoher Wahrscheinlichkeit eine effektive therapeutische Beziehung ist. Diese Qualitäten sind offensichtlich die primär veränderungsverursachenden Einflüsse auf Persönlichkeit und Verhalten“ (Rogers, 2006, S. 261).

Zusammengefasst

Mein Anliegen ist, mit diesem Artikel die Verbindungslinie zwischen dem Wirkfaktor Beziehung in der Therapie (vgl. Stauss / Isele, 2017, S. 407) und dem Wirkfaktor Beziehung in Beratung, Coaching, Supervision und damit der Bedeutung des PZA für diese Felder zu thematisieren. Das kann so oder auch ganz anders aussehen, gar keine Frage. Und erst recht, wo sich digitale Beratung nun in Coronazeiten etabliert hat. Aber das ist ein anderes Thema, wie Beziehung digital so gestaltet werden kann, dass sie an Wirkung nicht einbüßt.

Doch um dem Wirkfaktor Beziehung und damit dem PZA als dem beziehungsorientierten Ansatz grundsätzlich mehr Geltung zu verschaffen im Bereich Coaching und Supervision, gerade auch für Unternehmen der freien Wirtschaft, gilt es, für mehr Sichtbarkeit und Akzeptanz des Ansatzes zu sorgen. Dazu gehören fundierte und wissenschaftlich aufbereitete Texte zum PZA in Coaching und Supervision, die es ja in großer Menge und an vielen Stellen verstreut auch schon gibt. Auch im jüngsten „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ (Springer, 2018) ist Rogers in vielen Artikeln immer wieder Thema. Doch ist das in den Unternehmen, in der freien Wirtschaft überhaupt schon relevant? Es scheint nicht der Fall zu sein.

Überträgt man das im Folgenden Zitierte auf den Bereich Coaching und Supervision, wird noch einmal deutlicher, wohin die Reise (unter anderem) einfach noch gehen kann – um auch die Arbeitswelt zu bereichern, humaner werden zu lassen und das subjektive Nadelöhr (vgl. Kriz / Simon, 2019) der Psyche in der Unternehmenskommunikation besser zu verstehen und damit entsprechend umzugehen.

„In der Nachfolge von Rogers hat sich eine kreative Vielfalt von Suborientierungen entwickelt, die nicht ohne Einfluss auf das Verständnis der therapeutischen (Anm. d. Verf: wie der Beraterischen!) Beziehung geblieben sind und in der Regel ein stärker intervenierendes Eingreifen befürworten. So kann beispielsweise die Auseinandersetzung des Klienten mit seinem Erleben prozessintensivierend angeleitet, erweitert oder vertieft werden, anknüpfend an das Erleben des Klienten im Hier und Jetzt, lebensgeschichtlich frühere Beziehungserfahrungen einbezogen“² (Stauss / Isele, 2017, S. 420).

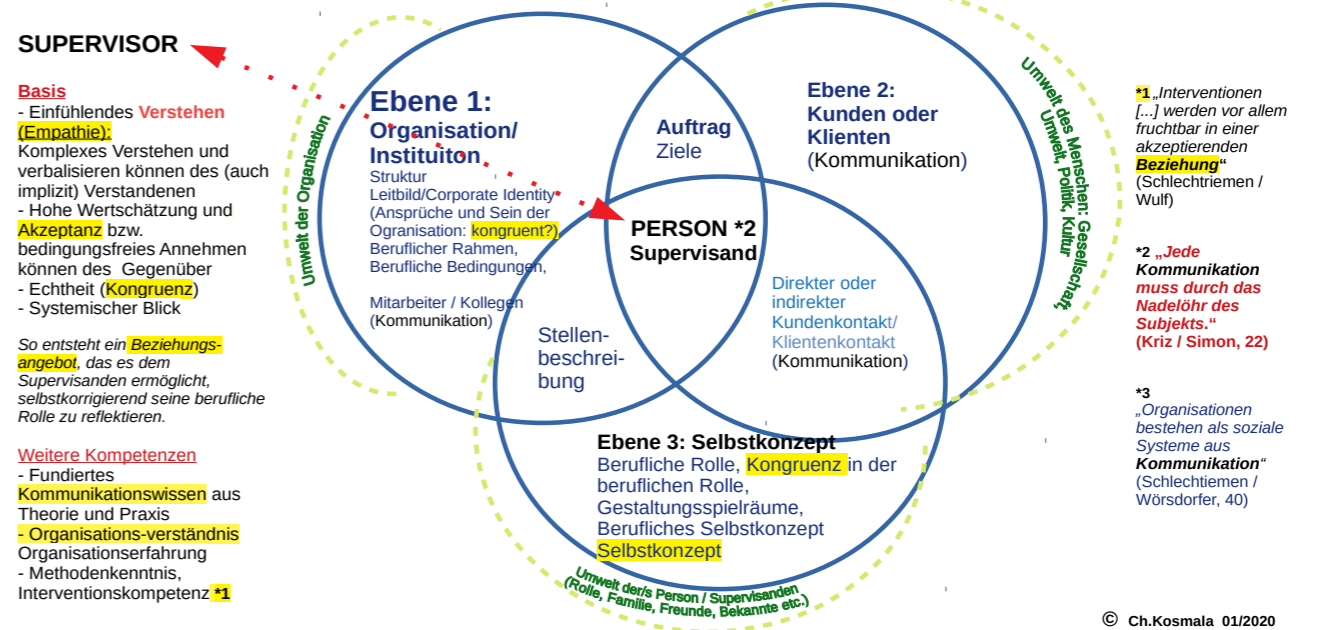
Zum Abschluss meiner Ausführungen folgt eine Grafik, die als Beispiel für die Personzentrierte Supervision die Komplexität und Bandbreite des PZA in einer Zusammenschau dazustellen versucht (Kosmala, S. 24) . Um weiter aufzuräumen mit der „Reduktion“ des PZA als ein „nur“ auf die Person ausgerichtetes Geschehen mit therapeutischem Stallgeruch und damit scheinbar

uninteressant für komplexe (wirtschaftliche) Systeme. Vielleicht auch als Auftakt zu einem Diskurs, der womöglich ein komprimiertes publizierbares Werk vieler hervorbringt. Möglicher Titel: *Beziehungszentriert Plus IST Personzentrierter Ansatz*. DAS Handbuch für Beratung, Coaching und Supervision“. 2023! Endlich ist es da ...

Personzentrierte Supervision

Die Reflexion der beruflichen Rolle in der Supervision geschieht über einen Verstehensprozess. Zu diesem Verstehensprozess gehören die Organisationsbedingungen (Rahmen, Aufgaben, Ziele etc.) mit ihrer Relevanz für die berufliche Rolle und das (berufliche) Selbstkonzept des Supervisanden. Ziel ist zum Beispiel, eine höhere Arbeitszufriedenheit zu generieren (durch Ressourcen aktivieren, Lösungen finden, Möglichkeiten und Grenzen sehen und neu bewerten können), was sich dann im beruflichen Handeln auswirkt und damit für die Organisation einen positiven Effekt hat. Im Ergebnis gelingt es dem Personzentrierten Supervisor durch seine Grundhaltung (Basis), sein Beziehungsangebot, den Verstehensprozess und Selbstverstehensprozess des Supervisanden zu aktivieren, sowie in Folge das Verstehen der Organisation (Außenperspektive) zu versachlichen.

Im Blickfeld des Supervisors : Person + System + die Ebenen der Kommunikation *3



Literatur:

Brisch, Karl-Heinz (1999/2009): Bindungsstörungen. Von der Bindungstheorie zur Therapie. Stuttgart: Klett-Cotta.
 Bühler, Schmid, Fatzer (2017): CEOs sollten dringend demütiger werden. Leadership und Management. HR Today Nr. 5/2017 im Gespräch, 10.05.2017, https://hrtoday.ch/de/article/ceos-sollten-dringend-demuetiger-werden.
 Rogers, Carl R. (1961/2006): Die Entwicklung der Persönlichkeit. 16. Aufl. . Stuttgart: Klett-Cotta.
 Schein, Edgar H. (2003/2010): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach: EHP – Andreas Kohlhage.
 Schein, Edgar, / Schein Peter (2019): Humble Leadership. Erfolgreich führen mit Beziehung, Offenheit, Vertrauen. Gevelsberg: EHP – Andreas Kohlhage.
 Stauss, Hans / Isele, Gabriele (2017): Beziehung und Prozess. Publiziert im Themenheft „Über die therapeutische Beziehung“. 38. Jhrg., S. 420, in der Fachzeitschrift „Verhaltenstherapie & Verhaltensmedizin“, Lengerich: Pabst.
 Straumann, Ursula / Zimmermann-Lotz, Christiane (2006): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt.



Christa Kosmala, Personzentrierte Beraterin (GwG), Master of Counselling (M.A.), Geisteswissenschaftlerin (M.A.), Coach und Supervisorin (DGSv u. GwG), Fachberaterin Psychotraumatologie (DIPT), Dozentin u. Trainerin, Autorin

Kontakt: office@christa-kosmala.de

2 Frühere Beziehungserfahrungen spielen in allen weiteren Beziehungserfahrungen eine Rolle, die die Person in ihrem Leben und Arbeitsleben macht. Dies als Coach oder Supervisor mit im Bewusstsein zu haben, hat nichts mit einem therapeutischen Setting zu tun, jedoch ganz viel damit, den Coachee oder Supervisanden mit seinem „So Sein“ in diesem Moment der Begegnung annehmen zu können, zu verstehen und ihm das so nahe zu bringen, dass er sein Selbstverstehen mehr und mehr aktivieren kann und genau damit ein zufriedensteres berufliches Handeln für sich und damit für die Organisation in Gang setzen kann.