

# Personzentriertes Coaching fördert das „latent Gewusste“ ans Tageslicht und löst Blockaden

Interview mit Cornelia Seewald

„Die weite Welt des Wirtschaftens ist vielerorts rau und rücksichtslos geworden“, sagt Cornelia Seewald mit Blick auf Firmenzusammenschlüsse, Massenentlassungen, Einführung neuer Techniken u. a. m. Nach ihrer Erfahrung ist der Personzentrierte Ansatz als Grundhaltung besonders geeignet, sozial nachhaltiges Veränderungsmanagement (Changemanagement) zu begleiten, zu stützen und zu unterstützen. Veränderungen können sich langfristig nur positiv auswirken, wenn dabei auch die Interessen der Mitarbeiter zumindest ansatzweise berücksichtigt werden. Cornelia Seewald begleitet seit 20 Jahren als Coach im Topmanagement Veränderungsprozesse. Soeben wurde ihr Buch zum Thema „Sozial nachhaltiges Changemanagement – Mit dem Personzentrierten Ansatz zum Erfolg“ veröffentlicht. In unserem Interview erklärt sie die Vorteile personzentrierten Coachings.

## Was ist die Besonderheit von personzentriertem Coaching?

Zunächst einmal ist jedes Coaching natürlich „auf die Person gerichtet“ oder auf eine Gruppe von Personen. Immer geht es im Coaching darum, Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Es geht um neue Einsichten und darum, innere Überzeugungen zu prüfen und ggf. anzupassen an aktuelle Erfahrungsschätze. Selbstreflexion, Selbst- und Fremdwahrnehmung stehen als Quellen zur Verfügung, um das individuelle Potential auszubauen oder Verhalten und Orientierung zu korrigieren.

Ein Coaching-Prozess, in dem die personzentrierte Haltung des Coaches und sein methodisches Vorgehen vor anderen Ansätzen dominiert, zeichnet sich dadurch aus, dass der Coaching-Prozess das „latent Gewusste“ des Coaches bzw. Klienten ans Tageslicht fördert. Das implizite Wissen des Coaches kommt sozusagen ins Bewusstsein, seine indirekte, bisher nicht wahrgenommene, Lösungskompetenz wird aktualisiert. In diesem Sinne bezieht sich der Coach ganz wesentlich darauf, die Selbstaktualisierungstendenz des Coaches zu unterstützen. Mit anderen Worten heißt das, der Coach stärkt durch seine Interventionen das Vermögen zur Selbsterkenntnis des Coaches. Der Um-

kehrschluss lautet, der Coach gibt keine direkten Ratschläge, bewertet nichts für den Coachee, überlässt ihm die Analyse und die Richtung zur Neu-Orientierung. Der Coach macht bestenfalls Angebote, indem er präziser in Worte fasst, was der Coachee durch seine Äußerungen bereits im Ansatz zu erkennen gegeben hat.

## In Ihrem soeben erschienen Buch vertreten Sie die Auffassung, dass personzentriertes Coaching nachhaltiges Changemanagement unterstützt. Wieso?

Nachhaltiges Changemanagement verstehe ich als Veränderungsarbeit, bei der die Betroffenen nachhaltig gelernt haben. Dies ist bei Unternehmen der Fall, bei denen nicht ausschließlich betriebswirtschaftliche Erfolge angestrebt werden, sondern, wenn man so will, auch soziale Ziele oder ökologische berücksichtigt werden. Dann sind nicht nur die gefundenen Lösungen der Aufgabe oder der Fragestellung angemessen, sondern auch die beteiligten Personen haben dazu gewonnen: an Erfahrung, an Wissen, an Fähigkeiten, die nachhaltig ihre Kompetenz erhöhen.

Im personzentrierten Coaching wird die Selbstaktualisierungstendenz des Coaches unterstützt. Wenn in Verände-



**Cornelia Seewald**

Sternstr. 32, 40479 Düsseldorf  
E-Mail: [seewald@costconcept.de](mailto:seewald@costconcept.de)  
Internet: [www.costconcept.de](http://www.costconcept.de)

Dr. phil. Cornelia Seewald ist Diplompsychologin mit 20-jähriger praktischer Erfahrung im Topmanagement. Seit 1996 berät sie selbständig Organisationen in Changemanagement-Projekten und arbeitet als Executive Coach für große Firmen.

rungsprozessen persönliches Wachstum einen Platz hat, dann kann auch eine Krise zu einem Mehrwert für die Beteiligten führen. Ein Beispiel hierfür ist ein wirklich größeres Veränderungsprojekt wie ein Firmenzusammenschluss. Hier kommt es darauf an, dass viele Akteure den Prozess aktiv betreiben, dass möglichst viele mitmachen. Personenzentriertes Coaching kann dabei helfen, Blockaden zu lösen, Ungewissheit und Unsicherheit in aktive Bereitschaft zu verwandeln; kann Coachees helfen, die eigene Kompetenz klarer zu sehen; kann helfen, Mut und Zuversicht zu entwickeln, wo Angst und Befürchtungen dominierten.

**Der Personenzentrierte Ansatz ist mehr als eine Methode oder Technik – er beinhaltet vielmehr bestimmte innere Haltungen, die Handelnden einen haltgebenden Rahmen bieten. In wieweit unterstützen diese Haltungen gängige Changemanagement-Ansätze, welche Rolle können sie dort spielen?**

Die wesentlichen Haltungen im Personenzentrierten Ansatz – Empathie, Kongruenz und Akzeptanz – gehören aus meiner Sicht notwendigerweise zum Grundgerüst gelingender Kommunikation und Interaktion. Aber ganz besonders in Krisensituationen und massiven Interessenkonflikten bieten sie den virtuellen Raum, in dem Verständigung möglich wird. Viele Umstände in der professionellen Veränderungsarbeit sind kommunikativ schwierige Situationen: Es gibt kein für alle Beteiligten gemeinsames Ziel, der Informationsstand ist und bleibt widersprüchlich, Verantwortung wird hin und her geschoben, Schuld gesucht, um Vorteilsnahme gerungen. Reichlich Gelegenheit, die innere Haltung zu prüfen und nach einer Begegnung und Ausgleich ermöglichenden Orientierung zu suchen. Die personenzentrierte Haltung gibt diese Möglichkeit.

Veränderungsarbeit, die rein auf technische oder bürokratische Regelungen aus ist, wird diese Haltung nicht einfordern. Aus meiner Sicht ist es weniger der methodische Ansatz im Changemanagement, der nahe legt, ob personenzentriert gearbeitet wird oder nicht.

Ich glaube, es kommt viel eher auf die Zielsetzung dabei an: Was will man erreichen, sollen die Beteiligten gehört und einbezogen werden, soll es zu einer möglichst einvernehmlichen Lösung kommen, soll der Veränderungsprozess zu einem Mehrwert für alle Akteure führen? An der Zielsetzung entscheidet sich, mit welcher Haltung die Veränderungsarbeit betrieben wird.

**Coaching ist ja ein recht junges Arbeitsfeld – aber mittlerweile sind die Coaches doch in verschiedenen Verbänden aufgestellt. Welche sind aus Ihrer Sicht relevant?**

Ich selbst habe bisher gute Erfahrungen mit dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC; [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)) gemacht. Er unterscheidet sich von anderen, indem seine Mitglieder dem so genannten 4-Säulen-Modell entsprechen: Coaches, Ausbilder für Coaching, Wissenschaftler, Unternehmensrepräsentanten. Diese professionelle Vielfalt gestattet intensiven Austausch über Konzepte und Verfahren in der Coaching-Szene. Außerdem wird in diesem Verband ganz überwiegend Coaching als Business-Coaching verstanden, so dass die Felder Therapie und Sozialarbeit hier nicht im Fokus stehen.

**Der Markt für Coaching ist sehr gewachsen in den letzten Jahren – aber nun sind die Unternehmen nicht mehr bereit, so viel in Coaching zu investieren, obwohl die gravierenden Veränderungsprozesse Coaching notwendiger denn je machen. Was bedeutet das für Coaches – und mit welchen Strategien ließe sich dabei gerade personenzentriertes Coaching als Qualitätsmerkmal „vermarkten“? Also, zu welcher Akquise raten Sie?**

Meine Wahrnehmung weicht etwas von dem ab, was Sie sagen: Unternehmen investieren sehr wohl nach wie vor in Coaching-Programme und zunehmend auch auf der Ebene des mittleren bis sogar unteren Managements. Allerdings wächst der Coach-Pool am Markt unverhältnismäßig schnell. Dies führt zum Teil schon zu Dumpingpreisen und natürlich auch zu einem sehr hetero-

genen Feld von Qualifikationen. Das ist für mich ein wesentlicher Grund, warum ich aktiv im DBVC mitarbeite: Wir möchten eine Profession Coaching vermarkten, die einem hohen Anspruch gerecht wird. Ich bin nicht der Überzeugung, dass man Coaching als „personenzentriert“ an sich erfolgreich vermarkten kann. Aber ich bin sicher, dass sich personenzentrierte Coaches sehr gut vermarkten können, wenn sie ihre Kompetenz und Seriosität unter Beweis stellen, wenn sie ihre Kunden nachhaltig zum Erfolg begleiten, wenn sie als Person und Coaching-Partner überzeugen. Der qualitative Vorteil personenzentrierter Coachings liegt nach meiner Erfahrung darin, dass wir uns auf einer nicht-ideologischen, wohl aber strukturgebenden, wissenschaftlich abgesicherten Basis bewegen. Wir können auf dieser Grundlage sicher und situationsflexibel agieren und Hilfestellungen geben. Gerade in prekären Situationen stelle ich die Tragfähigkeit unserer Grundhaltungen immer wieder fest. Als Akquisitionsstrategie empfiehlt sich daher, interessante Projekte zu machen und darüber zu berichten.

**Zum Schluss noch: Wie sollte die GwG Ihrer Meinung nach verbandspolitisch auf die Veränderungen auf dem Coachingmarkt reagieren?**

Ich glaube, viele Mitglieder der GwG haben Potenzial, sich im Coachingmarkt zu behaupten. Verbandspolitisch fehlt jedoch die entschiedene Zukunftsorientierung: Beratung und Coaching mit Hilfe neuer Medien, Mediation, Gesundheitskonzepte für Organisationen, Methodenvielfalt unter dem Dach der Personenzentrierung – von all dem hört man bisher zu wenig.

**Danke für das Gespräch.**

*Ursula Reinsch*

**Eine Übersicht über die wichtigen Coaching-Verbände finden Sie auf unserer Internetseite unter „Beratung“.**