

Barbara Wirkner

## Personzentriertes Coaching – Rüstzeug für die Gegenwartsgesellschaft

### Zur Aktualität des Personzentrierten Ansatzes im Coaching

Eine einzigartige Stärke des Personzentrierten Ansatzes beim Coaching ist die, dass im Coachingprozess die personzentrierten Grundhaltungen zum Tragen kommen und ihre positive Wirkung optimal entfalten können – Klienten nehmen diese Effekte häufig sowohl kognitiv als auch organismisch wahr. In jüngster Zeit bestätigen neurowissenschaftliche Untersuchungen zusehends eindeutiger, dass es genau diese Grundhaltungen sind, die auf komplexe Art und Weise menschliche Entwicklung positiv unterstützen, Ressourcen fördern und zu einer stabilen Persönlichkeit beitragen. So beweisen moderne bildgebende Verfahren letztendlich das, was wir aus vielen empirischen Forschungen der letzten Jahrzehnte bereits kennen. Die von Rogers vor gut 50 Jahren entdeckte „Organismische Bewertungsinstanz“ entspricht dabei dem, was der Neurowissenschaftler Antonio Damasio als „somatischen Marker“ bezeichnet. Die Aktualität des Personzentrierten Ansatzes wird damit sozusagen aus naturwissenschaftlicher Sicht dokumentiert. Darum und um die Anforderungen der Gegenwartsgesellschaft an modernes Coaching geht es in diesem Beitrag.

#### Einleitung

Die Tatsache, dass sich annähernd zeitgleich und unabhängig voneinander zwei Personen in Publikationen in der Fachöffentlichkeit mit der Aktualität des Personzentrierten Ansatzes befassen, ist sicher kein Zufall (Steenbuck 2005, Wirkner 2004, 2005). Angesichts anhaltender wirtschaftsstruktureller Veränderungen und den damit verbundenen Anforderungen, ist die Bedeutsamkeit des Personzentrierten Ansatzes für eine selbstverträgliche, gesunde Lebensgestaltung evident.

Die zunehmende Vielfalt von Anforderungen in beruflichen und außerberuflichen Lebenskontexten und unterschiedlichste Entscheidungssituationen gehen einher mit einer vermutlich nie da gewesenen Vielfalt an Einflüssen, Fremdbestimmung und Irritation. In der Folge erleben Menschen zunehmend Orientierungsverunsicherung und -verlust, was wiederum mehr oder weniger ausgeprägtes Inkongruenzerleben verursacht. Soll jedoch eine positive individuelle und gemeinschaftliche Zukunftsgestaltung gelingen, sind Ori-

entierungsmaßstäbe notwendig, die Inkongruenzen überwinden helfen, die Authentizität fördern und Kongruenzen herstellen. So etwa könnte die Skizzierung von Gesundheit aus personzentrierter Sicht aussehen. Der im Juli 2006 in Potsdam stattfindende Weltkongress des Person-Centered Approach greift diese Problematik auf – er ist am Thema Gesundheit ausgerichtet und steht unter dem Leitmotiv: „Ein gutes Leben führen – Gesundheit aus personzentrierter Sicht“.

Doch wie können Menschen ein gutes Leben führen und ihre Gesundheit erhalten, wenn sie durch Umformungen und Beschleunigungen in der Erwerbsarbeitswelt, diskontinuierliche Lebensverläufe, Pluralisierung und Individualisierung mit den unterschiedlichsten Anforderungen, Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert sind und sich durch Orientierungslosigkeit überfordert fühlen? Aus personzentrierter Sicht bietet die *Entwicklung der Persönlichkeit* eine adäquate Antwort. Rechtzeitig einsetzendes personzentriertes Coaching fördert die Persönlichkeitsentwicklung und wirkt gesundheitserhaltend. Es bie-



**Barbara Wirkner**  
Ludolfusstraße 2–4  
60487 Frankfurt am Main  
Tel.: 069 54805075  
E-Mail: info@bcs-b-wirkner.de

Diplompädagogin, Beraterin, Coachin und Supervisorin (GwG, DGSv) in freier Praxis, Lehrbeauftragte und Lehrberaterin an der Fachhochschule Frankfurt am Main, Sozial- und Integrationsberaterin in der beruflichen Weiterbildung, Trainerin für Kommunikation und Bewerbung

tet wirksame Begleitung für eine zeitgemäße individuelle und selbstverträgliche (berufs-)biografische Lebensgestaltung, indem es die organismische Bewertungsinstanz als Orientierungsgröße nutzt. So werden Kongruenzbildung, die Voraussetzung dafür ist, dass Menschen selbstbestimmte Entscheidungen finden können, gefördert, ebenso die Entwicklung von Handlungskompetenzen. Außerdem wird eine subjekt- und situationsbezogen angemessene Inkongruenztoleranz entwickelt.

## 1 Leben und Veränderung

Leben drückt sich in Veränderung aus, und Veränderung ist Ausdruck von Leben. Es gibt jedoch Anzeichen für eine Zunahme der Veränderungsgeschwindigkeit unserer gegenwärtigen Lebenswelt. Als ein Beleg hierfür mag der Begriff von der *Halbwertszeit des Wissens* gelten, der immer wieder herangezogen wird, wenn es darum geht, bestimmte Kenntnisse, bestimmtes Wissen und seinen Wert einzuordnen. Längst ist in Bildungskontexten das Lebenslange Lernen ins Zentrum gerückt und hat die einmal erworbene Berufsausbildung als einzige Qualifikationsbasis überholt. Ulrich Beck bestätigt indirekt die erhöhte Veränderungsgeschwindigkeit und beklagt die Zunahme von Entscheidungssituationen:

*Mit fortschreitender Modernisierung vermehren sich in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern die Entscheidungen und Entscheidungszwänge. Mit leichter Übertreibung kann man sagen: ‚anything goes‘ (Beck 2003, S. 190, Hvh. i. O.).*

Und Heiner Keupp kommt zu folgender Feststellung:

*Nichts ist mehr selbstverständlich so, wie es ist, es könnte auch anders sein; was ich tue und wofür ich mich entscheide, erfolgt im Bewußtsein, daß es auch anders sein könnte und daß es meine Entscheidung ist, es so zu tun. (Keupp u. a. 1999, S. 56)*

Beck und Keupp konstatieren den Verlust an Verlässlichkeiten und die Gefahr von Beliebigkeit. Implizit enthält diese Feststellung die Forderung nach verlässlichen Orientierungsmaßstäben. Inwieweit eine ‚Pluralisierung der Lebensformen‘ auch als Ausdruck für eine Zunahme an Entscheidungschancen angesehen werden kann, ist nicht unumstritten (vgl. Blanck 2002, S. 249f.). Norbert F. Schneider kommt zu dem Ergebnis, dass es in Zeiten der Globalisierung eine „Gleichzeitigkeit von Optionserweiterung und Alternativlosigkeit“ (2004, S. 26) gibt.

Richard Sennett veranschaulicht in seiner Studie über den flexiblen Menschen wie berufsbedingte Veränderungen sich auf die private Lebenswelt auswirken können (vgl. Sennett 2000). Er schildert die Auswirkungen berufsbedingter Veränderungen auf das unmittelbare Selbstverständnis und der damit verbundenen Werte der im Zentrum stehenden Personen. Der englischsprachige Titel „The erosion of character“ weist auf das hin, was Rico, einen von Sennetts Protagonisten, am meisten beschäftigt: nämlich die Frage, wie er in einer flexiblen Berufswelt, in der die Familie berufsbedingt mehrfach den Ort wechselt, seinen Kindern verlässliche Charakterwerte vermitteln kann (vgl. Sennett 2000, S. 30ff). Aus personenzentrierter Sicht erlebt Rico eine *Inkongruenz* mit seinem Selbstkonzept als Vater, der seinen Kindern verlässliche Werte vermittelt und seiner Erfahrung als jemand, dem dies nicht gelingen will. Die Ursache wird in seiner von Diskontinuitäten geprägten Lebenswelt gesehen, die für auf Kontinuität angewiesene Werte wenig Raum lässt. Sennett spannt den Bogen zwischen Kontinuitätsbedürfnissen und Problematiken, die sich aus berufsbedingten Diskontinuitäten ergeben.

## 2 Anforderungen einer dynamisierten Lebenswelt

Eine dynamisierte Lebenswelt und pluralisierte Lebensformen fordern vom Einzelnen, stets mit neuen und stets unvorhersehbaren Situationen umgehen zu können. Darum jedenfalls geht es Dieter

Mertens in seinem 1974 veröffentlichten Konzept der Schlüsselqualifikationen:

*Schlüsselqualifikationen sind demnach solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens (Mertens 1974, S. 40).*

Das von Mertens vorgelegte Konzept umfasst a) Basisqualifikationen, b) Horizontqualifikationen, c) Breiterelemente und d) Vintage-Faktoren (Mertens 1974 S. 41) und zielt auf eine Diffundierung von allgemeiner und beruflicher Bildung ab (S. 38). Seine Intention wird als ganzheitliche erkennbar, wenn er die Erweiterung der Schulung „zu Bildung von Persönlichkeiten“ (S. 36) hervorhebt und die zentralen Bildungsziele mit „Persönlichkeitsentfaltung und Überlegenheit über Subsistenzprobleme (Förderung der individuellen und gesellschaftlichen Leistungsfähigkeit)“ beschreibt (S. 43). Andere Konzepte von Schlüsselqualifikationen beschränken sich auf die Aspekte fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen für den jeweiligen beruflichen Kontext (Auspurg 2006 S. 59, Lenzen 1998, Orthey 2002, S. 9).

Begriffe unterliegen Konjunkturen, und es scheint, als wäre der Begriff der Schlüsselqualifikationen im Mertens'schen Sinne vom „Trend zur Kompetenz“ (Orthey 2002), den so genannten soft skills, der Arbeitsmarktfähigkeit (Arbeitsgemeinschaft „in eigener Sache“ 2005) oder dem „Zauberwort Employability“ (Auspurg 2006) abgelöst worden.

Ob Schlüsselqualifikationen, Kompetenzentwicklung oder die Beschäftigungsfähigkeit – allen Konstrukten gemeinsam ist der Bezug zu veränderten Anforderungen im Erwerbsbereich und die unablässige Forderung nach korres-

pondierenden Fähigkeiten. In erster Linie ist damit die Zielsetzung verbunden, die Entwicklung des Menschen an die beruflichen (und damit ökonomischen) Verhältnisse anzupassen. So zumindest ist der erste Eindruck. Bei genauem Hinsehen jedoch wird deutlich, dass es auch darum geht, Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft zu fördern und das eigene Leben zu gestalten. Eigeninitiativ, verantwortlich und kreativ handelnde Menschen sind jedoch nicht nur mit arbeitsmarktkompatiblen Eigenschaften ausgestattet, sondern auch in der Lage, ihr berufliches und außerberufliches Lebensumfeld und – somit Gesellschaft – mitzugestalten. Kompetenzentwicklung kann nicht nur auf arbeitsmarktbezogene Aspekte beschränkt bleiben (Orthey). Wie jeder wirksame Bildungsprozess ist sie nicht nur auf das jeweils augenscheinliche Ziel ausgerichtet. *Bildung und Entwicklung wirken auf die gesamte Persönlichkeit*, denn sie beinhalten die Entfaltung selbst bezogenen Wissens und nutzen vorhandene Erfahrungen (Orthey 2002, Preißer / Wirkner 2002, Wirkner 2002).

Professionelle Beratungen und Coachingprozesse bedienen sich genau dieser Wirkprozesse. Viele Coaches verstehen ihre Aufgabe auch als die einer „Hebamme“ (Schreyögg 2005, S. 317), denn es geht darum, die den Menschen inne wohnenden Ressourcen und ihre Kreativität zu entfalten, um damit das je individuelle Leben in seinen beruflichen und außerberuflichen aber auch gesellschaftlichen Kontexten (mit) zu gestalten.

### 3 Beispiele für Coachingkontexte – Orientierung ist gefragt

Die Frage, ob Entscheidungen in unserer Gegenwart quantitativ zugenommen haben, kann und soll hier nicht beantwortet werden. Grundlegend für jeden Prozess der Gestaltung und Entscheidung ist die Frage, wie bedeutsam der Orientierungsmaßstab ist. Und das ist nur individuell zu beantworten, denn Veränderungen und damit verbundene Entscheidungssituationen werden

unterschiedlich wahrgenommen und bewertet. Was ein Mensch als Zwang empfindet, erlebt ein anderer als Herausforderung und Chance. Gemeinsam ist all diesen Erlebensweisen jedoch die Frage nach der Orientierung. Unabhängig davon, ob selbst initiierte oder durch äußere Faktoren induzierte Veränderungen zur Begleitung durch ein Coaching anstehen, spielt die Frage der Orientierung dabei stets eine zentrale Rolle. Die Unterscheidung ist im Grad, in der Intensität der Gewissheit zu finden, mit der Betroffene ihre Orientierung finden – und diese Gewissheit ist sehr unterschiedlich ausgeprägt. Im Folgenden skizziere ich drei Kontexte aus meiner Coachingpraxis, in denen die Frage der Orientierung einen zentralen Stellenwert einnimmt.

#### a) Organisationsveränderungen

Veränderungssituationen durch Umstrukturierungen, Fusionen oder Auslagerungen (Outsourcing) von Produktionen oder Dienstleistungen sind in der Erwerbswelt gang und gäbe. Die Beschäftigten, die nicht gekündigt werden und im Unternehmen bleiben, sind mit zum Teil völlig veränderten Situationen und Aufgaben konfrontiert. Obwohl es heute vielfältige Möglichkeiten gibt, die Folgen von Veränderungen mit professionellem Change-Management zu unterstützen, werden sie keineswegs selbstverständlich genutzt. Unternehmen überlassen viele organisatorische Veränderungen sich selbst oder betrauen verbleibende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Organisations- und Personalentwicklungsaufgaben, auch wenn diese dafür nicht qualifiziert sind. Fehlende Qualifikation und Rollendiffusion führen zu vielfältigen Überforderungen, mit denen die davon Betroffenen zu meist allein gelassen werden. Nur wenige von ihnen gestehen sich professionelle Unterstützung zu – freilich auf eigene Kosten – und manche werden ernsthaft krank. Wie viele Menschen unter solchen Situationen leiden und sich mehr oder weniger erfolgreich mit ihren Überforderungen arrangieren, wissen wir nicht. Angesichts zahlreicher und zum Teil permanenter Veränderungsprozesse dürften dies nicht wenige sein.

Aus diesem Kontext heraus entstehende Coachingprozesse erfordern insbesondere dann eine intensive Arbeit an der Entwicklung von Orientierungsmaßstäben, wenn Organisationsveränderungen zu Statusaufstiegen führten, und für die damit verbundenen Aufgaben keine qualifizierende Vorbereitung stattgefunden hat und / oder wenn sie nicht mit den eigenen Werten in Einklang stehen. Selbstkonzept und Erfahrungen erzeugen Widersprüche, aus denen dann Inkongruenzen entstehen.

#### b) Entscheidungskontexte

Ein anderer Coachingkontext sind Entwicklungs- und Veränderungs- oder Lebensgestaltungswünsche, in denen es um grundlegende und komplexe Entscheidungen geht. Sie können sich auf einzelne Lebensaspekte (z. B. berufliche Veränderungen) beziehen oder sehr umfassend sein und das gesamte Leben betreffen. Basieren diese Wünsche auf einer eindeutig wahrnehmbaren Motivation aber einem unklaren Orientierungsmaßstab, können Betroffene auch hier Ambivalenz und Verunsicherung erleben. Es geht dann darum, den Veränderungswunsch zu thematisieren und herauszufinden, ob und wenn ja in welche Richtung eine Veränderung herbeigeführt werden soll. Manchmal führt dies auch dazu, eine bereits getroffene Entscheidung im Sinne einer Vergewisserung zu bekräftigen.

#### c) Qualifikationsentwicklung

Den dritten hier vorgestellten Kontext bilden intrinsisch motivierte Veränderungen, die bereits mit einer klaren Zielsetzung verbunden sind. Hierzu zähle ich berufliche (Weiter-) Qualifizierungen und die Neugestaltung der Berufswegplanung. Je nachdem wie konkret die Vorstellungen bereits sind, werden Fragen der Selbstverortung, der Selbstvergewisserung und des Selbstverständnisses neu oder wieder beantwortet und auf dieser Basis weitere Entscheidungen getroffen.

Coachinganfragen mit diesen Kontexten sind zumeist mit einem von Orientierungsdiffusion manchmal auch Orientierungslosigkeit gekennzeichneten Erleben der Coachees verbunden. In der Systematisierung von Beratungsprozessen arbeiten wir zunächst die handlungsleitende Zielsetzung (Auftragsklärung) heraus. Sie dient als roter Faden, wird im Coachingprozess überprüft und gegebenenfalls korrigierend modifiziert. Die Zielsetzung zu operationalisieren, sie umzusetzen und zu integrieren sind die damit verbundenen Teilziele – und dies ist die eigentliche Arbeit, die ein Coachee zu bewältigen hat.

Doch woran orientiert sich die einzelne Person letztlich, wenn sie Entscheidungen finden muss? Kann sie von außen kommende Einflussfaktoren durch Anforderungen, Vorstellungen und Erwartungen anderer beiseite schieben? Wie können Coach und Coachee ein Vorgehen herausfinden und entwickeln, das für die einzelne Person in ihrem Kontext stimmig, kongruent ist? Wie erkennt ein Mensch die richtigen Orientierungsparameter?

Der Personzentrierte Ansatz erweist sich hier mit seinen anthropologischen Grundannahmen und den darauf begründeten Verfahren und Methoden als überaus aktuell. Denn er ermöglicht es, die Person in ihrer selbst bezogenen Wahrnehmungs- und Erlebensweise zu stärken, die für eine selbstverträgliche Handlungs- und Entscheidungsorientierung unerlässlich ist. Hier ist die Konzentration auf das subjektive Erleben und den damit verbundenen Orientierungsmaßstab erforderlich. Für die beschriebenen Kontexte ist dies besonders wichtig, da die vielfältigen Ansprüche, die von außen über Berufswelt, Familie, Freundeskreis, Medien etc. transportiert werden, irritieren und zu Ablenkungen von den eigenen Ansprüchen führen. Von außen kommende Ansprüche sollten als solche erkannt und von den eigenen differenziert werden können, wenn es darum geht, die Zielsetzung mit den eigenen Ansprüchen in Einklang zu bringen. Hier greift der organismische Bewertungsprozess. Was Rogers vor über fünfzig Jahren mit der „Weisheit des Or-

ganismus“ erkannt hat, ist in der Gegenwart von herausragender Relevanz. Er entdeckte die organismische Bewertungsinstanz (Rogers 1991a/1987, S. 37) und begründete damit das Konzept des organismischen Bewertungsprozesses als eine wesentliche subjektbezogene Referenz.

Gerade in komplexen und weichenstellenden Situationen ist der organismische Bewertungsprozess für eine kongruente Entscheidungsfindung unerlässlich. Die Orientierungs-Bewegung im personzentrierten Kontext vollzieht sich nicht ausschließlich im intellektuell-kognitiven Bereich, sondern vor allem im organismisch-affektiven. Wie weise der Organismus wirklich ist, lässt sich in jedem personzentrierten Beratungs- und Coachingprozess feststellen und in Form seiner Bewertungsinstanz als verlässliche Größe und individueller Orientierungsmaßstab nutzen.

#### 4 Der Personzentrierte Ansatz und neurobiologische Erkenntnisse

Angesichts neuerer neurobiologischer Erkenntnisse gelangt Rogers mit seinem Personzentrierten Ansatz zu einer bemerkenswerten Aktualität. Die Bedeutungen von organismischer Bewertungsinstanz, der zwischenmenschlichen Beziehung und der Grundhaltung werden mit Erkenntnissen aus neurobiologischer Sicht bestätigt.

Vor dem Hintergrund der oben geschilderten Anforderungen unserer Gegenwartsgesellschaft und der Bedeutung von Gesunderhaltung gerät die ganzheitliche Sichtweise des Menschen und dessen organismische Bewertungsinstanz in ein neues Licht. Es geht darum, Erscheinungen wahr- und ernst zu nehmen, die sich im organismischen Bewertungsprozess widerspiegeln und körperlich-sinnlich wahrnehmbar sind. Egal, ob es sich dabei um das Erleben und Bewerten von Verhaltensweisen dreht oder ob es darum geht, Entscheidungen zu treffen: ohne Abstimmung und Übereinstimmung mit der organismischen Bewertungsinstanz ist keine subjektbezo-

gene, individuell stimmige und somit kongruente Lebensgestaltung möglich.

Der Neurobiologe Antonio Damasio (1997) weist nach, dass Emotionen und Gefühle für einen Entscheidungsprozess eine unabdingbare Voraussetzung bilden. Er studierte das Verhalten von Menschen mit Hirnläsionen und konnte nachweisen, dass bei Menschen mit Schädigungen im präfrontalen Cortex zwar keine Veränderungen der Intelligenz, wohl aber Entscheidungsunfähigkeit zu beobachten waren. Diese Unfähigkeit zu Entscheidungen führte zu Handlungsunfähigkeit und somit zum Ende eines autonomen Lebens.

*Offenbar ist vernünftiges Denken ohne den Einfluss der Emotion nicht möglich. Wahrscheinlich leistet die Emotion einen wesentlichen Beitrag zum Denken, besonders wenn es um persönliche und soziale Probleme geht, die mit Risiko und Konflikt zu tun haben. (...) Emotionen am richtigen Ort und im richtigen Maße scheinen ein Hilfesystem zu sein, ohne das unser Vernunftgebäude ins Wanken gerät (Damasio 2002, S. 56f.).*

Damasio unterscheidet zwischen Emotionen und Gefühlen und bezeichnet beobachtbare physiologische Erscheinungen als *Emotion* und das, was wir als *Gefühl* wahrnehmen als Folge einer Emotion. Gefühle beschreibt er als persönliche, „private, mentale Erfahrung einer Emotion“ (2002, S. 57). Vor diesem Hintergrund ist der Begriff „somatischer Marker“ (vgl. 1997, S. 227ff.), den Damasio entwickelte, sehr leicht zu verstehen:

*Bevor Sie die Prämissen einer Kosten-Nutzen-Analyse unterziehen und bevor Sie logische Überlegungen zur Lösung des Problems anstellen, geschieht etwas sehr Wichtiges: Wenn das unerwünschte Ergebnis, das mit einer gegebenen Reaktionsmöglichkeit verknüpft ist, in Ihrer Vorstellung auftaucht, haben Sie, und wenn auch nur ganz kurz, eine unangenehme Empfindung im Bauch. Da die Empfindung den Körper betrifft, habe ich dem Phänomen den Terminus somatischer Zustand gege-*



*ben (soma ist das griechische Wort für Körper); und da sie ein Vorstellungsbild kennzeichnet oder ‚markiert‘, bezeichne ich sie als Marker. Dazu ist abermals festzustellen, dass ich somatisch im allgemeinsten Sinne verwende (das heißt, damit alles bezeichne, was zum Körper gehört) und sowohl viszerale wie nichtviszerale Wahrnehmungen gemeint sind, wenn von somatischen Markern die Rede ist (Damasio 1997, S. 237, Hvh. i. O.).*

Der somatische Marker ist eine physiologische Erscheinung, die in uns etwas bewirkt und sich für uns wahrnehmbar in einer Stimmungsschwankung, Gefühls- und damit Befindlichkeitsveränderung zeigt. Er scheint eine andere Bezeichnung für den von Rogers geprägten Begriff der organismischen Bewertungsinstanz zu sein. Beide Konzepte gehen von einem einzigartigen intrapersonellen Bezugsrahmen aus - ein Bezugsrahmen, der auf subjektiven Erfahrungen beruht, sich auf körperlicher Ebene zeigt und unablässig in Funktion ist. Gleichsam seismographisch liefern die somatischen Marker respektive die organismische Bewertungsinstanz dem Individuum eindeutige Zeichen, die ihm verlässliche Handlungs- und Entscheidungsorientierungen geben. Damasio ist der Überzeugung, dass wir Aufzeichnungen der persönlichen Erfahrungen speichern und zwar

*in so vielen Cortexfeldern höherer Ordnung verteilt, wie erforderlich sind, um der Vielfalt unserer realen Interaktionen Rechnung zu tragen. Diese Aufzeichnungen sind durch neuronale Verbindungen eng koordiniert, so dass die Inhalte der Aufzeichnungen als Ensembles rasch und wirksam abgerufen werden können.*

*Die Schlüsselemente unserer Autobiografie, deren zuverlässige Aktivierung fast auf Dauer gesichert sein muss, sind die Elemente, die für unsere Identität stehen, die unsere jüngeren Erfahrungen wiedergeben und die unsere - besonders für die nahe Zukunft - antizipierten Erfahrungen festhalten (Damasio 2002, S. 267).*

Auf der Basis seiner neurowissenschaftlichen Erkenntnisse zeichnet Damasio ein Menschenbild, das, ebenso wie das personenzentrierte, den subjektiven Erfahrungen einen zentralen Stellenwert für das Selbstverständnis des einzelnen Menschen beimisst.

Auch der Neurowissenschaftler Joachim Bauer (2002), der die Aktivität und Veränderung von Genen untersucht, spricht von einer „Bewertung“ von Umweltsignalen durch das limbische System und der Großhirnrinde.

*Mit den Nervenzell-Systemen der fünf Sinne wahrgenommene zwischenmenschliche Situationen werden vom Gehirn fortlaufend in biologische Signale verwandelt, die ihrerseits massive Effekte auf die Bereitstellung von Transkriptionsfaktoren haben. Dies erklärt, warum seelische Erlebnisse innerhalb kürzester Zeit zahlreiche Gene aktivieren und abschalten können. Die Zeit von der Aktivierung eines Gens bis zur Fertigstellung des Proteins kann im Bereich weniger Minuten liegen (2002, S. 39).*

Bauer stellt den Zusammenhang des Erlebens in zwischenmenschlichen Beziehungen und der Produktion von Stresshormonen her - ein weiteres Indiz für die Aktualität des Personenzentrierten Ansatzes: In keinem professionellen Verfahren wird die Beziehung und die Haltung der die Beziehung gestaltenden Person (Beraterin, Coach, Supervisorin, Therapeut) als so bedeutsam angesehen wie im Personenzentrierten Ansatz. Die Erkenntnisse Bauers zeigen auf, dass eine als unterstützend erlebte Beziehung zu einer verminderten Produktion von Stresshormonen führt und eine als nicht unterstützend erlebte Beziehung eine gleich bleibende oder ansteigende Produktion von Stresshormonen bewirkt. Freilich sind hier wiederum individuelle Unterschiede zu berücksichtigen, die auf den gemachten Erfahrungen basieren, der Zusammenhang von Beziehungserleben und Stresshormonproduktion bleibt davon jedoch unberührt:

*Soziale Unterstützung und zwischenmenschliche Beziehungen bleiben das*

*ganze Leben hindurch der entscheidende Schutzfaktor gegenüber übersteigerten und potenziell gesundheitsgefährdenden Folgen der Stressreaktion (2002, S. 70).*

Bauer spricht von einer „erfahrungsabhängigen Plastizität“ (2002, S. 90) unseres Gehirns, das sich in Abhängigkeit unseres Erlebens permanent verändert (ebd.). Er führt die Bedeutsamkeit von Beziehungserfahrungen sowohl für die neurobiologische Organisation unseres Gehirns als auch auf das Fühlen und Denken vor Augen (2002, S. 98). Mit der Aussage:

*Die Erlebniswelt der Psyche lässt sich jedoch nur durch die Begegnung zwischen zwei Menschen erschließen (ebd.).*

unterstreicht Bauer direkt die Bedeutung und das Verständnis der zwischenmenschlichen Beziehung, wie es Rogers entwickelt hat.

Gerald Hüther, ebenfalls Neurowissenschaftler, bestätigt mit seinen Erkenntnissen die Theorie des Personenzentrierten Ansatz vor allem auf der Ebene der Grundhaltungen. Es konnte festgestellt werden, dass Achtsamkeit, Behutsamkeit, Sinnhaftigkeit, Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Umsicht, Wahrhaftigkeit, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit hoch komplexe Phänomene sind, die zur Erweiterung der Verschaltungen im Gehirn führen. Die Komplexität dieser Phänomene erfordert in ihrer Umsetzung komplexe Verschaltungen im Gehirn und führt zu einer erweiterten Nutzung dieses zentralen Organs (2004a, S. 118ff.). Rücksichtslosigkeit und Unachtsamkeit dagegen beanspruchen nur eine geringe Anzahl von Verschaltungen.

Allerdings, so betont auch dieser Wissenschaftler, sei eine Nutzungserweiterung unserer Gehirne nur in der Begegnung mit anderen Menschen zu erreichen (S. 124). Hüther offenbart wie Rogers ein humanistisches Menschenbild. Die Begriffe unterscheiden sich zwar, aber die Grundhaltung ist von tie-

fer Achtung und Wertschätzung des Lebens und der Liebe zum Leben geprägt.

## 5 Abschluss

Auch wenn in Coachingprozessen berufliche Belange im Vordergrund stehen, geht es stets um die Entwicklung der Persönlichkeit. Personenzentrierte Coachingprozesse nutzen die Weisheit des Organismus als grundlegenden Orientierungsmaßstab. Sie fördern die Selbstwahrnehmung und die Selbstexploration und damit kongruentes Erleben. Je nach Fragestellung und Zielsetzung können – unterstützt mit zielgerichteten und außerhalb von Coachingstunden durchgeführten Arbeitsschritten der Coachees – Handlungskompetenzen wiederhergestellt und erweitert werden. Klagen Klienten zunächst über Orientierungsdiffusion, partiellen Orientierungsverlust oder das Erleben von Fremdbestimmung, so kann sich zunehmend ein Gefühl von Selbstbestimmung entwickeln. Sowohl die Arbeitsbeziehung selbst als auch der gesamte Entwicklungsprozess orientieren sich auf der Basis organismischer Bewertung am personenzentrierten Paradigma der Authentizität. Es geht um einen grundlegenden Seinszustand, den Rogers als „[basic way of being]“ beschrieb (1995b/1980, S. 186) und damit letztlich um Identisch-Sein. Auch Bauer und Hüther unterstreichen die Bedeutsamkeit des *Wie* in der Begegnung. Nicht die Technik, nicht die Methode, sondern die Art des Seins, die Art des in der Situation-Seins bilden die grundlegenden Voraussetzungen, die für die Gesunderhaltung und die Entwicklung der Persönlichkeit erforderlich sind (Rogers 1995c/1986, S. 240).

Individuelles und gemeinschaftliches Interesse können nicht voneinander getrennt werden. Die Gestaltung von Gegenwart und Zukunft erfordert aber Menschen, die mutig sind, die wissen, wie sie ihre entwicklungsfördernden Kräfte nutzen und sich ihres individuell stimmigen Orientierungsmaßstabes bedienen können. Diese Stabilität aufrecht zu erhalten und zu entwickeln, fördert nicht nur die subjektiv-individuelle Ge-

sundheit, sondern wirkt sich auch positiv auf Menschen in der Umgebung aus.

## Literatur

- Arbeitsgemeinschaft „in eigener Sache“ 2005: Fit in die berufliche Zukunft, Zusammenarbeit von Deutscher Bank und geva-institut.
- Auspurg, Ariane 2006: Zauberwort Employability – Zur Beschäftigungsfähigkeit von Fachkräften der Sozialen Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/2006, S. 57–60.
- Bauer, Joachim 2002: Das Gedächtnis des Körpers – Wie Beziehungen und Lebensstile unsere Gene steuern, Frankfurt am Main.
- Beck, Ulrich, 2003: Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main. Sonderausgabe zum 40jährigen Bestehen der Edition Suhrkamp, erstmals erschienen 1986.
- Blanck, Bettina, 2002: Erwägungsorientierung, Entscheidung und Didaktik, Stuttgart.
- Damasio, Antonio R. 2002: Ich fühle, also bin ich – Die Entschlüsselung des Bewusstseins, München.
- Damasio, Antonio R. 1997: Descartes' Irrtum – Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, München.
- Hüther, Gerald 2004a: Gebrauchsanweisung für ein menschliches Gehirn, Göttingen, 4. Auflage.
- Hüther, Gerald 2004b: Die Bedeutung sozialer Erfahrungen für die Strukturierung des menschlichen Gehirns. Welche sozialen Beziehungen brauchen Lehrer und Schüler? In: Zeitschrift für Pädagogik, 50. Jg. Heft 4, S. 487–495.
- Hüther, Gerald 2004c: Psychotherapie und Beratung kann die Plastizität des Gehirns nutzen. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 35. Jg. Heft 4, S. 243–245.
- Keupp, Heiner; Ahbe, Tomas; Gmür, Wolfgang; Höfer, Renate; Mitzscherlich, Kraus, Wolfgang, Straus, Florian 1999: Identitätskonstruktionen – Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, Reinbek bei Hamburg.
- Lenzen Andreas 1998: Erfolgsfaktor Schlüsselqualifikationen – Mitarbeiter optimal fördern, Heidelberg.
- Mertens, Dieter 1974: Schlüsselqualifikationen – Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7. Jg. H. 1, S. 36–43.
- Orthey, Frank Michael 2002: Der Trend zur Kompetenz. Begriffsentwicklung und Perspektiven. In: Supervision 1/2002, S. 7–14.
- Preißer, Rüdiger und Wirkner, Barbara (Hrsg.) 2002: Berufliche Neuorientierung. Bielefeld.
- Rogers, Carl R. 1995a/1957: Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie. In: Rogers, Carl R.; Schmid, Peter F., 1995: Person-zentriert Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz, 2. erweiterte Auflage, S. 165–185.
- Rogers, Carl R. 1995b/1980: Klientenzentrierte Psychotherapie. In: Rogers, Carl R.; Schmid, Peter F., 1995: Person-zentriert Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz, 2. erweiterte Auflage, S. 185–237.
- Rogers, Carl R. 1995c/1986: Ein klientenzentrierter bzw. personenzentrierter Ansatz in der Psychotherapie. In: Rogers, Carl R.; Schmid, Peter F., 1995: Person-zentriert Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz, 2. erweiterte Auflage, S. 238–256.
- Rogers, Carl R. 1992a/1977: Die Kraft des Guten – ein Appell zur Selbstverwirklichung. 14.–15. Tsd Frankfurt am Main. Titel der Originalausgabe: Rogers, Carl R. 1977: On Personal Power - Inner Strength and its Revolutionary Impact. New York.
- Rogers, Carl R. 1991a/1987: Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen, Köln, 3. Auflage. Titel der Originalausgabe: Rogers, Carl R. 1959: A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as developed in the Client-Centered Framework. (Sigmund Koch Ed.: Psychologie, A Study Of The Person And The Social Context. New York, Toronto, London).
- Rogers, Carl R.; Schmid, Peter F., 1995: Person-zentriert – Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz, 2. erweiterte Auflage.
- Schneider, Norbert F. 2004: Berufliche Mobilität in Zeiten der Globalisierung und die Folgen für die Familie. In: Psychosozial 27. Jg., Nr. 95, Heft 1, S. 21–34.
- Schreyögg, Astrid 2005: Coaching und Work-Life-Balance. In: Organisationsberatung-Supervision-Coaching, 12. Jg. Heft 4, S. 309–319.
- Sennett, Richard 2000: Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Steenbruck, Gisela 2005: Zur Aktualität personenzentrierter Begleitung und Beratung. Der personenzentrierte Ansatz – ein Klassiker im 21. Jahrhundert. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 36. Jg., Heft 2, S. 81–86.
- Wirkner, Barbara 2005: Die Aktualität des Personenzentrierten Ansatzes – The Topicality of the person centered approach. Abstract für den PCE 2006 im Rahmen des 1st Call for Papers; Februar.
- Wirkner, Barbara 2004: Professionelle Beratung – Die Aktualität des personenzentrierten Ansatzes für Coaching und Supervision. Abschlussarbeit im weiterbildenden Studiengang Supervision und Coaching an der Fachhochschule Frankfurt am Main, University of Applied Sciences, unveröffentlicht.
- Wirkner, Barbara 2002: Die Förderung der (berufs-)biographischen Steuerungskompetenz als Mittel zur konstruktiven Gestaltung beruflicher Transferprozesse. In: Preißer, Rüdiger und Wirkner, Barbara (Hrsg.) Berufliche Neuorientierung. Bielefeld.