

Erfolgsfaktoren im Personzentrierten Coaching

Peter Behrendt

Coaching erfreut sich generell steigender Beliebtheit. Gleichzeitig aber beklagen fast alle Autoren einen Mangel an wissenschaftlicher und theoretischer Fundierung (Naumann, 2014; Greif, 2013) sowie ein Defizit an wissenschaftlichen Untersuchungen im Coaching (Künzli, 2005, 2009; Feldman und Lankau, 2005). Der Begründer des Personzentrierten Ansatzes, Carl Rogers, hat schon früh untersucht, welche methodenübergreifenden Wirkfaktoren die Entwicklung von Menschen fördern (Wüntsche, 2014). Dafür hat er Beratungsgespräche per Tonband aufgenommen, transkribiert und detailliert analysiert (Naumann, 2014). Aus dieser Arbeit entwickelte Rogers die personzentrierte Haltung auf Basis der drei personzentrierten Grundprinzipien: Wertschätzung, Authentizität und Empathie. Diese drei Grundprinzipien bilden die Basis von Personzentriertem Coaching (Wüntsche, 2014) und der Ausbildungen zum personzentriert arbeitenden Coach (Reckzeh-Schubert, 2014). Der klinische Forscher Klaus Grawe erforschte Ende des Jahrhunderts die gleiche Grundfrage wie Rogers, jedoch mit anderen Methoden. Auf Basis umfassender Metaanalysen der psychotherapeutischen Wirksamkeitsforschung und theoretischer Überlegungen entwickelte er 1998 vier methodenübergreifende Erfolgsfaktoren¹: Problemaktualisierung, Klärung, Problembewältigung und Ressourcenaktivierung – inklusive einer ressourcenorientierten Therapiebeziehung (Behrendt, 2012). Diese vier Erfolgsfaktoren wurden anschließend durch die Berner Forschergruppe mittels Videoaufnahmen von therapeutischen Sitzungen auf ihre Wirksamkeit untersucht. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen zeigen, dass dem Erfolgsfaktor Ressourcenaktivierung im Verhalten des Therapeuten die entscheidende Bedeutung zukommt (Smith & Grawe, 2003; Smith & Grawe, 2005; Flückiger et al., 2008).

Im Coaching sind nur zwei Studien bekannt, die die Wirksamkeit methodenübergreifender Erfolgsfaktoren im beobachtbaren Verhalten der Coachs quantitativ untersuchen (Behrendt, 2006; Greif, Schmidt, & Thamm, 2010). Beide beruhen auf den vier Erfolgsfaktoren von Grawe. Behrendt (2006) zeigte, dass die vier Erfolgsfaktoren von Grawe auch im Coachingsetting erfolgreiche Entwicklung vorhersagen. Für einen Erfolg im Coaching spielte im Verhalten des Coachs erneut Ressourcenaktivierung die entscheidende Rolle: Die persönliche Zielerreichung des Klienten korrelierte signifikant mit ressourcenaktivierendem Verhalten des Coachs sowie mit einer ressourcenaktivierenden Coachingbeziehung. Auch Greif und Kollegen (2010) bestätigten diesen Zusammenhang.

Nun stellt sich die interessante Frage, wie passen die empirisch belegten Erfolgsfaktoren im Coaching zu den empirisch entwickelten Grundprinzipien des Personzentrierten Ansatzes. Diese Frage soll im Folgenden geprüft werden, um daraus Hypothesen zur Wirksamkeit des Personzentrierten Coachings abzuleiten.

1 Erfolgsfaktoren im Coaching

In der Studie von Behrendt (2004, 2006) wurde das therapeutische Erfolgsfaktorenmodell von Grawe (1998; s.a. Grawe, Donati, & Bernauer, 1994) auf den Coachingkontext übertragen. Durch Videoaufnahmen von 36 Coachingsitzungen wurde das Verhalten der Coachs umfassend analysiert. Der direkte Coachingfortschritt wurde durch die Bewertung des Klienten im Anschluss an das Coaching gemessen, der spätere Coachingerfolg durch die daraus resultierende Zielerreichung in der Praxis des Klienten (Behrendt, 2004, 2006).

In den statistischen Analysen konnte gezeigt werden, dass die vier Erfolgsfaktoren Problemaktualisierung, Klärung, Problembewältigung und Ressourcenaktivierung von Grawe Coachingerfolg signifikant vorhersagen, nicht aber in der von Grawe vorhergesagten Weise. So konnten die Coachingklienten ihre Ziele signifikant besser erreichen, wenn sie durch das Coaching an den Kern ihrer Themen kamen (Problemaktualisierung), diese klären konnten (Klärung) und neue Handlungskompetenzen aufbauen (Problembewältigung). Berichteten die Klienten in der Bewertung des Coachings diese drei **Coachingfortschritte**, erhöhte sich die spätere persönliche Zielerreichung signifikant. Durch diese Ergebnisse werden die ersten drei Erfolgsfaktoren von Grawe (1998) bestätigt:

1. **Problemaktualisierung:** Nach Grawe (1999) müssen Probleme ganzheitlich erlebbar und erfahrbar werden, um verändert werden zu können. Nur durch unmittelbare Erfahrungen werden auch nicht-rational zugängliche Teile des impliziten Gedächtnisses aktiviert (Behrendt & Matz, 2014). Die neuronalen Netze unseres Gehirns sind nur veränderbar, wenn sie auch aktiviert sind.
2. **Klärung:** Ferner müssen Menschen nach Grawe (1998) für erfolgreiches Handeln klare Ziele verfolgen. Unbewusste oder unaufgelöste Zielwidersprüche führen dagegen unweigerlich zu Spannungen und Misserfolg, da sie konsistentes, zielorientiertes Handeln verhindern. Zur Auflösung der Zielwidersprüche müssen zunächst die inneren Antriebe

¹ Grawe nennt die methodenübergreifenden Faktoren, die Erfolg in der therapeutischen Arbeit bewirken, in seinen Arbeiten Wirkfaktoren. Wir verwenden in diesem Artikel einheitlich den Begriff Erfolgsfaktoren.

und äußeren Beziehungsdynamiken geklärt werden, um darauf aufbauend klare Ziele zu entwickeln.

3. **Problembewältigung:** Nach Grawe (1998) benötigt erfolgreiches Handeln zudem eine hohe Handlungs- und Umsetzungscompetenz auf Verhaltensebene. Dafür sollten bei Klienten einerseits eine fokussierte Handlungsorientierung geschaffen und andererseits neue Handlungskompetenzen entwickelt werden.

Interessanter Weise zeigte sich ein entsprechender Effekt allerdings nicht in der Analyse des Coachverhaltens. Praktisch gesagt: Vermehrte Interventionen zur Problembewältigung führten nicht dazu, dass die Klienten sich hinterher kompetenter fühlten oder ihre Ziele besser erreichten. Vermehrte Interventionen zur Klärung der inneren Antriebe, Beziehungen oder Ziele führten nicht zu mehr Klarheit beim Klienten. Und vermehrte Interventionen zur intensiveren Erfahrbarkeit von Problemen führten eher zu Widerstand und sogar zu geringerem Problemerkennen. Keine der drei Interventionen führte zu einer verbesserten Zielerreichung des Klienten im Anschluss an das Coaching. Somit konnte zwar nachgewiesen werden, dass Coachingfortschritte im Sinne der Problemaktualisierung, Klärung und Problembewältigung beim Klienten zu einer verbesserten Zielerreichung führen, nicht jedoch wenn diese Faktoren direkt durch den Coach forciert werden (Behrendt, 2004, 2006).

Anders verhält es sich bei dem Erfolgsfaktor Ressourcenaktivierung. Ein ressourcenaktivierendes Verhalten des Coachs korrelierte signifikant mit Coachingerfolg. Dabei sagten im **Verhalten des Coachs** drei Skalen hohe Coachingfortschritte und Zielerreichung vorher: ein ressourcenaktivierendes Verhalten, eine kooperative und nicht-distanzierende sowie eine strukturierende Coachingbeziehung (Behrendt, 2004, 2006). Diese drei Verhaltensweisen sind dem Erfolgsfaktor Ressourcenaktivierung von Grawe zugeordnet:

4. **Ressourcenaktivierung:**
 - a. **Ressourcenaktivierendes Verhalten:** Nach Grawe (1998) ist die Aktivierung und Verstärkung funktionaler Muster die einfachste und schnellste Möglichkeit für Menschen, um Schwierigkeiten zu überwinden und ihre Ziele zu erreichen (1998). Es geht dabei darum, bereits vorhandene Ressourcen z. B. durch Wertschätzung und empathisches Verstehen wieder bewusst zu machen und mit Zuversicht für neue Lösungen in andere Bereiche zu transferieren. Als hilfreiche Ressourcen können dabei Kompetenzen und Motivationen, positive Gedanken und Erinnerungen oder unterstützende Personen genutzt werden (Behrendt, 2012).
 - b. **Nicht-distanzierende Coachingbeziehung:** Nach Grawe (1998) wird die positive Entwicklung von Menschen dann besonders effektiv unterstützt, wenn die Ressourcen des Klienten auch in der Interaktion genutzt werden. In anderen Worten: Menschen können sich dann besonders fruchtbar in ein Coaching einbringen, wenn der Coachingprozess und die Coachingbeziehung stark auf ihren

vorhandenen Kompetenzen, Motivationen und Anliegen aufbauen. Distanzierendes Coachverhalten, das diese Kompetenzen oder Anliegen übergeht oder sogar in Frage stellt, wirkt kontraproduktiv.

- c. **Strukturierende Coachingbeziehung:** Nach Grawe (1998) ist es insbesondere am Anfang einer Begleitung von entscheidender Bedeutung, den Klienten schnell Hoffnung auf Besserung zu vermitteln. Hoffnung auf Besserung ist eine Voraussetzung dafür, dass sich Klienten besser auf das Coaching einlassen, sich aktiver einbringen und wieder Mut schöpfen. In Studien im therapeutischen Kontext konnte gezeigt werden, dass dafür ein kompetentes und gut strukturiertes Auftreten sowie eine überzeugende Vermittlung des eigenen Vorgehens entscheidend sind.

Zusammenfassend erreichen erfolgreiche Coachs durch eine nicht-distanzierende Haltung, ein strukturierendes Vorgehen und das Fokussieren auf die Ressourcen des Klienten, dass ihre Klienten sich auf die relevanten Themen einlassen, diese unmittelbar erleben, klären und darin neue Kompetenzen erarbeiten. Dies geschieht, ohne dass die Coachs selbst viele Beiträge zum Erleben, Klären und Bewältigen einbringen müssen. In anderen Worten ist wirksames Coaching **Hilfe zur Selbsthilfe** (Rauen, 2008).

2 Erfolgsfaktoren im Personzentrierten Coaching

Personzentriertes Coaching beruht auf dem Vertrauen in die Aktualisierungstendenz des Menschen, dem „Glauben an positive Kräfte im Menschen, seine Tendenz, sich selbst zu entwickeln und zu entfalten; sowie sein Vermögen, Schwierigkeiten (...) aus eigener Kraft zu lösen“ (Wüntsche, 2014, S.9). Gleichzeitig basiert es auf den drei Grundprinzipien der personzentrierten Beziehungsgestaltung von Rogers: Wertschätzung, Authentizität und Empathie (Wüntsche, 2014). Dabei wird im Personzentrierten Coaching v. a. auf „die Wirkung der Beziehung vertraut und somit [werden] alle weitere[n] Aspekte, wie etwa methodisches Repertoire und spezielle Beratungstechniken, für weniger bedeutsam“ gehalten (Naumann, 2014, S. 26). Darüber hinaus spielt die Förderung des unmittelbaren Erlebens eine entscheidende Rolle, da nach Rogers für Veränderung die Akzeptanz, Bewusstmachung und insbesondere das unmittelbare, gegenwärtige Erleben der eigenen Gefühle entscheidend sind (Rogers & Schmid, 1991). In dieser Konzeption von Personzentriertem Coaching finden sich starke Parallelen zu den Ergebnissen der Coachingforschung.

Erstens unterstützt das Vertrauen des Personzentrierten Ansatzes in die menschliche **Aktualisierungstendenz** ein Coaching im Sinne der **Hilfe zur Selbsthilfe**. Es unterstützt ein Coachingvorgehen, das in die Kompetenz des Klienten vertraut – ein Coachingvorgehen, das daher vor allem die Rahmenbedingungen für

Entwicklung schafft, in dem der Coach aber nicht selbst durch gezielte Interventionen zur Problemaktualisierung, Klärung und Problembewältigung den Fortschritt vorantreibt. Der Schwerpunkt des Personzentrierten Coachings liegt auf der Coachingbeziehung und nicht auf den Coachingmethoden des Coachs. Dies entspricht den Ergebnissen der Coachingforschung, dass ein ressourcenaktivierendes Coachverhalten und eine förderliche Coachingbeziehung Erfolg vorhersagen, nicht aber die eigenen direkten Beiträge des Coachs zu den Coachingfortschritten.

Zweitens unterstützen das Vertrauen in die Aktualisierungstendenz und das Grundprinzip der Wertschätzung das erste erfolgsrelevante Verhalten des Coachs: **ressourcenaktivierendes Verhalten**. Durch die **wertschätzende Grundhaltung** personzentrierter Coachs werden die positiven Eigenschaften des Klienten in den Vordergrund gestellt. Dadurch werden seine vorhandenen Kompetenzen, Motivationen, positiven Gedanken und Erinnerungen fokussiert, damit wieder bewusst gemacht und letztlich gestärkt. Werden dem Klienten seine Ressourcen wieder bewusst, stehen sie ihm leichter zur Verfügung, er kann sie mit höherer Wahrscheinlichkeit einsetzen und bewusst auf neue Situation übertragen. Aufgrund des hohen **Vertrauens in die Aktualisierungstendenz** des Klienten, werden personzentrierte Coachs mit hoher Wahrscheinlichkeit die aktivierten Ressourcen auch aufgreifen und weiter stärken. Sie werden mit hoher Wahrscheinlichkeit, Ideen und Lösungsansätze des Klienten aufgreifen und diese unterstützen. Aufgrund des Vertrauens werden personzentrierte Coachs dem Klienten zudem Mut zusprechen, dass er seine Ideen und Lösungen erfolgreich umsetzen kann.

Drittens fördert das Vertrauen in die Aktualisierungstendenz und das Grundprinzip der Empathie das zweite erfolgsrelevante Verhalten des Coachs: eine **nicht-distanzierende, kooperati-**

ve Beziehungsgestaltung des Coachs. Durch **empathisches Verstehen** werden die Anliegen des Klienten herausgearbeitet, verstärkt und aufgegriffen. Die empathische Grundhaltung personzentrierter Coachs verringert die Distanz in der Beziehung: Sie reduziert die Wahrscheinlichkeit, dass die Coachs Impulse und Gedanken des Klienten abwerten, diesen belehren oder wichtige Anliegen nicht beachten. Im Sinne der kooperativen Beziehungsgestaltung fördert die empathische Grundhaltung im Gegenteil das aktive Herausarbeiten und Unterstützen der Anliegen und tieferen Bedürfnisse des Klienten. Das Vertrauen in die Aktualisierungstendenz des Klienten führt zudem dazu, dass personzentrierte Coachs die Ideen und Lösungsansätze des Klienten kooperativer und unterstützender aufgreifen, und dem Klienten so besser helfen, seine Schwierigkeiten aus eigener Kraft zu lösen.

Viertens verstärkt das personzentrierte Grundprinzip der **Authentizität** die beiden eben genannten Wirkungen. Die authentische Grundhaltung personzentrierter Coachs fördert authentisches Verhalten. Authentisches Verhalten ist kongruenter auf den verschiedenen verbalen und non-verbalen Kommunikationskanälen und daher wirksamer. So ist eine authentische Wertschätzung, die verbal und non-verbal kongruent vermittelt wird, wirksamer als ein aufgesetztes Lächeln oder ein rein verbales, rationales Lob. Ebenso ist authentische Empathie kongruenter, glaubhafter und damit wirksamer, als aufgesetzte Empathie, die nicht empfunden wird.

Fünftens sollte der personzentrierte Zielfokus auf ein **unmittelbares Erleben** der eigenen Gefühle, **Coachingfortschritte im Sinne der Problemaktualisierung und Klärung** fördern. Im Personzentrierten Ansatz wird davon ausgegangen, dass das unmittelbare Erleben v. a. durch eine personzentrierte Beziehung

Erfolgsfaktoren der Coachingforschung		Personzentriertes Coaching	
		Unterstützende personzentrierte Prinzipien	Ergänzende Methoden
Erfolgsrelevantes Coachverhalten	Ressourcenaktivierendes Verhalten	Authentische Wertschätzung & Vertrauen in die Aktualisierungstendenz	
	Nicht-distanzierende, kooperative Coachingbeziehung	Authentische Empathie & Vertrauen in die Aktualisierungstendenz	
	Strukturierende Coachingbeziehung		Vorgehen gut vermitteln, Struktur und Orientierung geben
Erfolgsrelevante Coachingfortschritte	Problemaktualisierung	Förderung unmittelbaren Erlebens	
	Klärung	Bewusstmachung eigener Gefühle und Anliegen	
	Problembewältigung		Passende Angebote für handlungsorientierte Klienten

Tabelle 1: Vergleich der Ergebnisse der Wirksamkeitsforschung im Coaching mit den Grundprinzipien und Annahmen des Personzentrierten Coachings

gefördert wird. Aus diesem Grund werden personzentrierte Coachs unmittelbares Erleben weniger durch eigene aktive Interventionen oder gezielte Methoden erzeugen, sondern eher versuchen, die förderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen – durch eine wertschätzende, empathische und authentische Grundhaltung. Dies entspricht den Erkenntnissen über wirksames Coaching. Personzentriertes Coaching strebt nicht reines Erleben an, sondern Erleben und Bewusstmachung. Empathisches Verstehen fördert dementsprechend auch eine höhere Bewusstheit, vertieftes Verständnis und damit Klärungen des Klienten.

Neben diesen fünf starken Parallelen lassen sich aber nicht alle Erkenntnisse aus der Coachingforschung im personzentrierten Coaching gleich deutlich wiedererkennen. So sind in den personzentrierten Grundprinzipien und Annahmen kein eindeutiger Schwerpunkt auf eine strukturierende Beziehungsgestaltung und kein eindeutiger Zielfokus auf Problembewältigung erkennbar. Um einen optimalen Coachingerfolg nach den Erkenntnissen aus der Coachingforschung zu erzielen, bestehen somit noch zwei potenzielle Herausforderungen für personzentrierte Coachs.

Erstens ist in dem Ansatz des Personzentrierten Coachings ein starker Fokus auf eine **strukturierende Beziehungsgestaltung** durch den Coach, der durch ein kompetentes, klar strukturiertes Auftreten überzeugt, nicht so deutlich abgebildet. Personzentrierten Coachs könnte es schwerer fallen klar zu strukturieren, da sie einen starken Fokus auf die Aktualisierungstendenz des Klienten und damit den **ergebnisoffenen, eigenverantwortlichen Prozess** des Personzentrierten Coachings legen (Wüntsche, 2014). In diesem haben Methoden und Techniken eine nachrangige Bedeutung (Naumann, 2014). Die Herausforderung für personzentrierte Coachs liegt damit darin, ihren Klienten durch eine überzeugende Erklärung der Vorgehensweise und der Vorteile ihres Coachings schnell Hoffnung auf Verbesserung zu vermitteln und auch im Laufe des Coachingprozesses immer eine klare Orientierung zu bieten.

Des Weiteren ist der **Zielfokus der Problembewältigung** im Personzentrierten Ansatz als Ziel des Coachings selbstverständlich ebenfalls genannt. Anders als Problemaktualisierung und Klärung wird Problembewältigung jedoch nicht direkt durch eines der zentralen Grundprinzipien gefördert. Zur Problemaktualisierung und Klärung hat der Personzentrierte Ansatz hohe Kompetenzen entwickelt. Durch empathisches Verstehen wird der Dialog mit dem Klienten vertieft und dadurch unmittelbares Erleben und tieferes Verständnis seiner Gefühle, Anliegen und Bedürfnisse ermöglicht. Eine aktiv problembewältigende Handlungsorientierung ist dagegen wesentlich weniger deutlich ausgeprägt, als in verhaltenstherapeutischen Ansätzen beispielsweise. Daher wird der Personzentrierte Ansatz von Grawe (1998) auch den klärungsorientierten Ansätzen zugeordnet, die vor allem auf Klärung und weniger auf Problembewältigung fokussieren.

Grawe selbst sieht darin keinen Nachteil des Personzentrierten Ansatzes. Er nimmt an, dass in klärungsorientierten Verfahren die Klienten ihre Anliegen und Ziele im Leben klären, dadurch selbst wieder konsistenter handeln können und damit letztlich eigenverantwortliche Problembewältigungen initiieren werden (Grawe, 1998). Andererseits verweist schon Grawe (1999) darauf, dass für optimal wirksame Interventionen von Therapeuten bzw. Coachs ein flexibles Vorgehen eingesetzt werden sollte. Der Coach sollte Erfolgsfaktoren fokussieren, die auf den jeweiligen Klienten und seine Situation zugeschnitten die höchste Wirkung entfalten (Behrendt, 2012). Damit könnte es für personzentrierte Coachs insbesondere in zwei Fällen schwerer sein, optimale Ergebnisse zu erzielen. Erstens, wenn Klienten eine persönliche Präferenz für Handlungsorientierung haben: Klienten, die nicht gerne lange reden, sondern lieber schnell ins Umsetzen und Handeln kommen. Zweitens bei Klienten, die bereits eine hohe Klarheit besitzen, denen aber aus bestimmten Gründen Handlungskompetenzen fehlen, ihre Anliegen umzusetzen. In beiden Fällen wäre es Coachs zu empfehlen, stärker handlungsorientiert zu arbeiten. Dafür steht personzentrierten Coachs aufgrund ihrer Grundhaltung wahrscheinlich ein weniger reichhaltiges Repertoire zur Verfügung als für klärungsorientierte Prozesse.

3 Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Grundprinzipien und Annahmen des Personzentrierten Coachings sehr hohe Parallelen mit einem besonders wirksamen Coachingvorgehen aufweisen (s. Tabelle 1). Das Konzept des Personzentrierten Coachings ist eindeutig als Hilfe zur Selbsthilfe konzipiert. Es legt einen starken Fokus auf ressourcenaktivierendes Verhalten, eine kooperative, nicht-distanzierende Beziehungsgestaltung und fördert durch diese Prinzipien unmittelbares Erleben und Klärungen. Damit liegt die Hypothese nahe, dass personzentrierte Coachs sehr geeignet dazu sind, erfolgreiche Coachings durchzuführen.

Für eine optimale Wirksamkeit sollten personzentrierte Coachs zwei zusätzliche Prinzipien beachten: Erstens sollten sie dem Klienten trotz des ergebnisoffenen Prozesses ihre Methode eingangs gut vermitteln und während des Prozesses immer wieder eine klare Orientierung geben. Zudem sollten sie darauf achten, auch Klienten mit handlungsorientierten Präferenzen oder handlungsorientiertem Entwicklungsbedarf passende Angebote zu machen. Da der Personzentrierte Ansatz von Rogers grundsätzlich methodenunabhängig entworfen wurde (Naumann, 2014), ist es für personzentrierte Coachs gut möglich, für die Zwecke der Strukturierung und Handlungsorientierung auf andere Methoden oder Techniken zurückzugreifen (Wüntsche, 2014). Wenn personzentrierten Coachs dies gelingt, sollte das daraus resultierende Vorgehen eine sehr hohe Wirksamkeit aufweisen.

Der vorliegende Artikel und die darin entwickelten Hypothesen beruhen auf theoretischen Überlegungen und einer ersten Analyse der Grundprinzipien und Annahmen des Personzentrierten Ansatzes. Neben einer Vertiefung der theoretischen Analyse ist daher v. a. eine empirische Prüfung der Hypothesen wünschenswert: Zeigt es sich in der empirischen Praxis tatsächlich, dass personzentrierte Coachs in wissenschaftlich fundierten Verhaltensanalysen mehr Ressourcen aktivierendes Verhalten und eine weniger distanzierende Beziehung zeigen, dadurch mehr unmittelbares Erleben und mehr Klärungen beim Klienten erreichen und im Endeffekt erfolgreichere Coachings durchführen? Und sind diese positiven Effekte insbesondere dann größer, wenn es den Coachs gelingt, zudem eine strukturierende Beziehung und bei Bedarf auch eine stärkere Handlungsorientierung umzusetzen?

Zu diesen Fragestellungen hat die GwG – Gesellschaft für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung e. V. in Kooperation mit dem Freiburg Institut (www.freiburg-institut.de) gerade ein vielversprechendes Forschungsprogramm im Rahmen der personzentrierten Coachingsausbildungen angestoßen. Erfahrene personzentrierte Coachs können darüber hinaus beim Freiburg Institut ein persönliches Feedback erstellen lassen. Bei erfolgreichem Abschneiden erhalten sie eine umfassende Bestätigung über die Qualität Ihrer Arbeit und bringen damit gleichzeitig die Forschung zur Wirksamkeit des Personzentrierten Coachings voran.

Literatur

- Behrendt, P. (2012). Freiburger Erfolgsfaktoren-Coaching – Vier Erfolgsfaktoren zur Etablierung von Konsistenz bei Coachees. *Organisationsberat Superv Coach*, 19(4), 391-404. doi: 10.1007/s11613-012-0296-7
- Behrendt, P. (2006). Wirkung und Wirkfaktoren von psychodramatischem Coaching – Eine experimentelle Evaluationsstudie. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 5(1), 59-87. doi: 10.1007/s11620-006-0006-6
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren und Psychodrama im Transfercoaching*. Unpublished diploma thesis, Albert-Ludwigs-Universität of Freiburg.
- Behrendt, P. & Matz, S. (2014). Problemaktualisierung – Wie Sie Probleme lösen statt sie zu fokussieren. In: Ryba, A., Pauw, D., Ginati, D., & Rietmann, S. (Hrsg.), *Professionell coachen*, Weinheim: Beltz.
- Caspar, F., Rothenfluh, T., & Segal, Z. (1992). The appeal of connectionism for clinical psychology. *Clinical Psychology Review*, 12(7), 719-762.
- Feldman, D., & Lankau, M. (2005). Executive coaching: a review an agenda for future research. *Journal of Management*, 31(6), 829-848.
- Flückiger, C., Frischknecht, E., Wüsten, G., & Lutz, W. (2008). Ressourcenpriming – Veränderung der Aufmerksamkeitsfokussierung bei Novizen und erfahrenen Therapeuten zu Therapiebeginn. *Zeitschrift für Psychiatrie, Psychologie und Psychotherapie*, 56(1), 61-68. doi: 10.1024/1661-4747.56.1.61
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K. (1999). Gründe und Vorschläge für eine Allgemeine Psychotherapie. *Psychotherapeut*, 44, 350-359.
- Grawe, K., Donati, R., & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Greif, S. (2013). *Coaching – Practice or science based?* Presentation at the EAWOP conference.
- Greif, S. (2010). A new frontier of research and practice: Observation of coaching behavior. *The Coaching Psychologist*, 6 (2), 97-105.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2010). Warum und wodurch Coaching wirkt: Ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. *Organisationsberat Superv Coach*, 19, 375-390.

- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 12(3), 231-243.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberat Superv Coach*, 16(1), 4-18.
- Naumann, B. (2014). Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes im Coaching. *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*, 45(1), 22-29.
- Rauen, C. (2008). *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rogers, C. & Schmid, P. F. (1991). *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis* - Mit einem kommentierten Beratungsgespräch von Carl Rogers. Main: Matthias-Grünewald.
- Reckzeh-Schubert, T. (2014). Die Coaching- und Supervisionsausbildung in der GwG - Ein Interview mit Dieter Müller, Michael Schleichtriemen & Petra Wörsdörfer. *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*, 45(1), 20-22.
- Smith, E. & Grawe, K. (2003). What makes psychotherapy sessions productive? A new approach to bridging the gap between process research and practice. *Clinical psychology and psychotherapy*, 10, 275-285.
- Smith, E. & Grawe, K. (2005). Which therapeutic mechanisms work when? A step towards the formulation of empirically validated guidelines for therapists' session-to-session decisions. *Clinical Psychology & Psychotherapy*, 12(2), 112-123.
- Wünsch, O. (2014). Personzentriertes Organisationschoaching mit der Theorie U. *Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*, 45(1), 9-19.



Peter Behrendt, Diplom-Psychologe, Coach und Mediator. Gründer und Geschäftsführer des Freiburg Institut. Im Oktober 2012 wurde sein Beitrag zum wissenschaftlichen Bereich von Coaching mit der Nominierung als eines der drei besten Coaching Konzepte für den Deutschen Coaching-Preis ausgezeichnet.

Kontakt:
peter.behrendt@freiburg-institut.de