

Barbara Wirkner

Wirtschaft und Personenzentrierter Ansatz – Unüberwindlicher Gegensatz oder profitable Ergänzung?

Überlegungen zu einem besonderen Verhältnis



Barbara Wirkner
www.wirkner-supervision.de

Diplompädagogin, Supervisorin, Coachin, Beraterin und Fortbildnerin in freier Praxis (GwG, DGSv), Ausbilderin für Personenzentrierte Kommunikation und Beratung, Lehraufträge Fachhochschulen Frankfurt am Main und Koblenz, Wissenschaftliche Mitarbeiterin – Erwerbsarbeit und berufsbezogene Transferprozesse, Sozial- und Integrationsberatung in der beruflichen Weiterbildung, Trainerin für Kommunikation und Bewerbung, Ausbilderin und Führungskraft im Bereich Kabinenpersonal der Deutschen Lufthansa AG, Reisebüroexpedientin

Einleitung

Der Themenschwerpunkt dieses Heftes eröffnet viele Zugangsmöglichkeiten. Ich nähere mich dieser Thematik auf verschiedenen Ebenen. Zunächst werde ich das Verständnis von Wirtschaft beleuchten, um in einem zweiten Schritt über die Kategorisierungen von *Profit* und *Non-Profit* den Bezug zu Begriff und dem Phänomen von *Gewinn* herzustellen. Anschließend werde ich das Verhältnis von Arbeitnehmer und Arbeitgeber in den Blick nehmen. Es folgt der Versuch, den Personenzentrierten Ansatz hinsichtlich Menschenbild und Zielsetzung den Menschenbildern und Zielsetzungen gegenüber zu stellen – so wie ich sie aus eigener Anschauung erfahren habe. Mit Ausschnitten aus Fallbeispielen veranschauliche ich meine Überlegungen.

Alle reden von Wirtschaft – und alle wissen, was gemeint ist

Doch was ist Wirtschaft eigentlich? Diese Frage erschöpfend zu beantworten, ist ein sehr umfassendes und nur in einer Bibliotheksdimension zu erfüllendes Unterfangen. Es scheint mir jedoch unerlässlich, einen Einblick in die vielfältigen Bedeutungen dieses Begriffs zu ermöglichen. Ein gängiges Wörterbuch erklärt Wirtschaft als: „*planmäßige Tätigkeit sowie alle damit verbundenen Einrichtungen zur Erzeugung, Verteilung u. Verwendung von Gütern; Hauswirtschaft, Haushalt; kleiner Landwirtschaftsbetrieb; Gastwirtschaft, Gaststätte (Bier-, Schank-); <fig. umg.> unordentl. Arbeiten, Durcheinander; Umstände, Mühe*“ (Wahrig 1997, S. 1373, Hvh. i. O.).¹

Der Begriff hat mehrere Bedeutungen und eine eindeutige Definition erscheint schwierig. Dennoch benutzen wir ihn sowohl in der Alltagssprache als auch in fachlichen Kontexten in der Annahme, dass alle Beteiligten wissen, wovon die Rede sei. Nicht anders erging es mir bei der Anfrage zu einem Beitrag für diese Zeitschrift: natürlich wusste ich sofort, was gemeint ist. Wieso eigentlich? Angesichts der Bedeutungsvielfalt scheint mir das keineswegs selbstverständlich zu sein. Zumal so genannte *wirtschaftliche Zwänge* in allen Bereichen unseres Daseins vorkommen und keineswegs nur auf *die* Wirtschaft beschränkt ist.

„Die **Wirtschaft** oder **Ökonomie** ist die Gesamtheit aller Einrichtungen und Handlungen, die der planvollen Deckung des menschlichen Bedarfs dienen. Zu den wirtschaftlichen Einrichtungen gehören Unternehmen, private und öffentliche Haushalte, zu den Handlungen des Wirtschaftens Herstellung, Verbrauch, Umlauf und Verteilung von Gütern. Solche Zusammenhänge bestehen auf welt-, volks-, stadt- und betriebswirtschaftlicher Ebene.“²

Bei der genaueren Recherche wird deutlich, dass es weniger um das *was*, als mehr um das *wie* geht. Wie ist Wirtschaft organisiert, welches Verständnis bzw. welche Wirtschaftstheorie zu Grunde gelegt wird und welche darauf basierende Wirtschaftsordnung organisiert das Wirtschaftsgeschehen? Als zentrales Kriterium wird die staatliche Lenkung des Wirtschaftsgeschehens herangezogen: Freie Marktwirtschaft, Soziale Marktwirtschaft, Wohlfahrtsstaat, Planwirtschaft. Je freier die Marktwirtschaft umso weniger greift der Staat ein. Theoretisch – praktisch erleben wir

– besonders offenkundig in den letzten Jahren und seit der Finanzkrise, eine Wirtschaftsordnung, in der die Gewinne privatisiert und die Verluste sozialisiert werden. Für dieses Modell finde ich in den Nachschlagewerken keine theoretische Entsprechung.

Ein Zwischenfazit zeigt: Es ist noch nicht eindeutiger geworden, was Wirtschaft ist und gleichzeitig meine ich zu wissen, was damit gemeint ist. Das Paradoxon besteht noch immer.

Profit – Non-Profit – ist das drin, was drauf steht?

Ich versuche eine Annäherung und über die Kategorisierung *Profit* und *Non-Profit*. Eine Verbindung zum Französischen, „*profit* ‚Gewinn‘ (...) *profitable* ‚nutzbringend‘“ und „(...) *profiter* ‚ausnutzen‘“ findet sich im Wörterbuch (Wahrig 1997, S. 985). Bei Wikipedia wird auf das lateinische *profectus* Bezug genommen, der Begriff mit „Fortgang, Zunahme, Vorteil“ übersetzt und als „Synonym von Gewinn“ bezeichnet.³ Die weitere Erläuterung basiert auf der Marx’schen Analyse des Kapitals, das Profit als „Ziel und Ergebnis des kapitalistischen Produktionsprozesses“ beschreibt. Es ist „der auf dem Markt realisierte, in Geld ausgedrückte Mehrwert.“ (Ebd.) Profit ist vor diesem Erklärungshintergrund also Geld und somit eine quantitative Größe. Der Erfolg von Profit-Unternehmen und Profit-orientierten Organisationen orientiert sich letztendlich an der Höhe des monetären Gewinns.

Als „Non-Profit-Organisation“⁴ (NPO) werden jene Organisationen beschrieben, die „in frei-gemeinnütziger oder privat-gewerblicher Trägerschaft (...) ergänzend zu Staat und Markt spezifische Zwecke der Bedarfsdeckung, Förderung und / oder Interessenvertretung / Beeinflussung (Sachzieldominanz) für ihre Mitglieder (Selbsthilfe) oder Dritte wahrnehmen. Sie verfolgen keine kommerziellen (Rendite-)Interessen, sondern dienen gemeinnützigen, sozialen oder wissenschaftlichen Zielsetzungen ihrer Mitglieder. (...) In Deutschland ty-

pische Rechtsformen von NPOs sind die gemeinnützige GmbH und der eingetragene Verein (e.V.).“⁵

NPOs können auf eine lange Tradition zurückblicken. Die Entstehungsgeschichte der NPOs in den USA des 18. Jhdts. könnte man als einen emanzipativen Akt interpretieren. Neben politischer sollte auch kulturelle Unabhängigkeit vom Feudalsystem in Europa erreicht werden. NPOs waren Ausdruck dieser Unabhängigkeit, Formen zivilgesellschaftlicher Selbstverwaltung zu etablieren.

In Deutschland sind die Vorläufer das christlich geprägte Stiftungswesen im Mittelalter, das privat finanzierte Wohltätigkeitsorganisationen hervorbrachte; vom ausgehenden 18. bis ins 19. Jhd. gab es eine Blütezeit solcher Organisationen. Insbesondere Angehörige der bürgerlichen Elite engagierten sich ehrenamtlich oder mit finanziellen Zuwendungen.

Zu den Betätigungsfeldern der NPOs gehören Bereiche der Sozialen Arbeit, Hilfsorganisationen (Katastrophenschutz, humanitäre Hilfen), Umwelt-, Natur- und Tierschutz, Menschenrechtsorganisationen, Kultureller Bereich (Künstlerförderung, Denkmalschutz), Wissenschaftliche Forschungszentren.

Das Wesen von NPOs ist ihre *Sachziel-*, keine *Profitorientierung*. Ihre Finanzierung basiert zumeist auf einer Art Mischkalkulation, die Einnahmen für Dienstleistungen, öffentliche Zuwendungen, Mitgliederbeiträge und Spenden umfasst. In Deutschland ist bestimmten Non-Profit-Organisation(sform)en per Gesetz der Umgang mit Gewinnen vorgeschrieben.⁶

Die Profit und Non-Profit Zuordnung mag zur Orientierung zwar hilfreich sein, sie impliziert jedoch, dass nur im Profit-Bereich wirtschaftliche Kriterien Berücksichtigung fänden, im Non-Profit-Bereich diese dagegen keine Rolle spielten. Dies ist nur bedingt der Fall, und die Grenzen scheinen hier fließender zu werden. Auch in NPOs werden betriebswirtschaftliche Effizienzkriterien (Kundenori-

entierung, Total Quality Management, Controlling etc.) eingeführt,⁷ und auch im Profit-Bereich gibt es Finanzierungsformen (Subventionen, z.B. Projektmittel aus EU-Fonds o.ä.), wie sie im Non-Profit-Bereich üblich sind. Sowohl in Profit- als auch in Non-Profit-Bereichen muss gerechnet und gehaushaltet werden, mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das Auskommen der Organisation gesichert und die anfallende Kosten gedeckt werden. Freilich unterscheidet sich die Art und Weise des Geld- bzw. Mitteleinwerbs. Aber auch in Non-Profit-Bereichen gibt es Mechanismen, die mit Marktmechanismen verglichen werden können. So gewinnt das monetäre Controlling in verschiedenen Bereichen der öffentlichen Verwaltung und somit auch von diesen in Auftrag stehenden Trägern und NPOs, zunehmend an Bedeutung. Und auch der Preis zu dem Leistungen in Auftrag gegeben werden, wird in öffentlichen Ausschreibungen oftmals als das *einzig*e Entscheidungskriterium herangezogen, und das billigste Angebot der privat-wirtschaftlichen Anbieter oder freien Träger erhält nicht selten den Zuschlag. (Betriebs-)Wirtschaftliche Kriterien spielen hier wie dort eine wichtige Rolle.

Allerdings bewirkt die grundsätzlich andere Entwicklungsgeschichte und Ausrichtung von Profit- und Non-Profit-Organisationen ein jeweils anderes professionelles Selbstverständnis. Dieses bringt unterschiedliche Kulturen und „Habitate“ (Böning 2006, S. 236) hervor, die sich in entsprechend divergierenden Verhaltensweisen und Statussymbolen zeigen kann. Aber auch innerhalb der Profit- bzw. Non-Profit-Organisationen gibt es bezüglich der Kulturen große Unterschiede. So können sich die Kulturen in bestimmten Branchen von denen anderer erheblich unterscheiden. Handwerksbetriebe, der Speditionsbereich, die Touristikbranche, der Einzelhandel auf der einen wie *innerhalb* der Sozialen Arbeit, des Pflegebereichs oder Bildungswesens auf der anderen Seite unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander.

Das entscheidende Zuordnungskriterium scheint mir sowohl hier wie dort die jeweilige *Dimension der Verantwort-*

Was gewinnen wir mit unserem Verhalten? Was bewirken wir mit unserem Handeln? Wie kommen wir in der Entwicklung unserer Menschlichkeit vorwärts? Wer profitiert von alledem?

Ich möchte mich daher noch mal auf die oben dargestellten Wortbedeutungen beziehen. Sowohl die französische als auch die lateinische Wortherkunft erlauben eine Übersetzung, die durchaus losgelöst von Kapitalerträgen verstanden werden kann und qualitative Implikationen enthält. Zum Beispiel solche: *profit* als Gewinn und *profitable* als nutzbringend und *profectus* als Fortgang, Zunahme, Vorteil. *Profit* und *profitabel* als Nutzen und etwas Nutzbringendes zu verstehen, öffnet andere als nur monetäre Horizonte. Vor diesem Hintergrund können dem Begriff *Profit* (bzw. eher dem Verb *profitieren*) so gesehen noch ganz andere Implikationen entnommen werden wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Ich möchte von der Erfahrung der Kollegin profitieren.
- Sie profitieren vom umfassenden Wissen der anderen Teammitglieder.
- Die Auszubildenden profitieren persönlich voneinander.
- In diesem Unternehmen habe ich persönlich viel profitiert.

Ähnlich wie *Profit* ist auch *Gewinn* ein Begriff, der zunächst an monetäre und quantitative Größen, wie den „Unternehmergewinn“, denken lässt. Allerdings lassen sich damit auch qualitative Aspekte zum Ausdruck bringen.

- Sowohl privat als auch beruflich war der Umzug für mich ein großer Gewinn.
- „Dabei profitieren sie i. d. R. von besser Lernenden. Schulversuche zur S. [gemeint ist das Stichwort: Schuleingangsphase, Anm. BW] haben gezeigt, dass jahrgangsübergreifender Unterricht fachlich für alle Schüler Gewinn bringend ist.“ (Schaub, Zenke 2008, Hvh. BW).
- „Aufgenommen wird, wer sich durch wissenschaftliche Arbeit so ausgewiesen hat, dass sich die Gesellschaft von einer Mitarbeit Gewinn versprechen kann.“⁹ (2008 Hvh. BW)

Hier wird der Bedeutung eines idealen Nutzens Ausdruck verliehen, dem Nutzen im Sinne eines nicht-materiellen Gewinns, eines Gewinns, der Qualitäten zum Ausdruck bringt.

Wie viel so verstandener Gewinn in unserem Leben tatsächlich vorhanden ist, ist uns nicht immer bewusst. Mir scheint, dass gerade wir in Deutschland uns eher darauf fokussieren, die Fehler, die Verluste, die Defizite in den Blick zu nehmen und zu kritisieren, statt das Vorhandene zu sehen und wertzuschätzen. Keine Frage, dass dieser Blick wichtig und notwendig ist – nur darf er nicht der einzige bleiben.

Manchmal lassen uns erst Katastrophen wie das Erdbeben in Haiti oder der Krieg in Afghanistan erkennen, wie kostbar und wertvoll das ist, was im eigenen Leben schon vorhanden ist. Ob es die Beziehungen, die Gesundheit, das Dach über dem Kopf, das Bett, das Essen, das fließende Kalt- und Warmwasser oder der Frieden ist. Es ist vieles da – nur scheinen wir diese Dinge allzu oft unbewusst und als selbstverständlich zu nehmen. Mehr noch: alles, was da ist, muss her – oder zumindest sicher gestellt werden. Nichts kommt von alleine. Ob es die Beziehungen sind, der Frieden ist, das Essen, das fließende Wasser ... Wie viele unserer Mitmenschen sorgen an den unterschiedlichsten Stellen dafür, dass das scheinbar Selbstverständliche so selbstverständlich da ist?

Menschlichkeit – es ist alles da!

Daher möchte ich nun den Blick auf eine weitere anthropologische Konstituente richten, die wir täglich überall erleben können, die aber als so selbstverständlich hingenommen zu werden scheint, dass wir sie nicht mehr wahrnehmen. Es ist das Prinzip der Kooperation oder das *Prinzip Menschlichkeit* (Bauer 2006), das das Leben selbst erst möglich macht. Es ist dem Leben inhärent. Joachim Bauer hat nachgewiesen, dass – im Gegensatz zur immer wieder bekräftigten Darwin'schen These vom Kampf als Grundprinzip von Evolution und Natur – ein harmonisch zusammenwirkender

Organismus im Individuum dessen psychobiologisches Leben und Überleben mit anderen überhaupt erst ermöglicht. „Renommierete Wissenschaftler sind der Meinung, dass der im Verlauf der Evolution entstandene Zuwachs an Komplexität, das heißt die Entwicklung von einfachen zu höher stehenden Lebewesen, nur stattfinden konnte, weil kooperative Vorgänge eine zentrale, primäre Rolle spielten.“ (Bauer 2006, S. 140)¹⁰ Bauer bekräftigt das Menschenbild des Personzentrierten Ansatzes: „Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.“ (S. 21)

Jede gelungene Beziehung ist ein Gewinn, jeder gelöste Konflikt, jede überwundene Krise und jede Verantwortungsübernahme für das eigene Handeln ist ein Gewinn. Menschen, die Hindernisse überwinden und daran wachsen, sind ein Gewinn. Gerade das berufliche Betätigungsfeld und der berufliche Status bilden einen wesentlichen Bereich für Anerkennung, Wertschätzung und Entwicklung. Deshalb ist das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer so bedeutsam und wird im Folgenden unter dem Aspekt der beruflichen Neuorientierung in den Blick genommen.

Arbeitgeber – Arbeitnehmer – eine besondere Beziehung

Die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer beginnt häufig mit der Stellenausschreibung auf der einen und der Stellensuche auf der anderen Seite. Die Arbeitgeberseite sucht die Idealbesetzung für eine bestimmte Aufgabe und nennt die Kriterien, die ihr wichtig sind, wie z.B. Qualifikation, Fertigkeiten, Fähigkeiten etc. Nicht immer sind diese Aussagen so gestaltet, dass sich Interessierte etwas Konkretes darunter vorstellen können; häufig sind eine Ansammlung von Begriffen zu finden, die eher allgemeine Wünsche als auf die Aufgabe zugeschnittene Kompetenzen zum Ausdruck bringen. Andererseits trauen sich

Interessierte oftmals nicht, eine Bewerbung zu platzieren, wenn die Wünsche des Unternehmens in differenzierter Form zum Ausdruck gebracht werden.



Arbeitnehmende und hier besonders Arbeitssuchende erleben sich häufig in einer grundlegenden Inkongruenz: Sie fühlen sich unterlegen und abhängig vom Wohlwollen der Arbeitgeber und wünschen sich gleichzeitig eine Arbeit, die ihren Vorstellungen entspricht und eine Existenzsicherung ermöglicht. Vor diesem Hintergrund ist eine Begegnung auf Augenhöhe als potenzielle Vertragspartner selten möglich. Verstärkt ist zumeist der Fall, wenn Menschen durch Arbeitsplatzverlust oder anderweitig labilisiert und in ihrem Selbstbewusstsein geschwächt sind.

Aber auch für Menschen mit Selbstbewusstsein und Zuversicht ist es nicht immer einfach, die Sprache des Arbeit-

gebers in der Stellenausschreibung zu verstehen. Viele nehmen das Dargestellte allzu wörtlich, lassen sich abschrecken oder nehmen sie als Bestätigung eines bereits vorhandenen Minderwertigkeitsgefühls. Ein solches Erleben steht der notwendigen Differenzierungsfähigkeit im Wege, die Ebenen von Muss-, Soll- und Kann-Kriterien zu unterscheiden sowie das Selbstbewusstsein für die eigenen Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen.

Mir erscheint diese Begegnung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer oftmals wie die zweier unterschiedlicher Welten mit einer je eigenen Sprache, in jedem Fall mit gegenseitigen Erwartungen. Es sind Übersetzungen gefragt, denn eine Stellenausschreibung ist i. d. R. die Bekundung eines Problems (= zuviel Arbeit) und die Suche nach einer geeigneten Person, dieses Problem zu lösen (= Problemlöserin). *Wir, das Unternehmen XY haben ein Problem, und wir suchen Menschen, die uns dieses Problem lösen. Unsere Vorstellungen von notwendigen Voraussetzungen sind Qualifikation a, Erfahrungen b, persönliche, soziale und fachliche Kompetenzen c, d, e.*

Aus meinen Erfahrungen mit Menschen in einer beruflichen Neuorientierung ist das Bewusstsein für diese Bedeutung einer Stellenausschreibung nur sehr selten anzutreffen. Die Frage, was die Bewerberinnen und Bewerber dem Unternehmen bieten und warum es sich für sie entscheiden sollte, stellen sich wenige. Je nach individueller Lage und Dringlichkeit, eine Erwerbsquelle zu finden, stehen die eigenen Bedürfnisse und das eigene Erleben im Vordergrund: *Ich brauche eine Arbeit, mit einem unbefristeten Vertrag und mög-*

lichst so (gut) bezahlt, wie die letzte Arbeitsstelle. Das Streben nach Sicherheit und materielle Absicherung in Form einer unbefristeten Stelle und guter Bezahlung steht dabei bei vielen im Vordergrund. Auch der legitime Wunsch nach einer Teilzeitstelle wird aufgrund der individuellen Lebenssituation als so wichtig angesehen, dass ausschließlich dieser Punkt fixiert und der Blick für die Gesamtsituation versperrt wird. Eine Aufklärung über die jeweiligen Arbeitsmarktzahlen sowie das Verhältnis von gesuchten und offenen Stellen führt hier oft zu erstaunten Reaktionen.¹¹ Bei manchen ist der geheime Wunsch spürbar, doch einfach so, am liebsten ohne diese unangenehm erlebte Bewerbungsprozedur, entdeckt zu werden. Es gab Zeiten in unserem Land, in denen das durchaus möglich und in vielen Bereichen Realität war. Doch diese Zeiten sind seit langem vorbei. Die Realität auf dem Arbeitsmarkt heute ist für die Arbeitssuchenden von Konkurrenz geprägt. Unternehmen sind in der vorteilhaften Lage, sich aus zahlreichen Bewerbungen die passende auszuwählen zu können. Umgekehrt ist das derzeit eher weniger der Fall.

Allein dieses Wissen ist für manche eine große Hürde und macht es Arbeitssuchenden oft schwer, sich dieser Realität zu stellen. Ihr Erleben ist nicht selten von Ohnmachtsgefühlen, Hilflosigkeit und dem Gefühl des Ausgeliefertseins auf diesen konkurrenzenreichen Arbeitsmarkt geprägt. Dies umso mehr, wenn sie viele Jahre ihres Erwerbslebens in einem einzigen Unternehmen tätig waren, ihre Qualifikation nicht aktualisiert sind und nun als Erwerblose und Arbeitssuchende einen gänzlich anderen Arbeitsmarkt vorfinden als zu Beginn ihrer Berufstätigkeit.

Dieses Denken mag nachvollziehbar sein – realitätsnah ist es keineswegs. Der Trend auf dem Arbeitsmarkt geht schon etliche Jahre in Richtung Befristung, projektbezogener Beschäftigung und Honorarvergütungen. Und in vielen Bereichen ist die Anstellung von Zeitarbeitskräften inzwischen das Mittel der Wahl. Ein Unternehmen erkaufte sich damit höchste Flexibilität – wie die jüngsten Entwicklungen gezeigt haben.

Besonders schwierig ist dies für Menschen, die Familie und Beruf miteinander verbinden wollen. Frauen und Männer, die eine Teilzeitstelle suchen oder ihre wöchentliche Arbeitszeit zugunsten der Familie reduzieren möchten, haben zuweilen mit größten Schwierigkeiten zu kämpfen. Nicht selten werden verliehene Kompetenzen weggenommen und eine damit begründete Herabstufung vorgenommen, so dass die Betroffenen das Nachsehen haben. Männer sind zudem mit Ansehensverlust konfrontiert und Frauen finden sich nicht selten nach Ende der Elternzeit auf einem weniger attraktiven und nicht mehr qualifikationsadäquaten Arbeitsplatz wieder.

Diese Beispiele mögen veranschaulichen, dass das Verhältnis zwischen arbeitgebender und arbeitnehmender Seite von unterschiedlichen und zum Teil gegensätzlichen Erwartungen und Wünschen geprägt ist. Gleichzeitig machen sie deutlich, dass es an gegenseitiger Empathiefähigkeit fehlt: Was bedeutet es für ein Unternehmen, Stellen zu schaffen, zu besetzen und zu erhalten und was bedeutet es für einen Menschen ein Beschäftigungsverhältnis zu finden, das Existenz sichernd auch für Männer und Frauen mit Kindern ist und diesen eine förderliche Entwicklung ermöglicht.

Das Personenzentrierte Konzept als Brückenfunktion

*„Es geht nicht darum, daß dieser Ansatz der Person Macht verleiht; er nimmt sie ihr niemals weg.“
Carl R. Rogers¹²*

Im Personenzentrierten Ansatz geht es in einem wesentlichen Aspekt um Entwicklung über das Verstehen. Dieses Verstehen geschieht auf verschiedenen Ebenen. Beispielsweise dann, wenn Selbstverstehen und Selbstexploration gefördert werden, oder wir uns selbst in der Beziehung zu anderen und andere in ihren Handlungen und Werten verstehen. Ein ganz großes Verdienst des Personenzentrierten Ansatzes ist es darüber hinaus, das Verstehen unterschied-

licher Kulturen zu fördern (vgl. Rogers 1992a/1977). Und darum geht es im Wesentlichen fast immer – bereits in einer dyadischen Beziehung können zwei unterschiedliche Kulturen (Selbstkonzepte) aufeinander treffen, und in Gruppen und Teams ist das umso mehr der Fall.

Gerade in der beruflichen Arbeitswelt treffen, wie oben beispielhaft aufgezeigt wurde, häufig sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander. Dies ist in fast jedem Unternehmen der Fall und gewissermaßen systemisch vorprogrammiert (und bezogen auf die Qualifikationen und das Können der Mitarbeitenden oft auch gewollt), wenn unterschiedliche Abteilungen vorhanden sind. So sind auf der horizontalen Ebene divergente Kulturen bzw. divergente Selbstkonzepte anzutreffen. Eine Entwicklungsabteilung folgt anderen Logiken als eine PR-Abteilung, eine Buchhaltung, Personal- oder eine Produktions- und Reparaturabteilung. Darüber hinaus gibt es über die vertikale Schiene unterschiedliche Kulturen, die sich an der Position und der damit verbundenen Verantwortungsdimension orientieren.

Hier kann der Personenzentrierte Ansatz Brückenfunktion übernehmen, indem er das Verstehen der unterschiedlichen Kulturen und damit verbundenen Handlungszwänge auf unterschiedlichen Ebenen ermöglicht. Voraussetzung dafür ist es, eine Vertrauensbasis herzustellen; sie ist letztlich die entscheidende Größe für den Kontakt und die Arbeit mit Menschen – unabhängig von deren Herkunft oder Position im Unternehmen.

Es geht um Vertrauen und um Verantwortung

Eine sehr wesentliche Größe im personenzentrierten Verständnis vom Menschen – die oft damit beschrieben wird: jede ist Expertin ihrer selbst und jeder ist Experte seiner selbst – ist die implizite Zuschreibung von Eigenverantwortung. Sie wird nach meiner Erfahrung in der Zusammenarbeit mit (Fach-) Kolleginnen und Kollegen so selbstverständlich mitgedacht, dass sie oftmals nicht

expliziert und dadurch als zu diesem Ansatz gehörig nicht wahrgenommen wird. Hier scheint mir Nachholbedarf und Erinnerungsarbeit notwendig zu sein. Denn nichts kann sich selbstexplorativ oder im Verstehen mit anderen entwickeln, wenn die Verantwortung dafür nicht denjenigen belassen wird, die sie haben. Und gerade das ist es, was die meisten Menschen sehr schätzen, die den Personenzentrierten Ansatz erleben dürfen. Sie fühlen sich ernst genommen, und erleben sich als vertrauenswürdig in ihrer Fähigkeit für sich in ihrer jeweiligen Situation Verantwortung zu übernehmen. Dies gilt insbesondere in der beruflichen Arbeitswelt, wo die Leistungen der Menschen daran gemessen werden, ob sie der Verantwortung ihrer Aufgabe gerecht werden. Gerade in Führungskräftecoachings – aber nicht nur hier – ist es erforderlich und notwendig, die Frage der Verantwortung immer wieder differenziert zu thematisieren.

Das personenzentrierte Verständnis vom Menschen kann sich konstruktiv entwickeln insbesondere in Hinblick auf die Fähigkeiten Verantwortung einzuschätzen, zu übernehmen und sie mit den Anforderungen in der Arbeitswelt zu verbinden. Gefragt sind Aktionen und Entscheidungen, die Engagement und Positionierung erfordern, vor allem aber das Übernehmen von Verantwortung und kontinuierliche fachliche und persönliche Entwicklung.

Vertrauen, Wertschätzung und Verantwortung in der Arbeitswelt

Meine Erfahrungen in der Arbeitswelt sind vielschichtig und umfangreich, und ich möchte daher einen kurzen Blick auf die eigene Erfahrung als Führungskraft in einem internationalen und weltweit agierenden Konzern werfen. In einem der zahlreichen Trainings, an denen ich teilnehmen durfte, hatte ich Gelegenheit, den Personal-Vorstand persönlich kennen und erleben zu dürfen. Seine explizite Botschaft hieß: *Führen mit Persönlichkeit*. Diese Begegnung hat mich bewegt und sehr ermutigt, mich weiter zu entwickeln. Ich fühlte mich in

meiner Persönlichkeit ernst genommen und gesehen in meiner Vertrauenswürdigkeit und meiner Fähigkeit, Verantwortung zu tragen. Und ich fühlte mich gestärkt und auf eine besondere Weise unterstützt, den Anforderungen meiner Aufgabe gerecht zu werden.

Zu dieser Zeit kannte ich den Personenzentrierten Ansatz noch nicht in seiner Theorie. Ich wusste noch nicht, dass es ein psychologisches Konzept für das gibt, was ich in meinem Leben auf den verschiedensten Ebenen erfahren hatte: auf der einen Seite dem Wunsch jedes Menschen, gesehen, anerkannt und wertgeschätzt zu werden, und andererseits in jedem Menschen das Vertrauenswürdige und Verantwortungsfähige zu sehen und ihm in seinem Sein mit Respekt zu begegnen und ihn in einer solchen Beziehung wachsen zu sehen! Natürlich ist der Personenzentrierte Ansatz sehr viel ausdifferenzierter – aber das sind auch die Phänomene Verantwortung, Vertrauen und Respekt. Sie zu füllen und im eigenen Leben in Taten umzusetzen erweist sich täglich als neue Herausforderung und Entwicklungsmöglichkeit.

Welche Auswirkungen es haben kann, wenn Mitarbeitenden eines Unternehmens Vertrauen entgegen gebracht wird und sie für das Ganze Verantwortung übernehmen dürfen und sollen, soll ein Fallbeispiel aus der Literatur illustrieren. In seinem Buch „Der Begriff des Vertrauens“ (Lahno 2002) analysiert der Autor dieses Phänomen auf sehr differenzierte Weise. Er nimmt „Vertrauen im sozialen Kontext“ im Allgemeinen und „Vertrauen als Organisationsprinzip“ im Besonderen in den Blick (2002, S. 266-270). Eine Darstellung gilt der Analyse einer Erfolgsgeschichte eines brasilianischen Unternehmens, die Günther F. Müller durchgeführt hatte. Der ökonomische Erfolg des Unternehmens wurde auf das Vertrauen zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung zurückgeführt. Ausdruck fand dieses Vertrauen in einer besonderen Organisationsstruktur und in den Managementprinzipien. „Hierarchische Strukturen wurden weitgehend abgebaut, gleichzeitig wurden die Bedingungen für eigenverantwort-

liches Handeln und vertrauensvolle Kooperation unter den Mitarbeitern verbessert.“ (2002, S. 266) Das Unternehmen hatte sich sehr gut entwickelt, was der Geschäftsführer selbst „vor allem auf das von ihm geschaffene Klima des Vertrauens“ (ebd.) zurückführte. Aufgrund einer Regierungsentscheidung geriet das Unternehmen in Liquiditätsprobleme und verlor „einen beträchtlichen Teil seines Geschäftes“, so dass es erstmals gezwungen war, Mitarbeitende zu entlassen. „Diese schwere Belastungsprobe wurde erstaunlich gut bestanden.“ (Ebd.) Der Autor der Studie nennt drei Grundsätze, deren Beachtung zum Erfolg führte:

- „Alle Mitglieder der Organisation sollen vollständig über die aktuelle Situation des Betriebs informiert werden.
- Alle betroffenen Belegschaftsmitglieder werden einbezogen, um Lösungen zur Bewältigung der Krise zu finden.
- Alle Mitglieder der Organisation stimmen mit darin überein, dass humane und sozial verträgliche Bewältigungsstrategien Priorität haben sollen.“ (S. 266f. Eingerückte Darstellung i.O.)

Mit dem ersten und zweiten Grundsatz werden Transparenz und Partizipation und somit das Übernehmen von Verantwortung hergestellt; im dritten wird eine Norm geschaffen, nach der die Lösungen ausgerichtet werden. Hinzu kamen „faire(r) Verfahrensweisen“, vier Merkmale auf einer formalen Ebene (Beteiligung, Konsistenz, Unvoreingenommenheit, Genauigkeit) und vier auf der Persönlichkeitsebene (Zuwendung, Kommunikative Integrität, Aufklärung sowie ethisch-moralische Grundsätze). (vgl. S. 268)

Lahno weist darauf hin, dass es eine hohe Korrelation zwischen der Wahrnehmung von Fairness und der Zuschreibung von Vertrauen gebe. Vor allem die Merkmale auf der Persönlichkeitsebene seien hier bedeutsam. Ergebnisse einer weiteren Studie lesen sich wie folgt:

„Vertrauen hat nur dann einen signifikanten Einfluss auf die Bereitschaft,

die Autorität des Vorgesetzten anzuerkennen, wenn es mit einem persönlichen Verhältnis zu dem Vorgesetzten gepaart ist und wenn eine andauernde Beziehung in der Zukunft erwartet wird. (...) Besonders signifikant ist der Einfluss, wenn der Beschäftigte angibt, die Werte der Organisation zu teilen (...) wenn der Beschäftigte seine Identität als entscheidend durch seine Arbeit bestimmt ansieht (...). Instrumentelle Erwägungen, wie die Frage, ob der Arbeitsplatz sicher ist, oder inwiefern der Beschäftigte auf seine Stelle angewiesen ist, spielen für den Zusammenhang von Vertrauen und Autorität keine signifikante Rolle.“ (S. 268f., Hvh. i. O.)

Diese Ergebnisse veranschaulichen die zentrale Bedeutung zwischenmenschlicher Beziehungen hier zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Es zeigt, dass die Übernahme von Verantwortung eine Folge des Vertrauens ist, das in einer persönlichen Beziehung und über die Werte der Organisation entgegen gebracht wird. Die Personenzentrierten Paradigmata, jede Person in ihrem Sein als grundlegend vertrauenswürdig anzusehen, ihr Entwicklungswilligkeit und -fähigkeit zu unterstellen und sie als eigenverantwortlich und Verantwortungsübernahmefähig anzusehen, finden hier eine weitere empirische Bestätigung.

Fazit

Es gibt nicht zwei Arten Länder, reine und unreine. Der Unterschied liegt einzig im Guten und Bösen unserer Herzen Nichiren Daishonin¹³

Meine Erfahrung in unterschiedlichen beruflichen Feldern hat mich gelehrt, dass die Kategorisierungen von Profit und Non-Profit-Organisationen außer Acht gelassen werden können, wenn der Blick auf die jeweilige Kultur der Führungskraft, der Abteilung, der Organisation bzw. des Unternehmens gerichtet ist. Es gibt unterschiedliche Kulturen in unterschiedlichen Feldern, in unterschiedlichen Aufgaben, auf unter-

schiedlichen Ebenen. Anhand der Kategorisierungen in Profit- und Non-Profit sowie einer Erweiterung des Verständnisses von Profit und Gewinn um qualitative und ideelle Größen habe ich aufzuzeigen versucht, dass es letztlich um die Übernahme von Eigenverantwortung in allen Bereichen geht. Dies erfordert Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, in die eigene Persönlichkeit ebenso wie Vertrauen gegenüber anderen.

Sowohl der Personzentrierte Ansatz als auch Unternehmen sind auf Wachstum und Entwicklung ausgerichtet, in der Vision lässt sich eine profitable Ergänzung erkennen – vor allem auf den Ebenen Qualität und Quantität.

Und das meint: das zutiefst Menschliche, das in allen vorhanden ist, zur Entfaltung bringen zu *wollen*. In allen Menschen sind der Wunsch und die Sehnsucht, in Frieden zu leben; der Wunsch, diejenigen zu beschützen, die man liebt. Und es erfordert Entschlossenheit, sich auf allen Ebenen seines Seins dafür einzusetzen sich selbst, seinen Mitmenschen und „den Kindern der Welt unnötiges Leiden zu ersparen.“ (Ikeda 2010) Es ist möglich, Gedanken, Wort und Tat in den Dienst des Lebens zu stellen und andere darin zu unterstützen das Gleiche zu tun.

Fußnoten

- 1 Wirtschaften „eine Wirtschaft führen, halten (kochen, putzen usw.); die Einnahmen u. Ausgaben aufeinander abstimmen, das Haushaltsgeld einteilen; <umg.> sich zu schaffen machen; beschäftigt sein; sie versteht zu ~; wir haben in diesem Monat gut, schlecht gewirtschaftet; sie wirtschaftet noch in der Küche <umg.>“ (Wahrig 1997, S. 1373, Hvh. i. O.).
- 2 <http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft>, Hvh. i. O.
- 3 <http://de.wikipedia.org/wiki/Profit>.
- 4 Non-Profit ist als solches Begriffspaar nicht erklärt.
- 5 <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>.
- 6 Eingetragene Vereine (e.V.) dürfen keine wirtschaftlichen Zwecke verfolgen und gemeinnützige Organisationen (z.B. gGmbH) müssen ihre Gewinne dem gemeinnützigen Zweck zuführen und dürfen sie nicht den Gesellschaftern ausschütten.

- 7 Zur Einführung betriebswirtschaftlicher Effizienzkriterien in der Jugendhilfe vgl. Gissel-Palkovich 2002.
- 8 Und damit sind wirklich alle gemeint: Konsumierende ebenso wie Produzierende, Entwicklungsverantwortliche usw.
- 9 Stichwort: Deutsche Gesellschaft für Erziehungswissenschaften (DGfE).
- 10 Bauer weist darauf hin, dass dieser Umstand bisher von der Soziobiologie ausgeblendet worden sei (S. 140) und beklagt, dass „durch nichts bewiesene Thesen der Soziobiologie inzwischen auch in Schulbüchern verbreitet“ (Bauer 2006, S. 141) werden.
- 11 Z.B. standen im Monat Dezember 3.276.000 arbeitslos gemeldeten Menschen 461.000 (davon 252.000 ungeforderte so genannte „normale“ sozialversicherungspflichtige) als offen gemeldete Stellen gegenüber. <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200912.pdf>, S. 11.
- 12 Carl R. Rogers, 1992: Die Kraft des Guten, Frankfurt/M, S. 8.
- 13 Nichiren Daishonin, 2006, S. 87.

Literatur

- Bauer, Joachim 2006: Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg.
- Becher, Jürgen; Fabiunke, Günther; Friedrich, Horst; Heinze, Albrecht; Hofmann, Peter; Jäger, Gerhard; Klein, Ingomar; Maiwald, Werner; Müller, Gerhard; Richter, Horst; Schließe, Waldfried; Schulz, Gerhard; Zoch, Klaus, 1974: Politische Ökonomie, Kapitalismus, Sozialismus. Berlin.
- Böning, Uwe 2006: Coaching und Supervision. Zur Abgrenzungsproblematik in der Praxis. Eine Analyse aus der Sicht eines Executive Coachs. In: Straumann, Ursula und Zimmermann-Lotz, Christiane (Hg.): Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Kröning, S. 228-250.
- Gissel-Palkovich, Ingrid 2002: Total Quality Management in der Jugendhilfe? Von der Qualitätssicherung zur umfassenden Qualitätsentwicklung in der sozialen Arbeit. Münster.
- Ikeda, Daisaku 2010: Weltweite Solidarität für nukleare Abrüstung schaffen. In: Express Nr.: 225. Zeitung der Soka Gakkai International – Deutschland e.V., S. 2.
- Kluge, Friedrich 2007: Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. Berlin, 24. Auflage [Elektronische Ressource].
- Lahno, Bernd 2002: Der Begriff des Vertrauens. Paderborn.
- Manager-Seminare – Das Weiterbildungsmagazin Heft 142, Januar 2010.
- Nichiren Daishonin 2008: Über die Verwirklichung der Buddhaschaft in diesem Leben. Ausgewählte Schriften. Berlin, S. 85-90.
- Rogers, Carl R. 1995/1986: Ein klientenzentrierter bzw. personzentrierter 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. 1992/1977: 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.*
- Schaub, Horst und Karl G. Zenke 2008: Wörterbuch der Pädagogik. Kleine digitale Bibliothek 51. Berlin
- Straumann, Ursula; Zimmermann-Lotz, Christiane (Hrsg.) 2006: Personzentriertes Coaching und Supervision im Balancemodell: differenziell und multidimensional, interdisziplinär und integrativ. In: Dies.: Personzentriertes Coaching und Supervision – Ein interdisziplinärer Balanceakt, Kröning, S. 27-59.
- Wahrig, Gerhard, (Hrsg.) 1997: Deutsches Wörterbuch, Gütersloh, neu herausgegeben von Dr. Renate Wahrig-Burfeind.

Internetquellen

- www.Wikipedia.org: 1) <http://de.wikipedia.org/wiki/Non-Profit-Organisation>, 30.12.2009, 2) <http://de.wikipedia.org/wiki/Profit>, 30.12.2009, 3) <http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft>, 30.12.2009
- <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,662881,00.html>, 12.01.2010
- Arbeitsagentur: <http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/monat/200912.pdf>

Anzeige

Fair Play
for
Fair Life

... statt Gewalt an
Schulen.

Ein Großteil der Schwarzen in Südafrika lebt immer noch in großer Armut und fühlt sich ausgegrenzt. Helfen Sie uns zu helfen.

Konto 500 500 500
Postbank Köln
BLZ 370 100 50

**Brot
für die Welt**
www.brot-fuer-die-welt.de

Foto: U. Reinhardt