

Oliver Wüntsch

## Person-Centered Leadership

Ein zukunftsweisendes Modell für die Führung von Organisationen in individualisierten Gesellschaften

*In Zukunft wird es wichtiger sein, sich gegenüber Neuem angemessen verhalten zu können, als Altes zu wissen und es zu wiederholen.“ (Carl Rogers, 1974)*

Viele Führungskräfte sehen sich heute mit Organisationen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind. Die Herausforderungen unterscheiden sich dabei grundsätzlich von den Situationen und Fragen der Vergangenheit. Um als Organisation am Markt erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, sich auf den Antworten auszuweichen, die die Vergangenheit liefert.

Führungskräfte sollten ihr Vertrauen in die ungenutzten Ressourcen und Potenziale ihrer Mitarbeiter setzen. Sie sollten Arbeits- und Lernprozesse starten, mit denen man neuen Problemen begegnen kann. Um mit einem Team (gemeinsam) innovative Ideen und neue Lösungsansätze zu entwickeln, ist es notwendig, Muster der Vergangenheit loszulassen, eine im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser Wahrnehmung heraus zu handeln.

Seitdem ich mich mit Carl Rogers und dem Personzentrierten Ansatz beschäftige, frage ich mich, ob es möglich ist, das positive Menschenbild des Personzentrierten Ansatzes und seine Grundhaltungen – die sich in der personzentrierten Beratung und Therapie erfolgreich bewährt haben – auf die Führungsarbeit von Organisationen zu übertragen? Und wenn ja, ist das überhaupt sinnvoll? Könnte man so die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern oder sogar den wirtschaftlichen Erfolg erhöhen?



Oliver Wüntsch  
wuentusch@redplane.de

Diplom-Betriebswirt mit Schwerpunkt Marketing und Personzentrierter Berater (Master of Counselling), Gründer des Beratungsunternehmens redplane Business Coaching ([www.redplane.de](http://www.redplane.de))

### 1 Der Personzentrierte Ansatz als Grundlage für ein Führungskonzept

Der Personzentrierte Ansatz kann als Metatheorie für eine konstruktive und kreative zwischenmenschliche Kommunikation verstanden werden und bietet damit eine wirkungsvolle Basis, um den vielfältigen Herausforderungen in der Führungsarbeit zu begegnen. Durch Person-Centered Leadership werden die Mitarbeiter einer Organisation befähigt, Verantwortung zu übernehmen, Lern- und Arbeitsprozesse selbst zu steuern und ihre Projekte gemeinsam zum Erfolg zu führen. Die Personzentrierte Führungskraft hat dabei eine unterstützende und fördernde Funktion. Sie schafft vor allem eine Atmosphäre der Freiheit und des Vertrauens, in der sich diese neue Art der Zusammenarbeit entwickeln kann.

*„Ein Führer ist dann am besten, wenn die Menschen kaum wissen, dass er existiert*

*Nicht so gut, wenn die Menschen ihm gehorchen und ihm zujubeln*

*Am schlechtesten, wenn sie ihn verachten...*

*Von einem guten Führer, der wenig redet wenn seine Arbeit getan ist, sein Ziel erreicht ist, werden sie alle sagen: Wir haben es selbst getan.“*

*(Laotse, zit. von Rogers, 2005, S. 196)*

Überträgt man den Personzentrierten Ansatz auf die Führung von Organisationen, ist es notwendig (1) das Menschenbild, (2) die Persönlichkeitstheorie und (3) das Beziehungskonzept zugrunde zu legen. Im Zentrum der täglichen Führungsarbeit stehen Dialog und aktives Zuhören.

## 2 Zur Aktualität des Personenzentrierten Ansatzes

Im Personenzentrierten Ansatz wird der Mensch mit all seinen Empfindungen und Beziehungen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt. Der Personenzentrierte Ansatz hat als Philosophie, als gelebte Haltung und als faktisches Verhalten eine große Relevanz in der modernen Gesellschaft (Steenbuck, 2005, S. 85). Er ist von seinem Ursprung her kein arbeits- und organisationspsychologischer Ansatz (Siegrist, 2007, S. 108), bietet aber ein differenziertes und wissenschaftlich anerkanntes Modell des Menschen und der menschlichen Entwicklung, das auf die positiven Selbstentwicklungskräfte und die individuellen Ressourcen vertraut. Ergebnisse der systemischen Wissenschaften (von Schippe & Kriz, 2004) und aktuelle Erkenntnisse der Neurobiologie (Lux, 2007) haben die Grundlagen des Personenzentrierten Ansatzes weitgehend bestätigt.

## 3 Das Menschenbild in einer personenzentrierten Organisation

Der Personenzentrierte Ansatz ist geprägt vom Glauben an das Gute im Menschen, an seine Selbstentfaltungsmöglichkeiten, seine Tendenz, sich selbst zu entwickeln und zu entfalten; und sein

Vermögen, Schwierigkeiten, Probleme und Defizite aus eigener Kraft beheben zu können. Rogers ist der Überzeugung, dass der Mensch seinem eigenen Wesen nach sozial, konstruktiv und vertrauenswürdig ist. Die gleichwertige Begegnung von Mensch zu Mensch ist eine der Grundlagen im Personenzentrierten Ansatz.

Das Menschenbild im Person-Centered Leadership basiert auf einem positiven Bild des Menschen. Es geht von der Annahme aus, dass Mitarbeiter in einer Organisation nicht nur arbeiten müssen, sondern auch arbeiten wollen. Das impliziert, dass sie von sich aus nach Verantwortung streben und daher ermuntert werden sollten, Verantwortung zu übernehmen und sich aktiv für die Belange der Organisation zu engagieren. Für Rogers (1974, S. 202) ist die Triebfeder einer Organisation die Motivation, die in jedem Menschen liegt; das Bestreben jedes einzelnen, sich zu entwickeln und zu lernen.

## 4 Entwicklung der Führungskraft als Person

Die Aktualisierungstendenz ist ein Axiom im Person-Centered Leadership. Sie beschreibt ein grundlegendes Entwicklungsprinzip des Menschen (Tendenz des Organismus sich zu erhalten und zu erweitern) und steht

als Potenzial stets zur Verfügung. Das Vertrauen einer Führungskraft in die Aktualisierungstendenz ihrer Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit und den Erfolg personenzentrierter Führungs- und Interventionsformen (Kunze, 2006).

Eine personenzentrierte Führungskraft sollte bereit und fähig sind, sich kritisch mit sich selbst, ih-

rem Menschenbild und ihren Einstellungen und Haltungen gegenüber den Mitarbeitern auseinanderzusetzen.

Die Auseinandersetzung mit dem Selbst ist ein weiteres zentrales Element personenzentrierter Führung und eine wesentliche Voraussetzung dafür, die eigene höchste Zukunftsmöglichkeit (Selbst-Ideal) zu aktualisieren. In diesem Sinn werden auch die Mitarbeiter unterstützt, sich im Kontext ihres inneren und äußeren (beruflichen) Entwicklungsweges sehen zu lernen und ihre eigene höchste Zukunftsmöglichkeit zu erkunden.

Personenzentrierte Führung legt außerdem einen besonderen Schwerpunkt auf die Stärken und individuellen Ressourcen jedes einzelnen Mitarbeiters. Es geht dabei um die Grundfragen der Motivation und der menschlichen Kreativität: Welches Potenzial spüre ich in mir? In den Dienst welcher Sache will ich mich stellen? Woraus schöpfe ich Kraft? Woher kommt meine Energie? Was inspiriert mich? Was sind die wichtigsten Herausforderungen, die meine Arbeit oder mein Privatleben an mich stellen?

Im Person-Centered Leadership hat das Element der Gegenwärtigkeit einen hohen Stellenwert. Jeder Augenblick ist einmalig, Versäumtes lässt sich nicht einfach nachholen. Diese Einmaligkeit erfordert Wachsamkeit. Es gilt, sich der Gegenwart zu stellen. Aber das Leben im Augenblick ist nicht ohne Bezug zu den anderen Dimensionen der Zeit. In personenzentrierter Sichtweise muss die Zukunft gegenüber der Vergangenheit das Primat haben. Auch in der täglichen Führungsarbeit ist es notwendig, Entscheidungen stets mit Blick auf die Zukunft zu fällen. Nur aus der Zukunft lässt sich Kraft und Energie für die Gegenwart gewinnen (Schmid, 1994, S. 207).

Meditative Techniken können dabei helfen, die Auseinandersetzung mit dem Selbst zu ermöglichen. Gerade Führungskräfte, die unter hohem (Erfolgs-) Druck stehen und Veränderungsprozesse initiieren wollen, brauchen innere Räume der Ruhe, um leistungs- und widerstandsfähig zu bleiben.



Abbildung 1: Die Auseinandersetzung mit dem Selbst

## 5 Beziehungsangebot als Grundeinstellung

Personenzentriert führen bedeutet, sich auf Beziehungen einzulassen und diese auf personenzentrierte Weise zu gestalten. Die Aufgabe einer personenzentrierten Führungskraft besteht vor allem darin, ein förderliches Klima zwischen den beteiligten Akteuren zu schaffen und dafür zu sorgen, dass die Organisation und die ihr angehörigen Personen sich im Sinne der Aktualisierungstendenz entwickeln können (Schmid, 1996, S. 229).

*„Drei Bedingungen sind es, die ein solches entwicklungsförderndes Klima schaffen, ob wir nun von der Beziehung zwischen Therapeut und Klient, Eltern und Kind, Leiter und Gruppe, Lehrer und Schüler oder zwischen Chef und Belegschaft sprechen. Tatsächlich treffen die Bedingungen für jede Situation zu, in der ein Ziel die Entwicklung der Persönlichkeit ist“ (Rogers, 1986, S. 239f.).*

Nach Rogers sind das die Verwirklichung der beziehungstheoretischen Grundprinzipien (1) Authentizität und Echtheit, (2) wertschätzende Anteilnahme sowie (3) einführendes Verstehen. Sie schaffen die Voraussetzungen für konstruktive Begegnungen in der Organisation (Kunze, 2006). Personenzentriert zu führen ist eine Frage der grundsätzlichen Haltung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern. Ein förderliches Klima wird aber nur dadurch erreicht, dass die Personenzentrierte Führungskraft das entsprechende Verhalten verwirklicht. Es reicht nicht, dass darüber gesprochen wird, wie wichtig ein gutes Klima ist, und es genügt auch nicht, es von anderen einzufordern.

1. Authentizität und Echtheit: Die vielleicht grundlegendste und wichtigste Eigenschaft von Menschen mit Führungsaufgaben ist für Rogers (1974, S. 107) die Authentizität. Wenn eine personenzentrierte Führungskraft real ist, wenn sie die Person ist, die sie ist, wenn sie, ohne eine Mauer oder eine Fassade um sich aufzubauen, in Beziehung zu ihren Mitarbeitern tritt, dann ist die Wahrscheinlichkeit

sehr hoch, dass sie erfolgreich führen kann.

Es ist offensichtlich, dass ein solches Verhalten in einem scharfen Kontrast zu der Tendenz der meisten Führungskräfte steht, sich ihren Mitarbeitern gegenüber als definierte Rollen- oder Funktionsträger zu zeigen. Es ist in vielen Organisationen üblich, dass Führungskräfte sich bewusst die Maske, die Rolle, die Fassade der „Führungspersönlichkeit“ aufsetzen, sie den ganzen Tag tragen und erst ablegen, wenn sie abends die Organisation verlassen (Rogers, 1974, S. 108).

2. Wertschätzende Anteilnahme: Eine weitere grundlegende Haltung einer personenzentrierten Führungskraft ist die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter wertzuschätzen, sie zu akzeptieren und ihnen zu vertrauen. Durch die Wertschätzung und Anerkennung ihrer Mitarbeiter, ihrer Gefühle, ihrer Meinungen und ihrer Person bringt eine personenzentrierte Führungskraft ihr grundlegendes Vertrauen in deren individuelle Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten zum Ausdruck. Entscheidend ist, das Akzeptieren des Mitarbeiters nicht an irgendwelche Bedingungen zu knüpfen.

Eine personenzentrierte Führungskraft, die eine solche Form der Wertschätzung zum Ausdruck bringt, kann zum Beispiel die Angst und das Zögern eines Mitarbeiters, der vor einer Problemstellung oder Entwicklungsaufgabe steht, ebenso voll akzeptieren wie den Stolz und die Zufriedenheit eines Mitarbeiters, der sein Ziel erreicht hat. In einem Team oder einer Gruppe gilt, sowohl das Team als solches als auch seine einzelnen Akteure zu akzeptieren. Dabei handelt es sich um eine besondere Herausforderung, da die meisten Menschen in einem Team oder einer Gruppe unwillkürlich ihre Sympathien verteilen (Schmid, 1996, S. 253).

3. Einführendes Verstehen: Ein weiteres Element, das ein Klima für selbstinitiiertes, auf Erfahrung beruhendes Arbeiten und Lernen schaffen kann, ist einführendes Verstehen. Besitzt eine

Führungskraft die Fähigkeit, die Reaktionen eines Mitarbeiters von innen her zu verstehen und hat sie ein sensibles Bewusstsein dafür, wie der Arbeits- und Lernprozess für den Mitarbeiter aussieht, dann kann sie vertiefendes Lernen gezielt unterstützen (Rogers, 1974, S. 113). Empathisches Verstehen gibt der Führungskraft die Freiheit, wie sein Gegenüber zu empfinden und ihn von innen heraus zu verstehen, ohne allerdings die Unterschiedlichkeiten der verschiedenen Rollen und Lebenssituationen zu ignorieren (Schmid, 1996, S. 262).

Diese Art des empathischen Verständnisses unterscheidet sich deutlich vom wertenden Verstehen einer Führungskraft, etwa in dem Sinne des „Ich weiß schon, wo es bei Ihnen fehlt“ und kommt in den meisten Organisationen nur selten vor. Wenn dagegen sensibles Einfühlungsvermögen zum Ausdruck kommt, reagiert der Mitarbeiter etwa nach diesem Muster: „Endlich versteht jemand, wie ich mich fühle, wie ich mir vorkomme, ohne dass er mich analysiert oder beurteilen will. Jetzt kann ich endlich zu mir selbst kommen, mich entfalten und lernen“ (Rogers, 1974, S. 113).

## 6 Management by Person-Centered Leadership: Führen als Dialog

Personenzentrierte Führung zielt darauf ab, die Mitarbeiter zu unterstützen, eigene Fähigkeiten zu entwickeln, um gegenwärtige und zukünftige Probleme selbstständig zu lösen. Der Glaube einer personenzentrierten Führungskraft an die Aktualisierungstendenz (ihrer Mitarbeiter) und die Verwirklichung der personenzentrierten Grundhaltungen sind die Voraussetzung für die Wirksamkeit der individuellen bzw. teamspezifischen, dialogischen Führungs- und Interventionsformen, die vielfältige Formen annehmen können.

Im Zentrum personenzentrierter Führungsarbeit stehen immer Dialog und aktives Zuhören. Darüber hinaus sind alle dialogischen Führungsformen, Füh-



Abbildung 2: Handlungsebenen im PCL (nach Kunze, 2007)

ungsstile und Methoden empfehlenswert, die helfen, Blockaden der Aktualisierungstendenz (einzelner Mitarbeiter oder die des Teams) zu beseitigen (Kunze, 2006).

In einer dynamischen Umgebung müssen Führungskräfte die (unternehmerischen) Ziele ergebnisorientiert verfolgen und gleichzeitig die individuellen Bedürfnisse und Ressourcen der Mitarbeiter berücksichtigen. Um in diesem Spannungsfeld wirksam führen zu können, gilt es, einen kreativen Arbeits- und Lernprozess zu initiieren, der die Kommunikation im Team und in der Organisation fördert und die Mitarbeiter motiviert, neue Wege zu entdecken. Dafür eignen sich z.B. die Phasen der Theorie U (Presencing). Die Theorie U weist in vielen Bereichen eine große Nähe zum Personenzentrierten Ansatz auf (Scharmer, 2007, S. 202 ff.). Sie wurde als soziale Technik entwickelt, um mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Führung umzugehen, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antwort bieten. Der U-Prozess beschreibt wesentliche Schritte, die Führungskräften helfen, einen kreativen Arbeitsprozess im Team zu starten. Dafür ist es notwendig, Muster der Vergangenheit loszulassen, eine im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser Wahrnehmung heraus zu handeln (Scharmer, 2007, S. 204).

Der U-Prozess kann stark vereinfacht in drei Phasen unterteilt werden. Zunächst gilt es, die eigene Arbeit, das Arbeitsumfeld und sich selbst sensibel und unvoreingenommen zu untersuchen (Sensing). Dann wird ein Arbeits- und Lernprozess gestartet, mit dem Ziel eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft zu entwickeln. Im Ergebnis sollten konkrete Zukunftsaussagen schriftlich formuliert werden. Diese Phase verlangt von den beteiligten Personen, Annahmen, Glaubenssätze und Wissen loszulassen und einen leeren, nicht-wertenden Raum zuzulassen, in dem sich eine neue Lösung zeigen kann (Presencing). Im Weiteren werden die entdeckten (gemeinsamen) Vorhaben, Erkenntnisse, Wünsche und Ideen verdichtet und kristallisiert. Ziel ist es, Prototypen des Neuen zu entwickeln, um die Zukunft im Tun zu entdecken (Realizing).

Die potenziellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter, spezieller Teams bzw. der gesamten Organisation können so

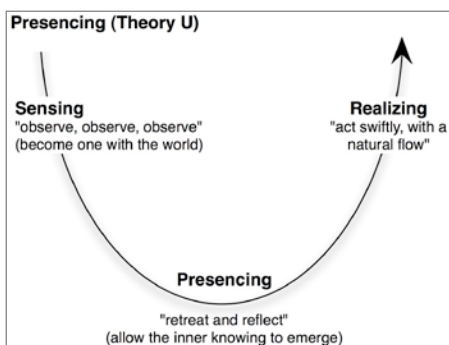


Abbildung 3: Presencing (nach Senge & Scharmer, 2004, S. 88)

freigelegt und die Energie auf ein gemeinsames Ziel konzentriert werden. Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, die Selbstverantwortlichkeit für ihre Arbeit, für individuelle Sach- und Entwicklungsziele und für übergeordnete Gruppen- und Firmenziele (weiter) zu entwickeln.

Eine Auswahl weiterer Ansätze, die eine ausgeprägte Nähe zur personenzentrierten Haltung haben und gleichzeitig erprobte Formate für Veränderungsarbeit in Organisationen darstellen finden sich bei Seewald (2006, S. 27ff.). Dazu zählen u.a. Dialog nach Bohm, Open Space, Appreciative Inquiry, Systemaufstellungen oder das Culture Scout Network. Führungskräfte können mit diesen Formaten – auf Basis der personenzentrierten Haltung – individuelles Wachstum der Mitarbeiter unterstützen und gleichzeitig die Ziele der Organisation nachhaltig verfolgen.

## 7 Die hohe Kunst des Zuhörens

Aufmerksames Zuhören kostet Zeit, und die ist für viele Führungskräfte ein knappe Ressource. Für Rogers (1992, S. 74ff.) gilt die gestörte Kommunikation zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern als der größte Effizienzblocker in der täglichen Führungsarbeit. Schuld daran ist für ihn vor allem die menschliche Eigenschaft, Gehörtes (oder Gelesenes) unmittelbar zu bewerten und zu etikettieren. Rogers geht davon aus, dass echte Kommunikation erst dann zustande kommt, wenn wir den Hang zum sofortigen Bewerten überwinden und unserem Gegenüber erst einmal in Ruhe zuhören.

*„Wie würde ein Streit zwischen Belegschaft und Management ausgehen, wenn die Arbeitnehmerseite den Standpunkt der Firmenleitung, ohne ihm damit zuzustimmen, so genau wiedergäbe, dass das Management diese Darlegung akzeptieren könnte? Und wenn das Management, ohne sich den Standpunkt der anderen zu eigen zu machen, deren Anliegen so vortrüge, dass die Belegschaft dem als korrekt zustimmt? Es würde bedeuten, dass*



*eine echte Kommunikation in Gang gesetzt wäre und eine vernünftige Lösung wahrscheinlich gefunden werden kann“ (Rogers, 1992, S. 75).*

Im Verständnis von Rogers bedeutet genaues Zuhören, zuerst zu formulieren, wie man die Sache aus Sicht des anderen verstanden hat, bevor man seinen eigenen Standpunkt darlegt. Das mag auf den ersten Blick einfach klingen. Diese Art des (aktiven) Zuhörens ist in der personenzentrierten Beratung eine äußerst wirksame Methode, um die Entfaltung der Persönlichkeit eines Menschen zu fördern und seine Beziehungen zu anderen zu verbessern. Genaueres Zuhören ermöglicht es, aufgewühlte Emotionen zu beruhigen, die Sach- und Beziehungsebene getrennt voneinander zu betrachten und die Differenzen rational und einsehbar werden zu lassen.

Gerade bei erregten Diskussionen in Organisationen, die häufig sehr emotionsgeladen sind, fällt es den beteiligten Personen besonders schwer, sich in die Sichtweise eines anderen hineinzuversetzen. Doch genau hier ist aufmerksames Zuhören ein Erfolgsfaktor.

### 8 Das Konzept der verteilten Führung

In den meisten Definitionen wird Führen als das Bemühen eines Gruppenmitgliedes bezeichnet, das Verhalten anderer Mitglieder der Gruppe zu lenken und zu verändern. Führen heißt traditionell, Macht und Einfluss besitzen und auf andere auszuüben (Schmid, 1996). Im Gegensatz zu einem Verständnis von Führung als direktiv-lenkendes Vorgehen, als Steuerung, Training oder gar Manipulation wird personenzentrierte Führung als Stil verstanden, der die Entwicklung des Teams und ihrer Mitglieder fördert und Macht im Sinne von Ermächtigung und Unterstützung einsetzt (Schmid, 2000, S. 2).

Die Tabelle gibt einen Überblick über zwei extreme Positionen zum Umgang mit Macht und Einfluss. Rogers verspürte immer den dringenden Wunsch, Einfluss und Wirkung auf andere Menschen

auszuüben. Damit meinte er sein eigenes Verhalten, das ihm geeignet schien, das Verhalten anderer zu ändern – ihm ging es nicht darum anderen seine Meinung aufzuzwingen oder Herrschaft über andere auszuüben (Rogers, 1980, S. 200).

Im Konzept der verteilten Führung beschreibt Gordon (2005) Führung als ein Bündel von Funktionen, das sich im Besitz einer Gruppe befindet. Führung wird in diesem Sinn als ein Sortiment von Funktionen verstanden, die nicht in den Händen einer einzelnen Person liegen, sondern von einem Team ausgeführt werden müssen.

*„Der wirkungsvollste Gruppenleiter ist der, der die Bedingungen schaffen kann, aufgrund derer er in Wirklichkeit die Führung verliert“ (Gordon, 2005, S. 298).*

Das Paradox personenzentrierter Führung ist, dass die wichtigste Aufgabe einer personenzentrierten Führungskraft – konsequent zu Ende gedacht – darin besteht, sich selbst als solche überflüssig zu machen. Diese Haltung entspricht der eines Therapeuten, dessen Aufgabe letztlich auch darin besteht, überflüssig zu werden. Wozu wird dann überhaupt eine personenzentrierte Führungskraft be-

nötigt? Nach personenzentrierten Verständnis „besetzt“ sie den Platz, damit er von keinem anderen eingenommen wird. Die Aufgabe einer personenzentrierten Führungskraft ist die eines „Platzhalters“. Sie sorgt dafür, dass kein anderer die Führungsposition für sich beansprucht und in einem nicht-personenzentrierten Sinn die Gruppe für eigenes Interesse missbraucht (Schmid, 1996, S. 233).

### 9 Der Fully Functioning Manager

Mit der Theorie der Fully Functioning Person beschreibt Rogers die höchste Entwicklungsfähigkeit des menschlichen Organismus zur Aktualisierung und zur Kreativität. Analog hierzu kann der Fully Functioning Manager als eine Persönlichkeit beschrieben werden, die enge persönliche Beziehungen entwickelt, mitarbeiterorientiert ist, autonom und selbstverantwortlich handelt und die ihre hierarchische Positionsmacht nicht missbraucht (Terjung & Kempf, 2001, S. 103).

*„Ein Mensch, der imstande ist, enge zwischenmenschliche Beziehungen zu entwickeln, der vor allem personenbe-*

Personenzentrierter Führungsstil: Einfluss und Wirkung	Traditioneller Führungsstil: Macht und Herrschaft
Einzelnen und Gruppen Autonomie gewähren	Entscheidungen treffen
Menschen die Freiheit geben, ihre Aufgaben zu erfüllen	Befehle erteilen
Eigene Ideen und Gefühle als einen Aspekt der Gruppenarbeit ausdrücken	Das Verhalten der Untergebenen dirigieren
Lernen fördern	Die eigenen Gedanken und Gefühle für sich behalten
Unabhängigkeit im Denken und Handeln fördern	Autorität über Menschen und Organisationen ausüben
Die „inakzeptablen“ innovativen Schöpfungen akzeptieren, die zustande kommen	Sich, wenn nötig, durchsetzen
Delegieren und die volle Verantwortung übertragen	Falls nötig, Zwang ausüben
Feedback geben und empfangen	Lehren, Instruktionen und Ratschläge erteilen
Selbstbewertung fördern und sich darauf verlassen	Andere bewerten
Seinen Lohn in der Entwicklung und den Leistungen anderer finden	Belohnungen austeilen, einen Lohn in den eigenen Leistungen finden

Abbildung 4: Bemerkungen zur Menschenführung – zwei Extreme, Rogers, 1980, S. 109

*zogen ist, der keinen großen Wert auf Macht legt, der eine sich entfaltende Persönlichkeit mit der Fähigkeit, sich selbst zu verstehen ist, würde sich alles in allem wahrscheinlich als der effektivste und produktivste Leiter eines Unternehmens erweisen“ (Rogers, 1980, S. 118).*

Der Fully Functioning Manager lebt vollkommen in der Gegenwart und ist in jedem Augenblick präsent und aufmerksam. Er ist ein sich ganz verwirklichender und handlungsfähiger Organismus. Auf Grund seines Selbst-Bewusstseins, das sein Handeln kennzeichnet, ist er eine sich verwirklichende und voll handlungsfähige Persönlichkeit (Rogers, 1974, S. 278).

### 10 Herausforderungen und Erfolgsfaktoren personenzentrierter Führung

Das Klima in einer Organisation und die Arbeitsatmosphäre sind nach personenzentriertem Verständnis von zentraler Bedeutung. Nur ein nicht-bedrohlicher (institutioneller) Rahmen bietet die idealen Voraussetzungen dafür, dass sich die potenziell vorhandenen Fähigkeiten und konstruktiven Kräfte der Mitarbeiter aktualisieren. Es ist also entscheidend, eine Atmosphäre der Sicherheit und Offenheit herzustellen, die es den Mitarbeitern ermöglicht, ein Risiko einzugehen und etwas Neues zu wagen (Schmid, 1996, S. 242).

Wesentlich ist ein transparenter Umgang mit organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen. Rogers vertritt die Ansicht, dass „eine Organisation oder eine Gruppe durchaus mit einem gewissen Maß an Freiheit und einem gewissen Maß an Kontrolle funktionieren kann, wenn die Beteiligten klar und unzweideutig wissen, welches Verhalten der Kontrolle des Leiters unterliegt und in welchen Bereichen das Individuum oder die Gruppe die freie Wahl hat“ (Rogers, 1980, S. 114).

Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Realisierung von Person-Centered Leadership sind Führungskräfte, die be-

reit und fähig sind, sich kritisch mit ihrem eigenen Menschenbild, ihren Einstellungen und Haltungen gegenüber den Mitarbeitern auseinanderzusetzen. Genauso wichtig ist der Wunsch der Mitarbeiter nach eigenem Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum. Rogers hält es für wenig sinnvoll, jemandem Entwicklungsräume zu gewähren, der sie gar nicht haben will. Eine personenzentrierte Führungskraft sollte auch akzeptieren, dass es Menschen in Organisationen gibt, die diese Freiheit nicht wollen und lieber klare Anweisungen erhalten und „von oben“ geführt werden wollen (Rogers, 1984, S. 108).

Auch wenn eine personenzentrierte Führungskraft nur in bescheidenem Ausmaß ein Arbeitsklima schafft, das durch Authentizität, Wertschätzung und Empathie charakterisiert ist, wird sich dies förderlich auf die zielgerichtete Zusammenarbeit in der Organisation und auf die Entwicklung der individuellen Ressourcen der Mitarbeiter auswirken (Rogers, 1984, S. 109).

### 11 Person-Centered Leadership – ein innovatives Führungskonzept

Person-Centered Leadership ist eine Metatheorie für dialogische Führung in Organisationen. Das Konzept basiert auf einem positiven Menschenbild und beschreibt die grundlegende Haltung einer personenzentrierten Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern und Kollegen.

Der Begriff Person-Centered Leadership verdeutlicht die personenzentrierte Kompetenz einer Führungskraft im Sinne von Carl Rogers. Dazu gehören der Glaube an die Aktualisierungstendenz und die Verwirklichung der Basisvariablen Authentizität, Wertschätzung und Empathie als professionelles Beziehungsangebot in der täglichen Führungsarbeit. Im Zentrum personenzentrierter Führung stehen immer Dialog und aktives Zuhören.

■ Person-Centered Leadership als grundlegende Haltung einer Führungskraft und als zielgerichtete In-

tervention geschieht mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern und notwendige Weichenstellungen vorzunehmen.

- Person-Centered Leadership nimmt die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters einer Organisation als individuell existierende Person in den Blick und schafft Bedingungen, um das persönliche und berufliche Wachstum der Mitarbeiter einer Organisation – im Sinne der Aktualisierungstendenz – zu unterstützen.
- Person-Centered Leadership bietet ein zukunftsweisendes Modell für die Führung von Organisationen in individualisierten Gesellschaften. Das Konzept fördert die Selbstverantwortlichkeit der Mitarbeiter und unterstützt die Entwicklung der Persönlichkeit der Mitarbeiter in Richtung ihrer beruflichen Entfaltung.

Der Personenzentrierte Ansatz wird in Zukunft zunehmend Raum in der Führung von Unternehmen, Institutionen, Vereinen, Stiftungen und anderen Organisationen gewinnen. Person-Centered Leadership sollte vor allem bei der Leitbild-Entwicklung von Organisationen berücksichtigt werden. Das Konzept eignet sich sehr gut, um (Experten-)Teams in Profit- und Non-Profit-Organisationen zu Höchstleistungen zu führen. Da Person-Centered Leadership in der Praxis noch nicht durchgängig erprobt und nur ansatzweise wissenschaftlich überprüft ist, wird sich der Ansatz vor allem gegen jene Kritiker behaupten müssen, die ihm hoffnungslosen Idealismus und Blauäugigkeit vorwerfen. Das Argument, zu idealistisch und zu unrealistisch zu sein, begleitet im Grunde die Entwicklung der gesamten humanistischen Psychologie – hat ihrer Wirkung aber keinerlei Abbruch getan.

Im Folgenden lesen Sie drei „Fälle aus der Praxis“ von Carl R. Rogers.

## Praktische Beispiele von Carl R. Rogers

### Fallbeispiel Rensis Likert

Dieses Beispiel beschreibt Rogers (1980, S. 114ff.) in seinem 1977 im Original erschienen Buch „On Personal Power – Inner strength and its revolutionary impact“.

„Gibt es Beweise, dass eine Gemeinschaft, die die beteiligten Personen und ihr Potential in den Mittelpunkt stellt, ebenso wirksam funktionieren kann wie eine konventionelle, hierarchisch aufgebaute Organisation? Diese gibt es in der Tat. Ein Forschungsteam unter Leitung von Rensis Likert führte in einer Versicherungsgesellschaft eine Untersuchung des Führungsstils durch. Zuerst maßen sie die Produktivität und Arbeitsmoral der beaufsichtigten Gruppen und teilten sie in zwei Kategorien ein, je nachdem, ob sie in diesen Punkten gut oder schlecht abschnitten. Sie stellten signifikante Unterschiede im Verhalten, den Methoden und der Persönlichkeit der Vorgesetzten der produktiveren, einsatzfreudigeren Gruppen und den Eigenschaften der Leiter der schlecht abscheidenden Gruppen fest.

In den erstgenannten Abteilungen waren die Vorgesetzten und Gruppenleiter in erster Linie an den Mitarbeitern als Menschen interessiert und erst in zweiter Linie an der Produktion. Die Vorgesetzten ermutigten ihre Mitarbeiter zur Mitbestimmung und Diskussion und die Entscheidungsfindung in bezug auf Arbeitsprobleme und Programme kam in einem gemeinsamen Prozeß zustande. Interessanterweise überwachten die Vorgesetzten dieser gut abscheidenden Gruppen die geleistete Arbeit nicht unmittelbar, sondern vertrauten auf die Verantwortlichkeit ihrer Mitarbeiter, gute Arbeit zu leisten. Die Leiter der Abteilungen, die eine niedrige Produktivität und Arbeitsmoral aufwiesen, legten das gegenteilige Verhalten an den Tag. Sie interessierten sich in erster Linie für die Produktion, sie trafen Entscheidungen, ohne Rücksprache zu halten, und sie überwachten die

Arbeit sehr genau. Man könnte sich kaum überzeugendere Beweise für die Vorteile eines personenbezogenen Ansatzes wünschen.

Diese Pilotstudie von Likert wurde später auf etwa fünftausend verschiedene Organisationen ausgedehnt. Wieder hatte er sich in Unternehmen begeben und die produktivsten sowie die

einen guten, offenen, wechselseitigen Kommunikationsfluß. Die Unproduktiven waren verschlossen und relativ unzugänglich. Die Produktiven hielten wenige Konferenzen ab, bei denen nur ein oder zwei Leute sprachen. Sie kamen ohne häufige Konferenzen aus, da sie einen so offenen Kommunikationsfluß hatten. Dieses Ergebnis ist angesichts der Häufigkeit von Konferenzen



unproduktivsten Manager identifiziert, wobei alle dazwischen liegenden zum Zwecke dieser Untersuchung ignoriert wurden. Die produktiven Manager waren sehr ‚mitarbeiterorientiert‘. Sie betrachteten ihre Mitarbeiter als nicht austauschbare Individuen. Die unproduktiven Manager waren hingegen ‚produktionsorientiert‘. Sie sahen in ihren Mitarbeitern nur Werkzeuge, um die anstehende Arbeit zu erledigen. Die Produktiven waren große Delegierer; die Unproduktiven waren dies nicht. Die Produktiven beteiligten ihre Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung. Die Unproduktiven waren sehr autokratisch. Die Produktiven strafte relativ wenig. Die Unproduktiven strafte ziemlich viel. Die Produktiven hatten

in der Bürokratie sehr aufschlussreich. Die Unproduktiven hielten häufig formelle Konferenzen ab, bei denen nur die Chefs sprachen und gewöhnlich explizite Instruktionen erteilten. Die Produktiven waren sehr stolz auf ihre Arbeitsgruppen. Die Unproduktiven litten unter der schlechten Arbeitsmoral. Die Produktiven planten in effektiver Weise voraus. Es handelte sich bei ihnen nicht bloß um weiche oder extrem nachgiebige Experten in Menschenführung. Die Unproduktiven fielen durch schlechte Planung auf.

In Krisenzeiten übten die Unproduktiven weiter ihre Überwachungsfunktion aus, während die Produktiven ihre Ärmel hochkriepelten und selbst mit

*Hand anlegten. Tritt im Damm ein Loch auf, dann geht der Unproduktive hin und steckt seinen Finger hinein. Bricht dann ein zweites Loch auf, dann ist kein Vorgesetzter da, der sich um die Krise kümmern kann“ (Rogers, 1980, S. 114ff.).*

### Das Firmengeheimnis I

Das folgende Fallbeispiel beschreibt Rogers im Anschluss an das vorherige Fallbeispiel von Rensis Likert (Rogers, 1980 S. 118ff.).

*„Diese Untersuchungen [von Rensis Likert] sind ja schön und gut, aber lassen sich solche Gedanken in der Industrie tatsächlich verwirklichen? Und vor allem, wäre eine solche Organisation imstande, sich finanziell zu tragen? Würde sie sich als profitabel erweisen? Für solche Fragen mag die folgende Geschichte von Interesse sein. Ich verbürge mich für ihre Richtigkeit.*

*Ich kenne einen Mann, der viele Jahre als Consultant eines großen Industrieunternehmens tätig war. Diese Firma ist in den verschiedensten Produktionsbereichen vertreten, aber bei den meisten ihrer Produkte handelt es sich um kleine Massenartikel. Dieser Mann hat durch seine Persönlichkeit, durch seine Schulungsarbeit und durch kognitive Methoden in dieser Organisation einen personbezogenen Führungsstil etabliert – nicht in der ganzen Organisation natürlich, aber bei einer beträchtlichen Anzahl von Führungskräften des mittleren und oberen Ranges.*

*Dieser Mann wurde so geschätzt und die von ihm geschulnten Manager erwiesen sich als so effektiv, dass man ihm vor einigen Jahren gestattete ein ‚Experiment‘ durchzuführen. Bestimmte Fabriken, in denen der Consultant Führungskräfte und sonstiges Personal geschult hatte und ständig mit diesen Leuten zusammenarbeitete, wurden als experimentelle Produktionsstätten ausgewählt. Andere Betriebe wurden zu Kontrolleinheiten ernannt. Es ist hervorzuheben, dass es sich um einen sehr modernen Industriegiganten mit durchgehend guten Personalbezie-*

*hungen, einem hohen Effizienzniveau verglichen mit anderen Herstellern derselben Produkte und natürlich einem rigorosen Kosten-Nutzen-System handelt. Sowohl die Pilot- als auch die Kontrollbetriebe begannen das Experiment daher als ‚gut geregelte‘ Systeme.*

*In den vergangenen sieben Jahren gewann die personbezogene Orientierung in den Pilotbetrieben immer mehr Anhänger. Den Angestellten wird von ihren Vorgesetzten Vertrauen entgegengebracht – ihre Arbeit wird nicht ständig genau überwacht, inspiziert und überprüft. Auch untereinander bringen die Mitarbeiter einander Vertrauen entgegen. Die gegenseitige Wertschätzung der Mitarbeiter ist ungewöhnlich hoch, ebenso ihre Achtung für die Fähigkeiten der anderen. Der Consultant und die Belegschaft haben sich vor allem um den Aufbau guter zwischenmenschlicher Beziehungen bemüht und die vertikale und horizontale wechselseitige Kommunikation sowie die Dezentralisierung der Verantwortung und der Entscheidungsfindung gefördert.*

*Die Ergebnisse beginnen sich nunmehr klar abzuzeichnen: In den Pilotbetrieben betragen die Stückkosten etwa 22 Cents. In den Kontrollfirmen liegen die Kosten für dasselbe Produkt bei 70 Cents! Die Pilotbetriebe werden von jeweils drei bis fünf Führungskräften geleitet. In den Kontrollwerken von vergleichbarer Größe sind siebzehn bis dreiundzwanzig Manager tätig! In den Pilotbetrieben schlenderten die Mitarbeiter und Vorgesetzten in ernste Gespräche, meist über ihre Arbeit, vertieft von den Parkplätzen in den Betrieb. In den Kontrollwerken hasten die Mitarbeiter meist einzeln zur Stechuhr. Wie heißt dieser Konzern? Wer ist dieser Consultant? Als ich meinen Bekannten beschwor, diese Ergebnisse zu veröffentlichen, erklärte er, dies sei ihm nicht gestattet.*

*Der Gewinnzuwachs des Unternehmens ist so groß, dass dies als Firmengeheimnis gilt, das in dieser konkurrenzintensiven Industrie nicht an andere Firmen weitergegeben werden dürfe!*

*Als ich mich über die Ironie des Ganzen mokierte – dass es ein Firmengeheimnis ist, Mitarbeiter als Menschen zu behandeln! – erklärte er mir, dass die Unternehmensleitung seiner Arbeit wenig Verständnis entgegenbringe. Sie interessiere sich nur für die Bilanz. ‚Einmal im Jahr ziehe ich mich elegant an, um mit dem Vorstandsvorsitzenden zu Mittag zu essen. Er versichert mir dann, dass er von meiner Arbeit in den Betrieben sehr beeindruckt sei, und fragte mich, wieviel Mittel ich für das kommende Jahr benötige. So weit reicht in etwa sein Verständnis.‘ Da ich die Geschichte nicht belegen kann, ist mir die Skepsis manches Lesers durchaus verständlich. Dennoch ist es eine wahre Geschichte, ich habe mich selbst davon überzeugt. Die Tatsache, dass sie nicht offen erzählt werden kann, zeugt von den widersprüchlichen Zielsetzungen eines modernen kapitalistischen Unternehmens – das eine echte Interesse am Menschen zeigt, solange dieses Interesse Gewinn bringt.“*

### Das Firmengeheimnis II

Im dem folgenden Fallbeispiel knüpft Rogers einige Jahre später an das vorherige Fallbeispiel an (Rogers, 1984, S. 208ff.).

*„Vor einiger Zeit habe ich mit diesem Consultant gesprochen. Er erzählte mir, dass die Versuchsbetriebe auch weiterhin ausgezeichnete Ergebnisse bringen, dass er auch stolz darauf sei, seine Arbeit in dem Unternehmen aber trotzdem als einen Fehlschlag betrachtete. Die Geschäftsführung begrüßt zwar die hohen Gewinnspannen und die gute Arbeitsmoral in den Versuchsbetrieben, hat dieses Modell aber nicht für die anderen Fabrikationsbetriebe übernommen, wengleich auf der Hand liegt, dass sich dadurch der Gesamtgewinn steigern ließe. ‚Warum nicht?‘, wollte ich wissen. Seine Antwort machte mich sehr nachdenklich. ‚Wenn die Manager der anderen Betriebe sich genauer ansehen, was wir machen, wird ihnen langsam klar, wie viel Macht sie abtreten müssten an ihre Angestellten. Aber sie sind nicht bereit, etwas von ihrer Macht abzuge-*



ben.' Als ich erklärte, dass die Macht über Menschen offenbar mehr zählte als der Gewinn, der doch allgemein als das höchste Ziel in der Wirtschaft gilt, stimmte er mir zu."

## Literatur

- Gordon, Thomas (2005). Gruppen-bezogene Führung. In Rogers, Carl, klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie (S. 287-334). 17. Auflage. Frankfurt am Main: Fischer Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Client-Centered Therapy (1951). Boston: Verlag Houghton Mifflin.
- Gordon, Thomas (2005). Manager-Konferenz – Effektives Führungstraining. 20. Auflage. München: Heyne Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Leader Effectiveness Training (1977). Berkley Publishing Group.
- Kriz, Jürgen (2002). Was kann „personenzentriert“ am Beginn des 21. Jahrhunderts bedeuten? In Iseli et al. (Hrsg.): Identität, Begegnung, Kooperation – Person-/Klientenzentrierte Psychotherapie und Beratung an der Jahrtausendwende (S. 37-49). Köln: GwG-Verlag.
- Kunze, Dorothea (2006). Unveröffentlichte Seminarunterlagen zum Thema Führung & Beratung. Präsenzveranstaltung Nr. 15 im weiterbildenden Studium Master of Counselling an der FernUniversität Hagen.
- Lux, Michael (2007). Der Personenzentrierte Ansatz und die Neurowissenschaften. München: Ernst-Reinhardt Verlag.
- Rogers, Carl R. (1974). Lernen in Freiheit – Zur Bildungsreform in Schule und Universität. München: Kösel Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Freedom to Learn: A View of What Education Might Become (1969). Columbus/Ohio: Charles Merill.
- Rogers, Carl R. (1974). Encounter Gruppen: Das Erlebnis der menschlichen Begegnung. 4. Auflage. München: Kindler Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Carl Rogers on Encounter Groups (1970). New York: Verlag Harper&Row.
- Rogers, Carl R. (1980). Die Kraft des Guten: Ein Appell zur Selbstverwirklichung. München: Kindler Verlag. Ungekürzte Lizenzausgabe für den Buchclub Ex Libris Zürich. Amerikanische Originalausgabe: On Personal Power – Inner strength and its revolutionary impact (1977). New York: Verlag Delacorte Press.
- Rogers, Carl R. (1984). Freiheit und Engagement: Personenzentriertes Lehren und Lernen. Kempfen: Kösel-Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Freedom To Learn fort he 1980's (1982). Columbus/Ohio: Verlag Bell&Howell.
- Rogers, Carl R., Roethlisberger, F. T. (1992). Kommunikation - Die hohe Kunst des Zuhörens. In Harvard Business Manager (S. 74). Hamburg: Verlag HBM. Amerikanische Originalausgabe: Barriers and Gateways to Communication (1952). Harvard Business School Publishing.
- Rogers, Carl R. (1996). Wie ich Gruppen leite. In Schmid, Peter F. (1996). Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis – Ein Handbuch – Die Kunst der Begegnung: Mit einem Beitrag von Carl R. Rogers. 1. Auflage. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung. Amerikanische Originalausgabe: Rogers, Carl (1971). Carl Rogers Describes His Way of Facilitating Encounter Groups (S. 275-279). In The American Journal of Nursing. Ausgabe 71,2.
- Scharmer, C. Otto (2007). Theory U – Leading From the Future as it Emerges – The Social Technology of Presencing. Cambridge/Massachusetts, USA: The Society for Organizational Learning.
- Scharmer, C. Otto (2007). (2007) in Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 4/07, GwG-Verlag ("Theorie U: Von der Zukunft her führen").
- Schmid, Peter F. (1994). Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie – Ein Handbuch. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Schmid, Peter F. (1996). Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis – Ein Handbuch – Die Kunst der Begegnung: Mit einem Beitrag von Carl R. Rogers. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung.
- Schmid, Peter F. (2000). Zum Leiter wird man nicht geboren: Leitung als Diakonia an der Gemeinschaft der Glaubenden. Diakonia. 3/2000. Zitiert aus www.pfs-online.at/papers/paper-leiter.htm. Abgerufen am 11.12.2007.
- Seewald, Cornelia (2006). Sozial nachhaltiges Changemanagement: Mit dem Personenzentrierten Ansatz zum Erfolg. München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Siegrist, Ulrich (2007). Der Personenzentrierte Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. 2/07. S. 103ff.
- Steenbuck, Gisela (2005). Zur Aktualität Personenzentrierter Begleitung und Beratung: Der Personenzentrierte Ansatz - ein Klassiker im 21. Jahrhundert. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. 2/05. S. 81ff.
- Terjung, Beatrix; Kempf, Thomas (2001). Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung (Person-Centered-Organisation- Development – PCOD) – Mit einer Einführung aus systemtheoretischer Perspektive von Heinz Hummitzsch. Korrigierter Nachdruck 2002. Köln: GwG-Verlag.
- von Schlippe, Christian; Kriz, Willy Christian (Hrsg.) (2004). Personenzentrierung und Systemtheorie – Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln. Göttingen: Verlag Vandenhoeck & Ruprecht.

## Cornelia Seewald Sozial nachhaltiges Changemanagement

Mit dem Personenzentrierten  
Ansatz zum Erfolg



Ernst Reinhardt Verlag, München 2006  
(Personenzentrierte Beratung & Therapie; 4)  
189 Seiten, 16 Abb., 12 Tab., kt.,  
ISBN 978-3-497-01791-1, 19,90 €,  
**Sonderpreis für GwG-Mitglieder: 15,90 €**  
(nur bei Bestellung über die GwG)

### Aus dem Inhalt

Konzepte: Organisationsentwicklung, Veränderungsarbeit, Changemanagement – Personenzentrierter Ansatz – Dialog nach Bohm, Open Space nach Owen, Appreciative Inquiry nach Cooperrider/Whithney, Strukturaufstellungen nach Sparrer/Varga von Kibed, Culture Scout Netzwerk nach Seewald

Produktive Gemeinschaft gestalten: Beraten und Führen: ein Widerspruch? – Individuelle und kollektive Potenziale stärken – Netze neu knüpfen – Arbeitsbeziehungen – Barrieren der Begegnung – Balance finden – Persönliche Entwicklung im Arbeitsleben

Themenspezifische Interventionen – Fallstudien: Executive Team-Coaching: ein Paradoxon? – Führungsfeedback – Konflikte: Soll man überhaupt etwas tun? – Business-Coaching in einer neuen Aufgabe

Fallbeispiele aus komplexen Veränderungsprozessen: Hewlett Packard, Telefonica und Sonera, Diakoniewerk Duisburg GmbH

Leseproben unter [www.gwg-ev.org](http://www.gwg-ev.org)