

Ulrich Siegrist

Der Personzentrierte Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Der Personzentrierte Ansatz wird in vielen Bereichen der Arbeits- und Organisationspsychologie zu wenig beachtet. Jetzt hat Ulrich Siegrist in seiner mit „sehr gut“ bewerteten Hausarbeit (Wissenschaftstheorie und Ethik, Masterstudiengang Arbeits- und Organisationspsychologie Fernuniversität in Hagen) das Thema aufgegriffen und schließt damit Teile eines Informationsdefizits. Nachfolgend drucken wir Auszüge der Arbeit ab. Darin setzt Ulrich Siegrist sich mit den speziellen Wirkmechanismen des Personzentrierten Ansatzes in der Beratung von Organisationen auseinander und zeigt die nachhaltige Wirkung Personzentrierter Beratung bei allen Beteiligten auf. Deutlich wird dabei, inwieweit eine klare Orientierung an den Bedürfnissen der einzelnen Person und der Organisation Nachhaltigkeit fördert, wie Beratung in einem personzentrierten Prozess jenseits von Ratschlägen Entwicklung fördert und Interessen ausgleicht. Der Autor reflektiert auch die Parallelen des Personzentrierten Ansatzes mit der Systemtheorie.

1 Einführung

Empathie, Kongruenz und wertschätzende Akzeptanz – diese Begriffe gehören mit zum Standard-Repertoire der Ausbildung für psychosozial beratende Tätigkeiten. Vor dem Hintergrund der eigenen beruflichen Sozialisation mit einer Ausbildung in Klientenzentrierter Gesprächsführung und einer Weiterbildung zum Supervisor (GwG) habe ich den Wert des Personzentrierten Ansatzes kennen und schätzen gelernt. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass dieser Ansatz mehr beinhaltet als aktives Zuhören und non-direktives Begleiten. Nach meiner Beobachtung war das Personzentrierte Arbeiten über viele Jahre hinweg ausschließlich in der psychotherapeutischen und sozialberaterischen Praxis verankert und fand seinen Weg in die Arbeits- und Organisationspsychologie erst in jüngerer Zeit. Allerdings gibt es bisher wenig ausführliche und theoriebildende Publikationen zum Thema, so dass die Übersicht schwer fällt. Auch ist die Wirksamkeit eines Personzentrierten Beratungskonzepts beispielsweise in der Organisationsberatung noch wenig erforscht.

Gezielt habe ich aus dem weiten Gebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie das Feld der Beratung von und

in Organisationen ausgewählt, da hier zum einen die beratende Funktion des Beraters/der Beraterin eine wesentliche Rolle spielt und zum anderen zu klären ist, wie und inwieweit ein Beratungsansatz, der sich der individuellen Person widmet, auch auf ein so komplexes System wie eine Organisation angewendet werden kann. Im Blick auf exemplarische Anwendungsfelder werde ich mit dem Gesundheitsmanagement dann allerdings neben dem Coaching als häufig eingesetztes Einzelberatungs-Instrument und dem auf das System ausgerichtete Change Management auch ein Beispiel außerhalb des klassischen Beratungsspektrums anführen, um dort die Möglichkeiten des Personzentrierten Ansatzes zu skizzieren.

Unter dem Begriff der Beratung von und in Organisationen subsumiere ich zunächst alle arbeits- und organisationspsychologischen Ansätze, die durch eine beraterische Intervention von außen auf eine Weiterentwicklung der Organisation zielen. Der Einfachheit halber werde ich an vielen Stellen von Organisationsberatung sprechen und beziehe mich dabei auf den Beratungsbegriff von Hauser & Egger (2004), der interne wie externe Kommunikationsstrukturen, Abläufe, Schnittstellen, Effizienzverbesserungen sowie Steigerung der Zufriedenheit von



Ulrich Siegrist

Köpfle 45; 76228 Karlsruhe

Diplom Sozialpädagoge (FH), Ausbildung „personenzentrierte Gesprächsführung“, Supervisor DGSv/GwG, derzeit tätig als: Organisationsleiter „Treffpunkt Leben Karlsruhe“, freiberuflicher Supervisor, Coach, Trainer.

Kunden, Mitarbeitern und Eigentümern beinhaltet. Organisationsberatung in diesem Sinn muss im Gegensatz zur Aussage von Terjung & Kempf (2002), die davon ausgehen, dass Organisationsberatung immer direktiv sei, nicht per se Verhaltensregeln geben, und sie kann auch Organisationsentwicklungsmaßnahmen einschließen.

2 Organisationsberatung und Personenzentrierung

2.1 Perspektiven der Organisationsberatung

Nach der Definition der Arbeits- und Organisationspsychologie handelt es sich bei Organisationen um klar umrissene soziale Gebilde in dreifacher Hinsicht: um die materiell unsichtbare Struktur (Institution), um die konstruierte Ordnung (Organisation als Instrument) und um die Selbstentwicklung der Organisation (Interaktion, Autopoiese) (Wiendieck, 2003, S. 29). In Anlehnung an Wiendieck (ebd., S. 277) können dabei drei Perspektiven eingenommen werden, die in der Beratung von und in Organisationen berücksichtigt werden müssen:

1. Das Organisationssystem: Diese Perspektive betrachtet die (Selbst-) Entwicklung der Institution und der konstruierten Ordnung hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen, organisationaler Veränderungsprozesse und innerer Steuerungs- und Ordnungssysteme.
2. Das Interaktionssystem: Hierbei wird die Interaktion innerhalb der Organisation, also zwischen Subsystemen oder Individuen untersucht. Das Interaktionssystem bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb, Austausch und Konflikt. Interaktion wird durch die konstruierte Ordnung beeinflusst, unterliegt jedoch im Wesentlichen der (steuerbaren) Selbstentwicklung.
3. Das Personensystem: Die einzelne Person als wichtige Untereinheit der Organisation rückt ins Blickfeld. Sie bewegt sich im Spannungsfeld zwi-

schen hemmender Angst und positiv verstärkender Energie.

Die der Organisationsberatung in der Regel zugrunde liegenden systemtheoretischen Ansätze betonen die insgesamt komplexen Wirk- und Ursachenzusammenhänge, so dass die Betrachtung nicht auf eine isolierte Perspektive reduziert werden darf, sondern Problemlösungen gerade in der Wechselwirkung der verschiedenen Einheiten im System, der jeweiligen Theorien und Betrachtungsweisen und in der Wechselwirkung zur Umwelt zu finden sind (Hein & Sewz, 2005, S. 34).

2.2 Interventionen in Organisationen

Nach Schein (1972, nach Seewald, 2006, S. 17) weisen Organisationen, die in der Lage sind zu lernen, zu wachsen und sich den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu stellen, fünf wesentliche Merkmale auf:

1. Die Fähigkeit, Veränderungen in der Umwelt wahrzunehmen.
2. Die Fähigkeit, Informationen an die richtige Stelle weiterzugeben.
3. Die Fähigkeit, Informationen zu verarbeiten und zu nutzen.
4. Die Fähigkeit, sich selbst anzupassen und zu verändern, ohne sich selbst zu zerstören.
5. Die Fähigkeit, Rückkoppelungen über die Folgen von Veränderungen zu bekommen.

Ergänzend formuliert Schein (ebd.) als zentrale Anforderung für Führungskräfte unter anderem die Fähigkeit, komplexe Systeme, Aufgaben und menschliche Bedürfnisse zu diagnostizieren und fordert größere Selbsterkenntnis für eigene Stärken und Schwächen. Zusammenfassend bedeutet das, dass in Organisationen sowohl Bewusstsein über die inneren Prozesse und Mechanismen als auch Wissen über die Prozesse und Anforderungen der Umwelt vorhanden sein muss und dass das Wissen über die Umwelt zu einem Abgleich mit dem Wissen über die inneren Prozesse gebracht werden muss. Dadurch kann eine Entwick-

lung in Gang gesetzt werden, die die Zukunftsfähigkeit der Organisation fördert.

Beratung von und in Organisationen als zielgerichtete Intervention geschieht in der Praxis regelmäßig mit der Intention, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu fördern oder anderweitige wichtige Weichenstellungen für die Zukunft vorzunehmen. Auch wenn die Beratung primär die inneren Systeme und Prozesse untersucht und Einfluss auf sie nimmt, darf dies im Sinne der von Schein genannten Merkmale nicht losgelöst vom Wissen über die Umwelt geschehen.

Kals (2006, S. 31) beschreibt ein idealtypisches Vorgehen von Interventionen in Organisationen, das auch im Rahmen von Organisationsberatung einem allgemein anerkannten Standard entspricht: Im ersten Schritt erschließt sich der Berater das Gegenstandsfeld theoretisch, indem er nach Organisationstheorien und Theorien der interindividuellen und intraindividuellen Aktion forscht. Anschließend folgt eine empirische Untersuchung des Gegenstandsfelds (Organisationsanalyse, Kommunikationsanalyse, Arbeitsanalyse, Umfeldanalyse etc.). Darauf baut im dritten Schritt die Interventionsentscheidung auf, die auch eine systematische Evaluation einschließt.

Bei der Durchführung der empirischen Untersuchung ist darauf zu achten, dass Berater nicht als externe Fachleute eine Beurteilung vornehmen, sondern dass die Diagnosestellung aus der Organisation selbst kommt. Ziel der Untersuchung soll die Hinführung von Arbeitsgruppen oder Organisationsmitgliedern zur Selbstdiagnose sein (Kals, 2006, S. 55). Berater in Organisationsveränderungsprozessen haben deswegen in der Regel nicht die Aufgabe, als technische Spezialisten spezifisches Fachwissen zu vermitteln oder als strategisch-technokratische Spezialisten aufzutreten. Ihre primäre Funktion besteht in der des Facilitators, des Förderers der Entwicklungszusammenarbeit (Straumann & Zimmermann-Lotz, 2006, S. 27). Damit rückt ihre Funktion in die Nähe der Rolle, Aufgabe und Haltung,

die oben für Personenzentrierte Berater beschrieben ist.

2.3 Systemtheorie und Personenzentrierung

Trotz der bereits beschriebenen Auswirkungen im Blick auf Gruppenprozesse und Systemklärung war und ist Rogers Ansatz primär ein individualpsychologischer, der sich auf die Persönlichkeitsentwicklung des einzelnen Menschen konzentriert. Trotzdem sind Parallelen zwischen Rogers Theorien und der Systemtheorie im Hinblick auf die Aktualisierungstendenz und die Selbstorganisation von Systemen nicht zu übersehen.

Aus systemtheoretischer Sicht finden sich in Systemen mit den Prinzipien der Autopoiese und der Selbstreferenz zwei grundlegende Charakteristika, die die Selbstorganisation von Komponenten und von Zuständen eines Systems beschreiben (Hein & Sewz, 2005, S. 40). Das Phänomen der Autopoiese legt dar, dass die innere Struktur, das innere, Identität schaffende Geschehen eines Systems für dessen Entwicklung von zentraler Bedeutung ist, und ergänzend verdeutlicht das Merkmal der Selbstreferenz, dass Systeme nicht deterministisch von außen gesteuert werden können, sondern dass externe Einflussnahme nur einen ergebnisoffenen Prozess der Entwicklung anstoßen kann.

Diese systemtheoretischen Charakteristika stimmen mit der Aktualisierungstendenz im Personenzentrierten Ansatz insofern überein, als dass sie ebenfalls den deutlichen Optimismus im Blick auf die Selbstentwicklungskräfte und auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen des Individuums bzw. des Systems betonen. Sowohl die systemische Sichtweise als auch der Personenzentrierte Ansatz verlangen ein prozessorientiertes und Selbstentwicklung förderndes Interventionshandeln. Allerdings warnt Kinzinger (1998) davor, Organisationen rein unter Personenzentrierten Aspekten zu betrachten, denn dem Personenzentrierten Ansatz fehlt der Blick auf das Gesamtsystem der Organisation ebenso wie die Perspektivere der Ziel- und Zweckorientierung von

Organisationen. Sehr wohl kann aber der Personenzentrierte Ansatz innerhalb der Betrachtung und Beratung von Organisationen und deren Mitgliedern gerade aufgrund der Ähnlichkeiten in der Grundhaltung Menschen und Systemen gegenüber dort eine wesentliche Rolle spielen, wo intraindividuelle und interindividuelle Prozesse in der Entwicklung von Organisationen tangiert sind und verstanden werden wollen oder wo es um die Weiterentwicklung des Individuums in der Organisation geht.

Hummitzsch (2001) ergänzt, dass nicht nur die Organisation, sondern auch der Mensch selbst aus systemtheoretischer Sicht als sich selbst organisierendes System zu begreifen ist, das in seiner subjektiven Wirklichkeit lebt und das unter geeigneten Rahmenbedingungen auf Weiterentwicklung gerichtete Prozesse durchläuft. Damit rückt er die Systemtheorie in eine gewisse Nähe zur Personenzentrierten Theorie. „Die synergetische Systemtheorie gestattet, den Menschen aus einer wissenschaftlichen Perspektive so zu sehen, wie Rogers ihn aus seiner menschlichen Perspektive gesehen hat.“ (Hummitzsch, 2001, S. 4).

2.4 Ethische Anforderungen

Beratung in Organisationen findet immer im Spannungsfeld zwischen Individuum, Organisation und Umwelt statt. Folgt der Berater dem Menschenbild des Personenzentrierten Ansatzes, bewegt er sich zwischen zwei Polen: Einerseits sind die legitimen Primärzwecke der Organisation anzuerkennen, die in der Regel mit Leistung, Gewinn und Wachstum verbunden sind. Um diese Ziele zu erreichen, bestimmt die Organisation einen Handlungsrahmen für ihre Mitglieder und erwartet von den Individuen Unterordnung und Arbeitsteilung (Kals, 2006, S. 150). Andererseits wollen die persönlichen Interessen der Menschen in der Organisation berücksichtigt sein. Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit suchend, sind die Individuen mehr auf selbstbestimmtes ganzheitliches Tun und Freiheit ausgerichtet als auf Einordnung in die Organisationsinteressen.

In dem Bewusstsein, dass im Zentrum allen Handelns der Mensch mit seinem Erleben und seiner ganzen Person steht, setzt Personenzentrierte Beratung auch in organisationalen Zusammenhängen an der Person an: an der Wahrnehmung der persönlichen Fähigkeiten, Wünsche und Ängste, der personalen und sozialen Bedingungen, der Veränderung inter- und intrapersoneller Bedingungen und dem Autonomiestreben des Individuums. Dies geschieht jedoch nicht unter Ausschluss der organisationalen Bedürfnisse und umweltbedingten Anforderungen, sondern gerade im Ernstnehmen dieser und im Abgleich mit diesen. Idealziel ist weder, das Individuum an die Umwelt anzupassen noch die Umwelt an das Individuum, sondern eine Übereinstimmung (Kongruenz) von individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Zielen zu ermöglichen (Straumann & Zimmermann-Lotz, 2006, S. 28). Rogers (1991a, S. 107) vertraut darauf, dass durch den Personenzentrierten Ansatz ein Klima entsteht, in dessen Zentrum die grundlegenden Humaninteressen nach Wachstum und Entfaltung stehen. Ergänzend fordert Seewald (2006, S. 22) als Grundhaltung bei Interventionen in Organisationen eine Orientierung an Rogers humanistischem Glauben an das konstruktive Potenzial und dessen Aktualisierungsmöglichkeiten:

„Diese humanistische Orientierung ist in vielen Lebens- und Arbeitsbereichen Voraussetzung für die Bemühungen um individuelles Wachstum und konstruktive Entwicklung der Menschen. Sie stützt die Ausrichtung auf soziale Nachhaltigkeit dort, wo das Ringen um Fortschritt, um Gewinn, um Vorteilsnahme zur Missachtung oder Negation menschlicher Bedürfnisse und individueller und/oder kollektiver Werte verführt.“

2.5 Ausgewählte Aspekte

2.5.1 Prozesshaftigkeit

Prozesse spielen in der Entwicklung von Organisationen eine wichtige Rolle, um die vorherrschende Dynamik, also hohe Komplexität und gleichzeitig hohe

Dynamik, zu bewältigen (Hein & Sewz, 2005, S. 45). Prozesse können zwar beeinflusst, angeregt oder verändert, nicht aber deterministisch bestimmt werden.

„Während fachliche Beratung ein lineares Beratungskonzept verfolgt (...), bedeutet Prozessorientierung ein Vorwärtsgen, welches Nachdenkpausen ebenso enthält wie Rückmeldeprozesse (Feedbackschleifen), die wiederum weitere Schritte beeinflussen. Es wird hier also nicht ein Weg von A nach B vorherbestimmt festgelegt, sondern auf aktuelle Entwicklung Bezug genommen“ (Hausser & Egger, 2004, S. 94). Die Dauer des Prozesses und eine detaillierte Zielbeschreibung hinsichtlich der inneren Veränderungen können aufgrund der Prozesshaftigkeit des Beratungsvorgangs im Vorfeld noch nicht definitiv festgelegt werden.

Auch Kals beschreibt Organisationsberatung als Prozessberatung. Der von ihm dargestellte und oben beschriebene Dreischritt der Intervention ist als Prozess zu begreifen, der darauf abzielt, die Selbstentwicklung zu fördern und das Lernen prozessorientierter Fertigkeiten anzustoßen (Kals, 2006, S. 55). Insofern ist die Entwicklung von Organisationen nicht als ein in sich abgeschlossener Prozess zu sehen, vielmehr ist über den (vorläufigen) Abschluss eines einzelnen Prozesses hinaus der Erfolg der Organisationsentwicklung davon abhängig, ob die Mitglieder der Organisation gelernt haben, auf zukünftige Herausforderungen kompetent und auf neue Art und Weise zu reagieren (Kals, 2006, S. 51). Dies ist dann möglich, wenn alle Hierarchieebenen der Organisation am gesamten Prozess beteiligt sind. Problemlösungsansätze in Organisationen werden, einem mechanistischen Denkmuster folgend, häufig im Rahmen von Projektarbeit mit fest definierter Zeit- und Zieldimension gesucht und eingeführt. Im Gegensatz dazu entspricht es der dem Personzentrierten Ansatz eigenen Orientierung, die Problemlösung im Prozess zu suchen, gemeinsam mit den Beteiligten offen und neugierig die komplexe Wirklichkeit zu betrachten und daraus neue Entwicklungsansätze zu formulieren.

2.5.2 Partizipation

Der Personzentrierte Ansatz rückt den Menschen ins Zentrum des Handelns und Forschens. Das impliziert zwei für die Beratung von und in Organisationen wichtige Aspekte. Zum einen unterstreicht es den Konsens, der für die Organisationsberatung gilt: „Organisationsberatung wendet sich nie an das System, sondern immer an Menschen im System“ (Schneider, 2006, S. 65). Auch wenn das System und seine Interaktionen Thema sind, bleiben Adressaten der Beratung immer die Personen, die im System agieren. Darüber hinausgehend betont der Personzentrierte Ansatz besonders die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Partizipation. Hausser & Egger (2004, S. 143) sprechen davon, dass es bei Organisationsentwicklungsprozessen nicht nur Betroffene gibt, sondern dass die Menschen zu Beteiligten gemacht werden müssen, um eine nachhaltige Entwicklung anzustoßen. Das betrifft zum einen die inhaltliche Gestaltung und Entwicklung der Veränderungsschritte, aber auch an der Prozessgestaltung selbst sind die Klienten aus Personzentrierter Sicht zu beteiligen (Terjung & Kempf, 2001, S. 59).

2.5.3 Emotionalität

„Die alte Cartesianische Dualität von Geist und Körper (...) – oder in unserem Bezugssystem: die Dualität von Intellekt und Emotionen – hält nicht länger stand. Dieses dualistische Denken ist es, was bisher zur Unterdrückung von Emotionen am Arbeitsplatz geführt hat. Emotionen und Intellekt sollten besser als Paar betrachtet werden, in dem der Intellekt auf eine erfolgreichere Anwendungsebene gehoben wird als wenn er von der Emotion getrennt wäre“ (Ryback, 2000, S. 73).

Während in früheren Ansätzen der Organisationspsychologie die Emotionen noch als eine eher zu unterdrückende Erscheinung betrachtet wurden, betonen neuere Aufsätze, dass diese in organisationalen Systemen eine wichtige Rolle spielen und dass sogar nicht nur das Individuum Gefühle erlebt, sondern auch die Organisation als Ganzes

eine Gefühlsarena entwickelt, die berücksichtigt werden muss (Schöll, 2005, S. 82). Kiefer (2003, S. 80) weist darauf hin, dass die Analyse von Emotionen im Wandel zu einem besseren Verständnis von Wandelprozessen beiträgt, was wiederum eine adäquatere und differenziertere Gestaltung von Changeprozessen ermöglicht.

Die Besonderheit des Personzentrierten Ansatzes mit seinen Aspekten der organismischen Bewertung und Klärung ist hier, die Gefühlsebene nicht nur anzuerkennen, sondern auch als eine wichtige Informationsquelle und Entwicklungsressource zu nutzen und damit die beteiligten Menschen gleichzeitig in ihrem wirklichen Sein wahrzunehmen und in den Prozess zu integrieren.

2.5.4 Verstehende Parteilichkeit

Als wesentliche Grundhaltung einer gelungenen Beratung heben Hausser und Egger die Neutralität hervor (2004, S. 44). Die Neutralität ist zu wahren im Blick auf Personen und im Blick auf Veränderungen, Probleme, Ideen und Konstrukte. Ziel der Neutralität ist es, nicht mit Mitgliedern des Systems zu koalieren und somit auch nicht in innere Konflikte des Systems verwickelt zu werden. Neutralität impliziert Unparteilichkeit und eine gewisse innere Distanz gegenüber den inneren Vorstellungen und Interessen des Gegenübers. Der Personzentrierte Ansatz kennt diese Art von Distanz nicht, er sucht vielmehr das Verstehen und Einfühlen, die wertschätzende Wahrnehmung und den offenen Austausch und vertraut auf die Aktualisierungstendenz im Sinn einer positiven Weiterentwicklung. Im Zusammenhang mit positiver Zuwendung weist Rogers (2000, S. 221) darauf hin, dass mangelnde Anteilnahme und Gleichgültigkeit ebenso kontraproduktiv für den Entwicklungsprozess des Klienten sind wie bedrohliches Naherücken. Insofern ist der Personzentrierte Berater nicht neutral, sondern wird vom Klienten eher als in seiner Welt zu Hause seiend (Rogers 2000, S. 23) erlebt, als verstehend und in gewisser Weise für den Klienten Partei ergreifend, auch dann, wenn er aufgrund seiner Verpflichtung zur Echtheit

negative Gefühle und Einstellungen in angemessener Form äußert.

Für die Intervention des Personenzentrierten Beraters in Organisationen bedeutet das, dass er bei Konflikten eine besonders hilfreiche Position im Sinn einer verstehenden Allparteilichkeit einnehmen und damit über die im Neutralitätsgebot formulierten Standards hinausgehen und zum Facilitator eines Lösungsprozesses werden kann.

2.5.5 Nachhaltigkeit

Ein wesentlicher Aspekt von Veränderungshandeln in Organisationen ist die Absicherung der mittel- und langfristigen Wirkung und Haltbarkeit der Veränderung. Diese Nachhaltigkeit ist aus Personenzentrierter Sicht dann gegeben, wenn nicht nur strukturelle und wirtschaftliche Veränderungen stattgefunden haben, sondern die Beteiligten auch neue Erfahrungen, Wissen und Fähigkeiten erworben haben, die nachhaltig ihre Kompetenz erhöhen (Seewald, 2006b).

Nach Seewald (ebd. S. 9) muss sich Personenzentrierte Beratung dazu an das latent vorhandene, unausgeschöpfte Potenzial von Individuen und Gruppen von Menschen richten. Gelingt es, das Latente, bisher noch nicht bewusst Wahrgenommene ins Bewusstsein zu bringen und das Selbstkonzept und das Handeln in Kongruenz damit zu bringen, wird eine langfristig wirksame Entwicklung angestoßen und damit die Nachhaltigkeit des aktuellen Prozesses gefördert.

2.6 Anwendungsfelder (Beispiele)

2.6.1 Coaching

Coaching ist eine prozessorientierte personenbezogene Beratungsform an der Schnittstelle zwischen Arbeit und Person. Die berufliche Aufgabe und Rolle wird dabei ebenso thematisiert wie die Persönlichkeit des Coachee (Fischer-Epe, 2002, S. 21). Der Coach versteht sich dabei als neutraler Feedbackgeber, der bei der individuellen Problembewältigung Unterstützung gibt und bei der

Analyse und Weiterentwicklung des eigenen Verhaltens und beruflichen Handelns berät. Arbeitet der Coach auf der Grundlage des Personenzentrierten Ansatzes, wird das in erster Linie seine Haltung beeinflussen. Kennzeichen der Personenzentrierten Haltung im Coaching sind nach Steinhage (2005, S. 175): Interesse an der Person und deren Anliegen, Ernst nehmen und verstehen wollen des Coachee und seines Anliegens, Exploration des Unklaren und noch nicht Verstandenen, Unterstützung bei der Bewusstwerdung und Aktivierung der Ressourcen des Coachee. Durch seine Haltung wird der Coach einen Prozess anstoßen, der das Vermögen zur Selbsterkenntnis, das „latent Gewusste“ (Seewald, 2006, S. 69) fördert. Personenzentriertes Coaching kann helfen, Blockaden zu lösen, die eigene Kompetenz oder auch ihre Grenzen klarer zu sehen und dadurch Unsicherheit und Ungewissheit zu überwinden. Personenzentrierte Gespräche erhöhen nachhaltig die differenzierte Wahrnehmungskompetenz von Fach- und Führungskräften (Straumann, 1998, S. 159).

Neuere neurobiologische Erkenntnisse bestätigen, dass sowohl Emotionen als auch subjektive Beziehungserfahrungen in Entscheidungsprozessen eine wesentliche Rolle spielen (Wirkner, 2006, S. 80). Der Personenzentrierte Ansatz stellt sowohl die Gefühle als auch das Beziehungserleben ins Zentrum des Beratungsverfahrens und ist damit besonders geeignet, Entscheidungsprozessen auch eine organismisch stimmige Grundlage zu geben.

Die allgemein im Coaching übliche Zielorientierung wird von Steinhage auch für Personenzentriertes Coaching übernommen: „Eine klare Zielformulierung bestimmt den gesamten Prozess und auch jede einzelne Sitzung“ (2005, S. 177). Allerdings ist diese Zielorientierung nach dem Personenzentrierten Ansatz differenziert zu sehen: vor dem Hintergrund der Prozesshaftigkeit behält der Coach während des Prozesses die Offenheit, das gesetzte Detailziel gemeinsam mit dem Coachee zu hinterfragen und dem Coachee die Möglichkeit einzuräumen, das Ziel neu zu definie-

ren. Loos fordert gar, dass Coaching gelegentlich auch die Möglichkeit beinhalten muss, anlassfrei und ohne fest umrissene Zielsetzung einen Raum zur Reflexion zu bieten, da gerade in dem Verzicht auf Absicht und ausgedacht Gewolltes ein erhebliches Potenzial an neuen Einsichten und Innovation liegt (Loos, 2006, S. 124).

2.6.2 Change Management

Gerade in Veränderungsprozessen behindert das bereits beschriebene Spannungsfeld zwischen Organisationsinteressen und Individualinteressen der Organisationsmitglieder häufig eine stetige und nachhaltige Entwicklung. Oft wird übersehen, dass es in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen, deren Ziel die Produktivitätsverbesserung ist, um zwei persönliche Dimensionen geht, die auch auf einer persönlichen Ebene bearbeitet werden müssen: um die persönliche Entscheidung, vorgegebene Werte und Ziele der Organisation zu übernehmen oder nicht und um die persönlichen Fähigkeiten, die anstehenden Projekte und Vorhaben verantwortlich mitzutragen oder nicht (Straumann & Zimmermann-Lotz, 2006, S. 73).

Aufgrund ihres personalen Ansatzes haben Personenzentrierte Berater in Veränderungsprozessen diese beiden persönlichen Dimensionen besonders im Blick und geben dem Individuum Raum und Zeit, eine persönliche und in sich stimmige Entscheidung zu treffen.

Doppler (2004, S. 72) weist darauf hin, dass zeitgemäße Organisationsentwicklung aufgrund aktueller gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen regelmäßig nicht nur Entwicklung, sondern Veränderung der Organisation beinhaltet, die sich auch an Faktoren orientieren muss, die außerhalb der Organisation liegen. Diese Faktoren und die daraus abgeleiteten Veränderungsanforderungen werden nahezu immer als Zumutung oder als Zwang, dem man sich passiv ergeben muss, erlebt. Doppler (2004, S. 74) fordert deswegen ganz im oben beschriebenen Sinn der Berücksichtigung von Emotionen, die Angst und Widerstän-

de ernst zu nehmen, damit umzugehen und sie für einen sinnvollen und nicht hemmenden Prozess zu nutzen.

Als möglichen Nachteil des Personzentrierten Ansatzes für Change Prozesse nennen Terjung & Kempf (2005, S. 106) eine eventuelle Überbetonung des menschlichen Aspekts auf Kosten der strukturellen und leistungsbezogenen Seite, die dann zu einem Versanden des Änderungsvorhabens führen kann.

2.6.3 Gesundheitsmanagement

Auch wenn das Gesundheitsmanagement nicht zum klassischen Spektrum der Beratung von und in Organisationen gezählt wird, macht es deutlich, dass der Personzentrierte Ansatz auch über den Beratungsaspekt hinaus einen Beitrag in Organisationen leisten kann. Gesundheitsmanagement rückt zunehmend in den Blick von Organisationen. Zwar sinken die krankheitsbedingten Fehlzeiten in Betrieben kontinuierlich, jedoch nehmen die Krankmeldungen wegen psychischer Erkrankungen in ihrer Häufigkeit zu (BKK Bundesverband, 2006). Ausgehend von einer Metaanalyse von Paulus (1990, S. 17) lassen sich die Merkmale psychischer Gesundheit in zwei Kategorien zusammenfassen:

1. **Produktive Anpassung:** Hier steht die Selbsterhaltung und die Bewältigung von Umwelтанforderungen im Vordergrund. Die Merkmale sind Produktivität, Kompetenz, Effizienz.
2. **Selbstverwirklichung:** Hier steht die Selbstentfaltung im Sinn eines guten Lebens nach eigenem Entwurf im Vordergrund. Die wichtigsten Merkmale sind: Autonomie, Integration, Harmonie, Bezogenheit (Intimität, Mitmenschlichkeit), Selbstakzeptierung, Wohlbefinden, realistische Selbst- und Weltwahrnehmung.

Betriebliches Gesundheitsmanagement und Präventionsprogramme müssen beide Kategorien berücksichtigen, wenn sie die psychische Gesundheit fördern wollen. Vor allem für die Kategorie der Selbstverwirklichung stellt der Personzentrierte Ansatz mit der Zielbene der fully-functioning-person ein

Denkmodell zur Verfügung, auf dessen Grundlage sich Programme entwickeln lassen, die die psychische Gesundheit im Bereich der Selbstverwirklichung fördern lassen. Paulus (1990, S. 25) betont dabei, dass Selbstverwirklichung nicht mit Egozentrismus gleichzusetzen ist, sondern auch soziale Verantwortung inkludiert.

3 Zusammenfassung und Ausblick

Der Personzentrierte Ansatz ist kein primär arbeits- und organisationspsychologischer, sondern ein individualtherapeutischer Ansatz. Er bietet ein Modell des Menschen und der menschlichen Entwicklung, das auf die Selbstentwicklungskräfte und die menschlichen Ressourcen vertraut und den Menschen mit all seinen Empfindungen ins Zentrum der Beratung stellt. Die Theorie des Personzentrierten Ansatzes zeigt erstaunliche Parallelen zur Systemtheorie, beinhaltet jedoch gerade hinsichtlich ihrer Person-Orientierung Komponenten, die ihr einen besonderen humanorientierten Blick auf Organisationen und die dazugehörenden Menschen ermöglicht. Ohne gesellschaftliche Zusammenhänge und Umwelteinflüsse zu negieren, schafft der Personzentrierte Ansatz damit eine Grundlage für am Individuum orientierte Interventionen und eine menschenfreundliche Entwicklung auch in organisationalen Zusammenhängen.

Allerdings wäre es eine Überforderung, den Personzentrierten Ansatz als ein umfassendes Konzept zur Beratung von und in Organisationen zu begreifen. Vor allem im Blick auf das Organisationssystem und im Blick auf detaillierte Untersuchungen des Gegenstandsfelds (Organisationsanalyse, Arbeitsanalyse, Umfeldanalyse etc.) ist umfangreiches Wissen beispielsweise aus dem systemtheoretischen Hintergrund notwendig. In einer Ergänzung anderen Theorien und Wissensfeldern bietet der Personzentrierte Ansatz aber eine Herangehensweise, die eine nachhaltige Entwicklung sowohl des Individuums als auch der Organisation fördert.

Noch scheint die Personzentrierte Herangehensweise im Beratungsumfeld von Organisationen nur als Randerscheinung etabliert zu sein. In Anbetracht der Möglichkeiten, die dieser Ansatz bietet, möchte ich in Anlehnung an Straumann & Zimmermann-Lotz (2006) als Ausblick die Vision formulieren, dass der Personzentrierte Ansatz zunehmend Raum in der Organisationsberatung gewinnt, denn Personzentrierte Berater in Organisationen sind professionelle Brückenbauer und Mittler zwischen der Subjektivität des einzelnen Menschen und den Herausforderungen der Umwelt. Sie sind Experten für den Menschen als wichtigstem Faktor der Organisation und erarbeiten kooperative Beziehungen in Systemen, sie vermitteln in Konflikten und im Beziehungsmanagement und können zu Förderern der Entwicklungszusammenarbeit werden.

Literatur

- BKK Bundesverband. Pressemitteilung vom 24.08.2006. 2006: Weiterhin extrem niedrige Krankenstände - längere Lebensarbeitszeit muss den Trend nicht stoppen - nur psychische Erkrankungen nehmen weiterhin zu. Online im Internet: URL: <http://www.bkk.de/bkk/pressemittelungen/powerslave,id,307,nodeid,15.html> (Stand 02.09.2006)
- Doppler, K. (2004). Abschied von der heilen Welt. ManagerSeminare, Heft 81, November/Dezember 2004, 70-78.
- Feuerstein, H. & Müller, D. (1998). Supervision als Prozess. Beiträge des Focusing-Ansatzes zu Theorie und Praxis Personzentrierter Supervision. In Straumann, U. & Schrödter, W. (Hrsg.), Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch (37-52). Köln: GwG-Verlag.
- Fischer-Epe, M. (2002). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Hauser, H. & Egger, E. (Hrsg.). (2004). Worauf Berater achten. Ein Handbuch für die Praxis. Wien: Linde.
- Hein, M. & Sewz, G. (2005). Wissenschaftstheorie und Ethik (Studienbrief 77354). Hagen: Fernuniversität.
- Höher, F. & Steenbuck, G. (2006). Personbezogene Beratung und regionale Strukturpolitik – Ein integratives Beratungskonzept zur Work-Life-Balance. Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung, 2/2006, 94-99
- Hummertsch, H. (2001). Personzentrierte Organisationsentwicklung aus systemtheoretischer (Synergetischer) Perspektive unter besonderer Berücksichtigung des von Beatrix Terjung entwickelten Verfahrens. In Terjung, B. & Kempf, T., Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung (3-17). Köln: GwG-Verlag.

- Kals, E., (2006). Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim: Beltz.
- Kiefer, T. (2003). Das emotionale Erleben von kontinuierlichem Wandel. In: Nagel, E. (Hrsg.), Welchen Wandel wollen wir? Ansätze und Perspektiven für die Gestaltung organisationaler Veränderungsprozesse. Chur / Zürich: Verlag Rüegger.
- Kinzinger, W. (1998). Vergleich der Begriffe „Selbstaktualisierung der Person bei C. R. Rogers“ und „Selbstorganisation von Systemen“ und ihre Bedeutung für die Theoriebildung eines Supervisionskonzeptes auf personenzentrierter Grundlage. In Straumann, U. & Schrödter, W. (Hrsg.), Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch (58-62). Köln: GwG-Verlag.
- Linster, H. & Panagiotopoulos, P. (1990). Zum Wechselverhältnis von Klientenzentrierter Praxis und Klientenzentriertem Konzept. In Meyer-Cording, G. & Speierer, G. (Hrsg.), Gesundheit und Krankheit. Theorie, Forschung und Praxis der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie heute (54-85). Köln: GwG-Verlag.
- Loos, W. (2006). „Ich würde gerne weitermachen“. Vom problemorientierten Coaching zur anlassfreien Beratungsarbeit über längere Zeit. Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 2/06, 121-126.
- Paulus, P. (1990). Selbstverwirklichung als psychische Gesundheit: eine Standortbestimmung. In Meyer-Cording G. & Speierer, G. (Hrsg.), Gesundheit und Krankheit. Theorie, Forschung und Praxis der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie heute (11-29). Köln: GwG-Verlag.
- Rogers, C. (2000). Therapeut und Klient (15. Auflage). Frankfurt/Main: Fischer Taschenbuch.
- Ryback, D. (2000). Emotionale Intelligenz im Management. Wege zu einer neuen Führungsqualität. Köln: GwG-Verlag.
- Schein, E. (1972). Notes for presentation to Steinberg's management group, June 15. In Career dynamics. Matching individual and organizational needs. Reading / Massachusetts: Addison-Wesely.
- Schneider, J. (2006). Interaktionstheoretische Grundlagen von Coaching und Supervision. In: Straumann, U. & Zimmermann-Lotz, C. (Hrsg.), Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Kröning: Asanger Verlag.
- Schöll, R. (2005). Emotionsmanagement. Mehr Gefühl im Change-Prozess. ManagerSeminare, Heft 84, März 2005, 77-84.
- Seewald, C. (2006a). Sozial nachhaltiges Change-management. Mit dem Personenzentrierten Ansatz zum Erfolg. München: Ernst Reinhardt.
- Seewald, C. (2006b). Personenzentriertes Coaching fördert das „Latent Gewusste“ ans Tageslicht und löst Blockaden. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 2/2006, 69-70.
- Steinhage, R. (2005): Personenzentrierte Kommunikation im Coaching. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 3/2005, 175-177.
- Straumann, U. (1998): Supervision auf der Grundlage fachlich bestimmter Beratung. In: Straumann, U. & Schrödter, W. (Hrsg.), Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch (58-62). Köln: GwG-Verlag.
- Straumann, U. & Zimmermann-Lotz, C. (2006a). Personenzentriertes Coaching: differenziell und interdisziplinär – integrativ und innovativ. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 2/2006, 72-75.
- Straumann, U. & Zimmermann-Lotz, C. (2006b). Personenzentriertes Coaching und Supervision im Balancemodell: differenziell und multidimensional, interdisziplinär und integrativ. In Straumann, U. & Zimmermann-Lotz, C. (Hrsg.), Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt. Kröning: Asanger Verlag.
- Terjung, B. & Kempf, T. (2001). Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personenzentrierten Organisationsentwicklung (Person-Centered-Organisation-Development – PCOD). Köln: GwG-Verlag.
- Terjung, B. & Kempf, T. (2002). Personenzentrierte Personal- und Organisationsentwicklung (PCOD). Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 2/2002, 105-107.
- Wiendieck, G. (2003). Grundlagen und Perspektiven der Arbeits- und Organisationspsychologie (Fernstudienkurs 77351). Hagen: Fernuniversität.
- Wirkner, B. (2006). Personenzentriertes Coaching – Rüstzeug für die Gegenwartsgesellschaft. Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 2/2006, 76-81.