

Personal Power und hierarchische Macht

Personenzentrierte Führung zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Thomas Kempf*

Beratungssozietät Terjung & Kempf, Bischhausen bei Göttingen

Zusammenfassung: Die bisherigen Vorhaben, den Personenzentrierten Ansatz (PzA) mit Führungsfragen zu verknüpfen, sind erfolgreich im Hinblick auf überschaubare Gruppen und Teams. Sie scheitern konzeptionell für die Rolle eines Leiters in komplexen Organisationen, was u.a. mit dem negativen Image von hierarchischer Macht bei der Humanistischen Psychologie und dem PzA im Besonderen zu tun hat. Um den PzA weiter für die Organisationsberatung aufzuschließen, wird der Versuch unternommen, ein gängiges Modell für hierarchische Führung um die personenzentrierte Perspektive zu ergänzen. Damit wird ein Vorschlag unterbreitet, diese konzeptionelle Lücke zu schließen.

Schlüsselwörter: Personenzentrierter Ansatz, Organisationsentwicklung, Personal Power, Hierarchische Macht, Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung, Kongruenz, Teamarbeit, Person-Centered Leadership, Personenzentrierte Personal- und Organisationsentwicklung

1. Ausgangslage: warum konzeptionelle Überlegungen?

Seit einigen Jahren sind zielgruppenspezifische Ausrichtungen von personenzentrierten Konzepten (für Kinder, Jugendliche, Eltern, Alkoholranke etc.) zu beobachten, die gemeinhin vom Konsens der Rogers-Community getragen werden. Eine gemeinsame Linie fehlt (noch) bei den Personenzentrierten Ansätzen für Führungskräfte und auch bei denen der personenzentrierten Personal- und Organisationsentwicklung (PE/OE) insgesamt.

Drei Gründe sind meines Erachtens dafür maßgeblich. Der erste: nur ein relativ kleiner, wenn auch wachsender Teil der GwG-Mitglieder setzt sich mit diesem Thema auseinander, was auf der Ende September 2012 in Köln durchgeführten eintägigen Fachtagung der GwG-Akademie zum Thema „Personal- und Organisationsentwicklung“ besonders deutlich wurde. Ideologische Barrieren gegen personenzentrierte Wirtschaftsberatung, wie sie in der deutschen Rogers-Community der 80er und 90er Jahre feststellbar waren, spielen heute keine Rolle mehr. Die Community war seinerzeit geprägt von der Dominanz psychosozialer Berufsgruppen in der GwG und von kapitalismuskritischen Grundhal-

tungen (Erfahrungen von B. Terjung bei Vorträgen auf GwG-Tagungen und Rasch-Owald, 2002). Heute wächst die Bereitschaft von personenzentrierten Psychologen und Therapeuten als Berater in Wirtschaftsunternehmen zu gehen. Und – nicht zuletzt durch die Master-Studiengänge – finden zunehmend auch andere Berufsgruppen Zugang zur GwG und verleihen der Diskussion über personenzentrierte PE/OE im deutschsprachigen Raum eine neue Dynamik.

Der zweite Grund: Die *Konkurrenz auf dem Beratungs- und Weiterbildungsmarkt für Manager* ist sehr groß; sich mit einem eigenen Konzept zu etablieren wäre per se schon herausfordernd. Erschwerend kommt noch folgende Tatsache hinzu: Die Humanistische Psychologie ist die gemeinsame Basis nicht nur des Ansatzes von Rogers, sondern auch der Organisationsentwicklung (OE). Maxime der Organisationsentwicklung: Effizienzsteigerung einer Organisation bei Erhaltung bzw. Verbesserung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen unter höchst möglicher Beteiligung der Mitarbeiter. Dabei sollen die Organisationsmitglieder noch selbstständiger werden bei der Bewältigung der Probleme organisatorischer Änderungen, externe OE-Berater sollen sich dann überflüssig machen (Trebesch, 2008). Jeder der auf personenzentrierte Art in Organisationen berät oder Manager coacht, weiß, wie gut der Personenzentrierte Ansatz (PzA) „passt“ und wie erfolgreich die personenzentrierte Haltung eingesetzt werden kann. Personenzentrierte Beratung und OE-Beratung gehen vom gleichen Rollenverständnis des Beraters oder des „Change Agent“ aus. In dem für die frühe OE-Diskussion wichtigen Sammelband „The Planning of Change“ (Bennis et al., 1969) hat Rogers mit seinem Aufsatz „*The characteristics of a helping relationship*“ den einzigen Beitrag zur Berater-Klientenbeziehung geschrieben. In der folgenden, z.T. stark revidierten Auflage von 1976 erscheint er bereits nicht mehr als Autor, sondern das Thema wird von zwei OE-Beratern abgedeckt, die ihn zwar kurz zitieren, aber nicht näher auf sein Konzept eingehen (Schein, 1976; Argyris, 1976).

Die Seltenheit der Zitierung fällt durchgängig bei der Durchsicht der OE-Literatur auf, obwohl der am Personenzentrierten Ansatz orientierte Leser auf Schritt und Tritt seine Aha-Erlebnisse hat. Originaltexte von Rogers sind in der OE-Arena (unter der Legion von Publikationen) mit der Lupe zu suchen. Ausnahmen ne-

* Für kritisch-konstruktive Hinweise danke ich Ulrich Esser, Margrit Kettler-Armstrong, Gerhard Schäfer, Beatrix Terjung, Anke Well und Oliver Wüntsich.

ben Rogers (1969) sind Rogers und Roethlisberger (1952) sowie indirekt Rogers Beitrag als Interviewer an der für die Organisationspsychologie so bahnbrechenden, Ende der 20er Jahre durchgeführten Hawthorne-Studie (Terjung, 1988, S. 243).

Die gemeinsamen Wurzeln von PzA und OE sowie die eben dargelegten Konsequenzen haben aus meiner Sicht wesentlich dazu beigetragen, dass die von Personenzentrierten PE/OE-Aficionados seit langem gestellte Frage, „was ist denn nun das Besondere an PzA in Organisationen“ so schwer zu beantworten ist.

Der dritte Grund – gleichzeitig der Anlass für meine konzeptionellen Überlegungen – besteht in der *Dichotomie von Personal Power und hierarchischer Macht (über andere)*. Jeder personenzentriert Engagierte, der sich mit Führung in komplexen Organisationen auseinandersetzt, muss sich diesem Tatbestand stellen, auch wenn aus dem Personenzentrierten Ansatz natürlich wichtige Konsequenzen für Führung abzuleiten sind, aber eben nicht für die Form der hierarchischen Positionsmacht. Festzuhalten bleibt, dass Rogers *keine* personenzentrierte Theorie der hierarchischen Führung aufgestellt hat.

Will man die Zielgruppe der Führungskräfte aus komplexen, hierarchischen Organisationen der Wirtschaft weiter für den Personenzentrierten Ansatz aufschließen, muss man sich mit diesem Dilemma konzeptionell befassen. So sind die folgenden Ausführungen als work-in-progress zu verstehen.

2. Personal Power und hierarchische Macht: Unterschiedliche Führungsprinzipien und ihr Einfluss auf die Entfaltung eines „betroffenen“ Individuums

Die *Entfaltung eines Individuums*, die sich entwickelnde, selbstaktualisierende, selbst-organisierende, autonome Persönlichkeit im Sinne von Rogers benötigt förderliche Rahmenbedingungen: hilfreiche zwischenmenschliche Beziehungen und – erweitert man die Perspektive auf die institutionelle Lebenswelt – ein günstiges organisatorisches und *Führungs-*Umfeld.

Insofern ist es konsequent, aus der Perspektive des Personenzentrierten Ansatzes *nicht-hilfreiche* Rahmenbedingungen für die Entfaltung eines Individuums aus der Betrachtung auszuklamern bzw. entsprechend negativ zu besetzen. Diese Argumentation und deren Konsequenzen soll im Folgenden erläutert werden. Personal Power und hierarchische Macht als *Führungsprinzipien* erfordern unterschiedliche organisatorische Rahmenbedingungen. Die Personal Power als „Führungsprinzip“ im Sinne von Rogers ist an die Rolle des Facilitators gebunden, der wiederum an das „organisatorische“ Umfeld der Encountergruppe (Rogers, 1974). Die hierarchische Macht dagegen setzt eine *hierarchisch strukturierte, komplexe Organisation* voraus.

Encountergruppe und *hierarchisch strukturierte, komplexe Organisation* sollen als gedankliche Extrempositionen im Folgenden näher beleuchtet werden.

2.1 Encountergruppe

Im Encounter dient die Gruppe – als „schwache Organisationsstruktur“ – der Förderung zwischenmenschlicher Begegnung zwischen den Teilnehmern, um das individuelle Wachstum zu unterstützen. Darüber hinaus pflegt die Gruppe in unserer Argumentation keinen Kontakt zur Außenwelt und verfolgt keine darüber hinaus gehende *organisatorische* Aufgabe wie Produktion oder Dienstleistung für externe Kunden etc.

Schwach ausgeprägte Führung manifestiert sich in der sehr offen definierten Rolle des Facilitators, die über die „Rolle“ eines „normalen“ Gruppenmitgliedes hinausgeht. Der Facilitator geht ausdrücklich – vor allem zu Beginn – hilfreiche Beziehungen mit anderen Teilnehmern ein und ermöglicht ggf. diese moderierend zwischen anderen Teilnehmern.

Der Erfolg bzw. die Einflusschancen des Facilitators sind an seine Personal Power gebunden (Schmid, 1996a), zumal er nicht auf externe bzw. „verliehene“ Machtmittel oder Drohpotentiale zurückzugreifen vermag (und er auch diese deshalb nicht „missbrauchen“ kann). Der Facilitator ist bestrebt, seine schwach ausgeprägte Führung im Lauf des Encounter-Prozesses überflüssig zu machen. Er mutiert (im Idealfall) zu einem „normalen“ Gruppenmitglied, weil die Qualität der zwischenmenschlichen Begegnung, der Offenheit und der Chance zu wachsen sowie die wechselseitige Unterstützung ein von allen Teilnehmern getragenes hohes Niveau erreicht haben. Insofern ist der Facilitator der Modellfall „Personenzentrierter Führung“.

Zusammenfassend: Die schwach strukturierte Organisation einer Encountergruppe und die darauf abgestimmte Führung ermöglichen die Ausgestaltung optimaler Freiräume zur Selbstaktualisierung, Selbstgestaltung, Selbstorganisation aller „Organisationsmitglieder“. Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind in diesem Sinne *hilfreich* und individuelle Ziele können nicht in Widerspruch zu organisatorischen Aufgaben geraten.

2.2 Hierarchische Organisation

Im extremen Gegensatz zur Encountergruppe besteht eine ausgeprägt hierarchische Organisation aus einer relativ starren Struktur, durch die auch zum großen Teil die Regeln für die Führung festgelegt sind. Ein hierarchischer Leiter gewinnt seine Einflussmöglichkeiten auf das Geschehen vor allem durch die ihm verliehenen und mit seiner Rolle (=Position) verknüpften „externen“ Machtmittel und Drohpotentiale, selbst wenn diese nicht offen eingesetzt werden (müssen). Dieser Einsatz von verliehener Macht (Positionsmacht) wird mit der Umsetzung organisatorischer Aufgaben legitimiert.

Aus der Sicht von einzelnen Organisationsmitgliedern können sich jedoch starke Einschränkungen ergeben, die im Widerspruch zu den *individuellen* Zielen und Autonomiebedürfnissen geraten können. Freiräume zur Selbstgestaltung, Selbstorganisation und Selbstaktualisierung werden beschnitten. (Die *Angst vor Machtmissbrauch* ist ein weiterer genannter Grund, warum hierarchische Positionsmacht so kritisch betrachtet wird). Diese ausgeprägt hierarchische Rahmenbedingungen sind *nicht hilfreich* im Hinblick auf die individuelle Entwicklung und Entfaltung der Persönlichkeit bei („abhängigen“) Organisationsmitgliedern. Tabelle 1 stellt die beiden Extrempositionen zusammenfassend dar.

Encountergruppe	Hierarchische Organisation
Schwach strukturierte Organisation	Stark strukturierte Organisation
Keine (in die Außenwelt gerichtete) Aufgabe der Organisation	Aufgabe der Organisation vorhanden
<i>Facilitator (Modell personenzentrierter Führung)</i>	<i>Hierarchischer Leiter</i>
- Einfluss ausschließlich über Personal Power	- Einfluss über verliehene (Positions-) Macht - Verfügung über externe Machtmittel (außerhalb der Person)
Machtmissbrauch mit externen Mitteln nicht möglich	Machtmissbrauch mit externen Mitteln potentiell möglich
Ermöglicher - der Entwicklung einzelner Personen - eines Klimas der wechselseitigen Unterstützung	Garant der - Umsetzung organischer Ziele - Mobilisierung von Mitarbeiter-Unterstützung
Sehr große Freiräume für das einzelne „Organisations“mitglied, sich selbst zu aktualisieren, zu entfalten, zu organisieren	Starke Einschränkung der Freiräume für Selbstgestaltung, -organisation, -aktualisierung sind möglich
Der <i>Facilitator</i> macht sich überflüssig, wenn die Selbststeuerungsfähigkeit aller Gruppenmitglieder ein ausreichend hohes Niveau erreicht hat	Die <i>hierarchische Leitungsfunktion</i> ist auf Dauer angelegt

Tabelle 1: Encountergruppe und hierarchische Organisation

3. Schlussfolgerungen aus der Gegenüberstellung von Encountergruppe und hierarchischer Organisation

3.1 Die zwei Gesichter der Macht

Mit der hier diskutierten Sicht eines von Machtausübung betroffenen Individuums wird die personenzentrierte Perspektive im Hinblick auf Organisationen konsequent weitergedacht. Aus der Perspektive der individuellen Entwicklungskonzeption von Rogers ist es nur folgerichtig, jede einengende Einflussnahme von außen und damit Hierarchiestrukturen abzuschaffen. Schmid (1996b) sieht den Personenzentrierten Ansatz als einen „*Machtansatz mit einem radikal herrschaftskritischen Kern*“ und als „*tendenziell anarchischer Ansatz*“ (ebd., S. 461, 463). Rogers habe *persönlich* ein ambivalentes Verhältnis zu hierarchischen Positionsvertretern

und als personenzentrierter Berater in komplexen Organisationen Schwierigkeiten gehabt (O’Hara, 2007). Die kritische Sicht auf hierarchische Strukturen wird von allen Vertretern der Humanistischen Psychologie geteilt (Halhuber-Ahlmann, 2010).

Das hat für unsere Argumentation zwei Konsequenzen:

Erstens: bezogen auf das *organisatorische Geschehen* ist die Fokussierung auf die negativen Einflüsse von Hierarchie /Führung/ Machtausübung auf eine betroffene *individuelle* Person einseitig und trägt nicht weiter zur Klärung des Sachverhaltes bei. Nur wenn die „Zwei Gesichter *der Macht*“ als maßgebendes Merkmal zusätzlich als gegeben angesehen wird, können Organisationsprozesse angemessen differenziert analysiert werden. „Zwei Gesichter *der Macht*“ meint hierarchische Macht nicht nur als Einschränkung persönlicher Freiheit der Mitarbeiter, sondern auch als *notwendiges Instrument der Steuerung komplexer Organisationen* (McClelland, 1969). Das bedeutet: Je mehr Menschen nötig sind, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, desto schneller wachsen die Kosten der Abstimmung, Koordination und der Regelung, wenn alle Organisationsmitglieder beteiligt sind. Um produktiv bleiben zu können, ist es ab einer gewissen Größe der Organisation für jedes einzelne Organisationsmitglied rational, diese Funktionen nach „oben“ an eine zentrale, hierarchische Instanz zu delegieren (Buchanan&Tullock, 1962; Grauenhorst, 2004). Das heißt, wir müssen die personenzentrierte Perspektive ergänzen und ggf. relativieren, um uns mit hierarchischer Führung zu befassen.

Zweitens: Wurde eben eine rationale Begründung für die Existenz hierarchischer Strukturen geliefert, so ist es genauso rational, bei bestehenden Hierarchien die nicht-funktionalen Auswüchse von Überbelastung, Bürokratisierung, Unterdrückung etc. einzudämmen.

Bei dieser kritischen Sicht auf ausgeprägte Hierarchiestrukturen treffen sich das Konzept der Individuums-Entwicklung von Rogers mit dem der Organisations-Entwicklung – die ja beide in der Humanistischen Psychologie wurzeln – bei dem gemeinsamen Ziel der *Enthierarchisierung*. Dabei tritt die erste für die „Abschaffung“, die zweite für die „Aufweichung“ von Hierarchien ein, weil die zwei Gesichter der Macht als Faktum von der Organisationsentwicklung akzeptiert sind (Glasl, 1983). Daraus ergibt sich sowohl auf der Seite des Personenzentrierten Ansatzes (Gordon, 1972) als auch auf der Seite der Organisationsentwicklung (French & Bell, 1973) die Favorisierung von Teamstrukturen.

3.2 Team als Schnittmenge von Encountergruppe und hierarchischer Organisation

Mit dem Blick auf Tabelle 1 befindet sich „Team“ (virtuell) an der Schnittmenge oder im Spannungsfeld von Encountergruppe und komplexer Organisation, d.h. es hat mehr Struktur als eine

Encountergruppe, weniger als eine komplexe Organisation. Die überschaubare Anzahl von Teammitgliedern ermöglicht es, sich wechselseitig als „Person“ wahrzunehmen und zu begegnen; der Aufwand von Abstimmung und Koordination ist relativ gering. Dadurch ist es möglich, Führungs- und Koordinationsaufgaben so zu teilen, dass die Gruppenmitglieder an der Übernahme dieser Verantwortung partizipieren und im Idealfall kein Anlass besteht, solche Funktionen nach „oben“ zu delegieren.

Gleichzeitig geht es aber auch um die Herausforderung, mit den zwei Gesichtern der Macht konstruktiv umzugehen. Die personenzentrierte Organisationsmaxime für ein Team könnte also lauten: *soviel Gestaltungsraum für persönliche Entwicklung wie möglich, soviel eingrenzende Hierarchie wie nötig*. Dieses positive Spannungsverhältnis drückt sich auch aus in Begriffen wie „Kooperative Führung“, „Hierarchisches Team“, „Teilautonome Gruppe“ und auch „Person Centered Leadership“.

Nicht umsonst ist *Teamentwicklung* für die Organisationspsychologie, für die Konzepte der Organisationsentwicklung und für die Praxis der Organisationsberatung von so großer Relevanz (Katzenbach & Smith, 2003). Welche Bedeutung hat das nun für die Definition Personenzentrierter Führung?

3.3 Die Sicht von C. Rogers

Carl Rogers hat eine Theorie der *Beratung*, nicht aber der *Führung* entwickelt. Das schließt natürlich nicht aus, dass er sich mit dem Thema „Führung“ unter einer personenzentrierten Perspektive befasst hat, zumal er selbst berufliche Führungsrollen ausgeübt hat. Er selbst hat auch eine tabellarische Gegenüberstellung vorgenommen, die Ähnlichkeiten mit Tabelle 1 aufweist (Rogers, 1979, S. 91). Rogers geht dabei von einer Situation der *Wahlfreiheit* über den zu praktizierenden Führungsstil aus. Er begründet das mit persönlichen Erfahrungen aus seiner Chicagoer Zeit, warum er einen kooperativen, fördernden Führungsstil, der dem des *Facilitators* ähnelt, einem autoritären (ggf. Zwang ausübenden) vorzieht (vgl. Rogers, 1979, S. 91 ff.). Was Rogers in seiner Gegenüberstellung und auch sonst (nachvollziehbar) ausklammert, ist die explizite *Diskussion von Rahmenbedingungen*, die diese Wahlfreiheiten begünstigen oder einschränken.

Seine Erfahrungen belegen, dass er als Institutsgründer und -leiter sehr viel Gestaltungsraum im Hinblick auf strukturelle Enthierarchisierung zur Verfügung gehabt hat. Er arbeitete mit einer engagierten Gruppe von wissenschaftlichen Mitstreitern so zusammen, dass Entscheidungen im Konsens gefällt werden konnten. Das heißt, er hatte wenige übergeordnete Vorgaben zu erfüllen und war nur geringen organisatorischen Zwängen ausgeliefert. Er hatte viel Freiheit, seinen Führungsstil auszuwählen und hat damit gezeigt, dass er seine personenzentrierte Grundhaltung auch in Leitungsfunktionen zum Ausdruck bringen konnte. Damit hatte er günstige Umgebungsbedingungen geschaffen, die es den wissenschaftlichen Mitarbeitern des Instituts ermöglichte, sich ihrer Kompetenz entsprechend zu entfalten, ihre Selbstver-

antwortung zu stärken und eigenverantwortlich – zusammen mit Rogers – Führungsaufgaben im Kollegenkreis zu verteilen (Gordon, 1972). Diese Rahmenbedingungen entsprechen in etwa der oben diskutierten *Teamstruktur* als „Schnittstelle“ von Encountergruppe und Hierarchie.

3.4 Person Centered Leadership nach Oliver Wüntsch

Wüntsch (2009; 2010) setzt mit Person-centered Leadership auf den eben zitierten Überlegungen von Rogers an und baut sie zu einer auf moderne Verhältnisse übertragenen Konzeption personenzentrierter Führung aus. Seine Ausführungen leisten einen wichtigen Beitrag zur Diskussion über PzA in Organisationen, die verstärkt in der GwG geführt wird. Wüntsch macht deutlich, von welcher zentralen Wichtigkeit eine *personenzentrierte Grundhaltung gerade für Führungskräfte* ist und wie sie in die Leitungsrolle sinnvoll integriert werden kann. Die positiven Konsequenzen für das gesamte Managementhandeln werden plastisch beschrieben und damit auch die Anknüpfungspunkte an Techniken und Methoden, die ohne Einbeziehung der personenzentrierten Grundhaltung als „hart“ beschrieben werden und oft das Negativbild einer Organisationskultur prägen.

Das von Wüntsch entworfene Bild eines Person Centered Leaders eignet sich sehr gut als *normative Richtschnur* für PzA-Interventionen in der Organisationskultur und für Führungskräfte. Diese muss sich allerdings – wie ich oben argumentiert habe – nach meiner Überzeugung in komplexen hierarchischen Organisationen den zwei Gesichtern der der Macht stellen und als personenzentrierte Konzeption aus der Sicht eines Individuums Kompromisse eingehen. Dieses Spannungsverhältnis konstruktiv zu bewältigen ist die Herausforderung hierarchischer Führung. Wie dieser konstruktive Umgang mit PzA-Begriffen beschrieben werden könnte, dazu soll im nächsten Abschnitt ein Vorschlag gemacht werden.

4. Eine personenzentrierte Interpretation hierarchischer Leitung

Für die weiteren Überlegungen ist ein hierarchischer Leiter vorgegeben, der mit entsprechender Positionsmacht ausgestattet ist. Er übt den mit seiner Führungsrolle verbundenen Einfluss auf die Mitarbeiter aus, um für die Aufgaben der Organisation und deren Umsetzung Sorge zu tragen. Damit ist die „Machtmotivation als Rollenverhalten“ (Kipnis, 1976, S. 19) legitimiert und Machtmissbrauch zur Verfolgung persönlicher Interessen als Prämisse ausgeschlossen. Die mögliche Dichotomie zwischen dem Wunsch der Mitarbeiter nach selbstbestimmter Arbeit einerseits und direktiven Vorgaben von „oben“ für die Aufgabenbewältigung andererseits, ist konstitutiv für komplexe Organisationen; das gilt es für die Führungskraft konstruktiv zu bewältigen. Mit dieser Dichotomie wird ein bekanntes, eingängiges deskriptiv-

analytisches Konzept aufgegriffen, das sich sehr gut eignet, durch die Brille des Personenzentrierten Ansatzes betrachtet zu werden (Wunderer, 2001, S. 207 ff.).

Managementhandlungen bestehen aus Aktivitäten der *Aufgabenerfüllung* und dem *Umgang mit den Mitarbeitern*. In dem großen Markt der Management-Beratung, Fortbildungen und des Coachings in diesem Bereich geht es zum einen um Unternehmensstrategien, Gestaltung des Managementzyklus (Ziele setzen, planen, umsetzen, kontrollieren), Gestaltung von Arbeitsabläufen, Controlling etc. Das sind Interventionen, die die Leistung steigern sollen.

Um den *Umgang mit den Mitarbeitern* zu verbessern gibt es zum anderen z.B. Gruppendynamische Seminare, Verhaltenstrainings und interne Workshops, in denen Kommunikation und Feedback eingeübt und die Konsequenzen unterschiedlicher Führungsstile erfahren werden. Kenntnisse über menschlichen Psyche, Motivation und Anreizgestaltung zur Beeinflussung der Mitarbeiter werden ebenfalls vermittelt und trainiert. Die Stärkung der Beratungskompetenz eines Managers („Führungskraft als Coach“) zur Unterstützung der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung seiner Mitarbeiter ist ein weiteres Ziel der Führungskräfteentwicklung (und natürlich ein hervorragendes Einsatzgebiet für Beratung auf Grundlage des Personenzentrierten Ansatzes). Zusammenfassend geht es bei dieser Sicht von „Führung“ in erster Linie um die Verbesserung von *Methodenkompetenz* und *Sozialkompetenz* (eine hohe Fachkompetenz wird vorausgesetzt) eines Managers.

Eine psychische Dimension „tiefer“ betrachtet geht es bei Führung um die Leistungs- oder *Aufgabenorientierung* und *Mitarbeiterorientierung*, d.h. um die Frage der inneren Einstellungen oder Haltungen eines Managers. Dementsprechend würden Beratungsinterventionen – insbesondere PzA-orientierte – daran ansetzen (Harrison, 1970). Abbildung 1 verdeutlicht dies.

Aufgabenorientierung

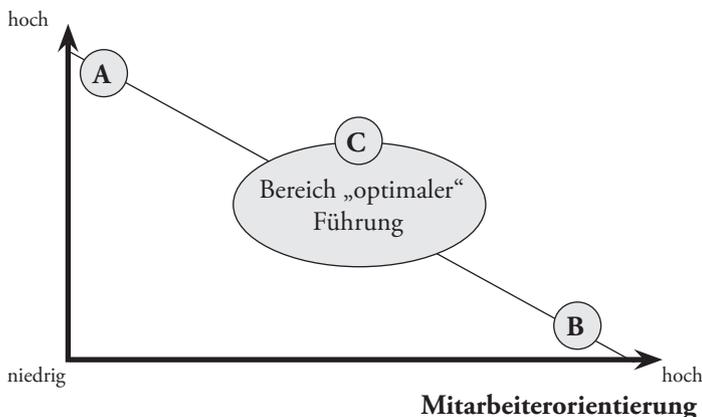


Abbildung 1: Führung als eine Frage der inneren Einstellung

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung können sich ergänzen, sich aber auch widersprechen. Wenn klare Aufgabenanforderungen (bei extrem geringer oder keiner Mitarbeiterorientierung) übertrieben werden, wird sie zur „rücksichtslosen Aufgaben- oder Leistungsanforderung“, zum „Über Leichen gehen“ (Punkt A in der Abb.). Wenn sehr hohe Mitarbeiterorientierung (bei gleichzeitig extrem geringer oder keiner Aufgabenanforderung) gezeigt wird, entsteht „Club“-Atmosphäre“ (Punkt B in der Abb.). Diese Extreme werden als „polemische“ Alternativen aus Mitarbeitersicht erlebt und als nicht glaubwürdig vertretenes Verhalten in unterschiedlichen Situationen. Damit diese Polaritäten in das Verhalten der Führungskraft integriert werden können, müssen sie in ein positives Spannungsverhältnis zueinander gebracht werden; d.h. Extreme sind ausgeschlossen.

Bereich C repräsentiert Varianten „optimaler“ Führung. Das heißt, die Führungskraft verfügt über ein Einstellungs- und Verhaltensrepertoire, das sie situationsbezogen flexibel einsetzen kann und von den Mitarbeitern als ein glaubwürdiges, überzeugendes „Sowohl als auch“ erlebt wird.

Wie eben deutlich geworden ist, haben die beiden Extrempositionen – und die dazwischen liegenden Varianten – unterschiedliche Auswirkungen auf die *zwischenmenschliche Beziehungsgestaltung* von Führungskraft und Mitarbeiter, womit in der folgenden Abbildung 2 die Perspektiven von Rogers ins Spiel gebracht werden.

Nicht-helfende Beziehung eingehen
(Aufgabenorientierung in bestimmten Situationen)

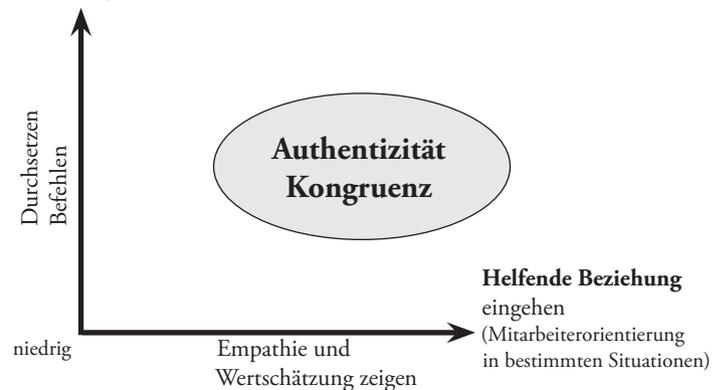


Abbildung 2: Führung als zwischenmenschliche Beziehungsgestaltung

Aufgabenorientierung kann Durchsetzen oder Befehlen bedeuten – also eine *nicht-helfende Beziehung* (Meadows, o. J.) mit den Mitarbeitern einzugehen. Mitarbeiterorientierung bedeutet Vertrauen in die Selbstorganisations- oder Selbstverantwortungsfähigkeit der Mitarbeiter zu haben, die durch Beratung – also durch eine *helfende Beziehung* – unterstützt werden kann.

„Authentizität / Kongruenz“ ist *die* relevante Grundhaltung im Personenzentrierten Ansatz, die auch für unser Führungskonzept von entscheidender Wichtigkeit ist (Bennis, 2009). Sie bedeutet

eine mehrfache Herausforderung für einen hierarchischen Leiter: je nach Situation *authentisch* zu sein im Hinblick auf eine helfende Beziehung zu den Mitarbeitern *und* auf eine nicht-helfende Beziehung. Das heißt: *authentisch* Empathie und Wertschätzung zeigen zu können sowie sich *authentisch* durchsetzen bzw. befehlen zu können, das ist die eine große Herausforderung an eine entwickelte, kongruente *Führungspersönlichkeit*. Die andere Herausforderung besteht darin, mögliche *Spannungen bzw. Widersprüche* zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung so zu bewältigen, dass die Persönlichkeit der Führungskraft dabei kongruent bleibt.

Fazit

Es wurde versucht zu verdeutlichen, dass in einer komplexen, hierarchischen Organisation eine entwickelte Führungskraft nicht ausschließlich aus Mitarbeiterorientierung und damit personenzentrierter Orientierung bestehen kann. Die PzA-Sicht wird für bestimmte Führungssituationen *relativiert und um andere Charakteristika ergänzt*. Mit dem Begriff der „Authentizität / Kongruenz“ als entscheidendem Merkmal einer „entwickelten (Führungs-) Persönlichkeit“ wird der Versuch unternommen, die Brücke zu Rogers von einer Metaperspektive aus wieder herzustellen.

Aufgabe eines *Personenzentrierten Coachings* ist es – und darin zeigt sich die Kernkompetenz eines personenzentrierten Beraters – die *Authentizität, Kongruenz einer Führungskraft zu stärken* und ihr zu helfen, „die zu werden, die sie in Wahrheit ist“ (Kierkegaard). Darin bestehen die Besonderheit, der Qualitätsanspruch und das Alleinstellungsmerkmal des Personenzentrierten Ansatzes auf dem Markt konkurrierender Coachingansätze (Gespräch des Verfassers mit Beatrix Terjung). Unter der Maxime der Kongruenz gilt es bei einseitig ausgeprägtem *Verhaltensrepertoire* einer Führungskraft, dieses in Richtung des jeweiligen Gegenpols zu erweitern (und Extreme abzubauen). Bei hoher Aufgabenorientierung auf Kosten glaubwürdigen Umganges mit Mitarbeitern ist es notwendig, die Mitarbeiterorientierung auszubauen. Bei extremer Mitarbeiterorientierung auf Kosten einer vertretbaren Arbeitsleistung der Organisation gilt es, die Aufgabenorientierung zu steigern.

Literatur

- Argyris, C. (1976). Explorations in consulting-client relationships. In W. Bennis, K. Benne, R. Chin, K. Corey (Eds.), *The Planning of Change* (3rd ed.) (pp. 331-352). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Bennis, W. (2009). *On Becoming a Leader*. New York: Basic Books.
- Buchanan J. M. & Tullock, G. (1962). *The calculus of consent. Logical Foundations of Constitutional Democracy*. Ann Arbor: University of Michigan.
- French, W. L. & Bell C. H. (1973). *Organisation Development* (pp. 45-64). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

- Glas, F. (1983). Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um? In K. Trebesch (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien* (S. 90-116). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gordon, T. (1972). Gruppenbezogene Führung und Verwaltung. In C. R. Rogers, (Hrsg.), *Die klient-bezogene Gesprächstherapie*. (S. 287-334). München: Kindler.
- Grauenhorst, J. (2004). *Welche Rolle besitzt die Hierarchie innerhalb von Organisationen?* München: Grin.
- Halhuber-Ahlmann, M. (2010). Humanistische Psychologie. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 3, 143-145.
- Harrison, R. (1970). Choosing the depth of organisational intervention. *Journal of Applied Behavioral Science*, 181-202.
- Katzenbach, R. & Smith, D. K. (2003). *Wisdom of Teams*. New York: HarperCollins.
- Kipnis, D. (1976). *The Powerholders*. Chicago: University of Chicago.
- Meadows, E. (o. J.). Differences. Paper of the Center for Studies of the Person, La Jolla (CA).
- McClelland, D. C. (1969). The two faces of power. *Journal of International affairs*, 69, 141-154.
- O'Hara, M. (2007). Person-Centered Approaches at work. In M. Cooper, M. O'Hara, P. F. Schmid, G. Wyatt (Eds.), *The Handbook of Person-Centered Psychotherapy and Counseling* (pp. 309-313). New York: Palgrave Macmillan.
- Rasch-Owald, S. (2002). Editorial. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 2, 102.
- Rogers, C. R. (1974). *Encountergruppen*. München: Kindler.
- Rogers, C. R. (1969). The characteristics of a helping relationship. In W. Bennis, K. Benne, R. Chin (Eds.), *The Planning of Change* (2nd ed.) (pp. 153-166). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Rogers, C. R. (1979). *Carl Rogers on Personal Power: Inner Strength and its Revolutionary Impact*. London: Constable.
- Rogers, C. R. & Roethlisberger, F. J. (1991). Barriers and Gateways to Communication. *Harvard Business Review*, 105-111.
- Schein, E. (1976). Process Consultation. In W. Bennis et al. (Eds.), *The Planning of Change* (3rd ed.) (pp. 327-331). New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Schmid, P. F. (1996a). Die personenzentrierte Encountergruppe als Modell für herrschaftsfreien Diskurs. In P. F. Schmid, *Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie*. (S. 466-468), Paderborn: Junfermann.
- Schmid, P. F. (1996b). Personale Macht. Thesen zur Macht aus personenzentrierter Sicht. In P. F. Schmid, *Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie* (S. 461-463).
- Trebesch, K. (2008). 50 Definitionen der Organisationsentwicklung – und kein Ende. In K. Trebesch (Hrsg.), *Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien* (S. 90-116). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Terjung, B. (1988). Zum Zusammenhang von Organisationsentwicklung und Person-Centered-Approach. In *Bericht zum 7. Symposium der GwG 1986 – Orientierung an der Person, jenseits von Psychotherapie*. (S. 243-266). Köln: GwG-Verlag.
- Wüntsich, O. (2009). Person-Centered Leadership. In W. Rechten, et al. (Hrsg.), *Personenzentrierte Beratung*. (S. 217-241). Köln: GwG-Verlag.
- Wüntsich, O. (2010). Person-Centered Leadership. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*, 1, 7-15.
- Wunderer, R. (2001). *Führung und Zusammenarbeit*. Neuwied: Luchterhand.



Dr. Thomas Kempf

Beratungssozietät Terjung & Kempf,
Person-Centered Organisational Development,
Bischhausen bei Göttingen.

Kontakt: thomas.kempf@pcod.de; Internet: www.pcod.de