

Wolfgang W. Keil

Ryback, D. (2000), Emotionale Intelligenz im Management. Wege zu einer neuen Führungsqualität

Übertragen aus dem Amerikanischen von Elisabeth Zinschitz.

GwG-Verlag, Köln, ISBN 3-926842-30-X, 224 Seiten, € 29,65

Terjung, B. / Kempf, T. (2001), Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung (Person-Centered-Organisation-Development – PCOD)

Mit einer Einführung aus systemtheoretischer Perspektive von Heinz Hummitzsch.

GwG-Verlag, Köln, ISBN 3-926842-34-2, 114 Seiten, € 9,80

Der GwG-Verlag hat dankenswerterweise zwei gehaltvolle Publikationen zum personzentrierten Ansatz in der Managements- und Organisationsentwicklung herausgebracht, die sich u. a. durch ihre interessante Unterschiedlichkeit auszeichnen. Während David Ryback spürbar inspiriert von seiner persönlichen Begegnung mit Carl Rogers für emotionale Intelligenz in Management, Teamarbeit und betrieblicher Menschenführung plädiert, ermöglicht es die Aufsatzsammlung von Beatrix Terjung, das Entstehen ihres konsequent erarbeiteten autochthonen Konzepts einer personzentrierten Organisationsentwicklung mitzuverfolgen.

David Ryback, zunächst Pädagoge und Klinischer Psychologe und dann Managementberater, hat an verschiedenen Organisationen und Publikationen der Humanistischen Psychologie prominent mitgearbeitet und ist dem Kreis der Personen zuzuzählen, die gelegentlich mit Rogers direkt zusammengearbeitet haben. Als Beispiel dafür kann etwa auf den zusammenfassenden Artikel von Rogers und Ryback über eine personzentrierte Konfliktbewältigung in Gesellschaft und Politik verwiesen werden.¹ In dem nun hier vorliegenden Buch „Putting emotional intelligence to work“, das von der früheren PERSON-Redakteurin Elisabeth Zinschitz ins Deutsche übersetzt wurde, beschreibt Ryback mit großer Begeisterung Entwicklung und Qualitäten von emotionaler Intelligenz und Führungintelligenz. Wesentlich sind dabei v. a. das Schärfen der Wahrnehmung für (auch unterschwellige) Gefühle, die (kongruente) Kontrolle eigener Impulse, authentische Ehrlichkeit, effektives Zuhören, selbstbestimmte Teamarbeit sowie wirksame

Methoden zur Vermeidung bzw. zum Abbau von Stress. Bei dieser Darstellung wird zugleich die Entwicklung von rigid-hierarchischen Auffassungen über japanische Selbstmanagementkonzepte bis zum Einbezug sozialpsychologischer und humanistisch-psychologischer Ideen in das Management in lockerer Form gestreift. Einen besonderen Reiz dieses Buches macht es aus, dass Ryback jeden Abschnitt mit Ausschnitten aus seinen Gesprächen mit Rogers einleitet, wobei die personzentrierten Grundlagen für die jeweiligen Themenbereiche in alltagssprachlicher Form – wie eben der einer Unterhaltung beim Strandspaziergang – zum Ausdruck gebracht werden.

Die Materialiensammlung von Beatrix Terjung und Thomas Kempf enthält eine Reihe von Artikeln und Kongressbeiträgen von Ersterer und einige von beiden Autoren gemeinsam aus den Jahren 1984 bis 1998 sowie eine einleitende und grundlegende Skizze personzentrierter Organisationsentwicklung aus einer systemtheoretischen Perspektive von Heinz Hummitzsch. Anhand der Darstellung ihrer konkreten Aufträge aus Wirtschaft und Verwaltung beschreibt Terjung, wie sie zunehmend ein konsequent personzentriertes Konzept des Vorgehens im Bereich des subjektiven Erlebens auf allen Ebenen von Organisation und Organisationsentwicklung (explorative Einzelinterviews, hierarchieübergreifende Gruppengespräche, Teamtraining, selbstbestimmte Entwicklungssteuerung u. a. m.) erarbeitet hat. Im Rahmen des dabei entwickelten „Dualen Kompetenz-Teilungs-Konzepts“ kooperiert die personzentrierte Beraterin immer mit einem „strukturzentrierten“ Berater, der alle Bereiche der Organisationsentwicklung, soweit sie „außerhalb der Person“ liegen, betreut. Persönlich ganz wesentliche Vorerfahrungen für die hier beschriebene Tätigkeit hat Terjung in ihrer über 10 Jahre dauernden personzentrierten Arbeit mit Obdachlosen gewonnen, die in den ersten beiden Beiträgen der vorliegenden Materialiensammlung dargestellt wird. Durch diese, sie bis an ihre persönlichen Grenzen

1 Rogers, C. R. / Ryback, D. (1984), One alternative to nuclear planetary suicide, in: Levant, R. F. / Shlien, J. (Eds.), Client-centered therapy and the person-centered approach. New directions in theory, research and practice, New York (Praeger), 400–422

fordernde Arbeit hat Terjung ein tieferes Verständnis des Power-Konzepts von Rogers gewonnen. „Personal power“ ist demnach darin zu sehen, dass durch die wertschätzende Beachtung eigenen inneren Erlebens die Macht anderer, einer Person Schuldgefühle, Angst oder Hemmungen aufzuerlegen, vermindert und Herrschaft über das eigene Selbst ermöglicht wird. Bei frühgestörter Selbstentwicklung – wie bei Verwahrlosten – oder bei rigiden Kommunikationsformen – wie in hierarchischen und kompetitiven Institutionen – kann man aber nicht ohne Weiteres zur wertschätzenden Beachtung des inneren Erlebens im Sinn von „personal power“ kommen. In diesem Zusammenhang möchte ich vor allem Terjungs Erfahrung hervorheben, dass das einfühlsame (Mit-) Erleben der Obdachlosen eben nicht zu „personal power“, sondern nur zur weiteren Verstärkung des negativen Selbsterlebens führt. Es kann hier daher nicht von einer Inkongruenz im Sinn einer dynamischen Dissonanz zwischen organismischem Erleben und Selbst, die nach Veränderung

und Überwindung des Leidensdrucks drängt, gesprochen werden. Diesen dynamischen Faktor muss die personenzentrierte Beraterin vielmehr erst induzieren, indem sie etwa bei Verwahrlosten unbedingt auf deren Wahrnehmung und Anerkennung von (anfangs vielleicht nur minimaler) positiver Erfahrung besteht oder indem sie kompetitive Manager liebenswürdig, aber ebenso unbeirrt, mit ihrer eigenen Gefühllosigkeit konfrontiert.

Diese Überlegungen haben eine Relevanz weit über den Bereich von Management und Organisationsentwicklung hinaus und können alle Vertreter des personenzentrierten Ansatzes in ihrer Arbeit inspirieren. Sie stellen Ansätze zur weiteren Ausdifferenzierung von Rogers' Persönlichkeits- und Therapietheorie dar und würden es verdienen, systematisch und ausführlich ausgearbeitet zu werden. Gleichzeitig soll damit aber auch ausgedrückt werden, dass die beiden vorliegenden Publikationen weit über den Bereich von Management und Organisationsentwicklung hinaus von Interesse sind.