

Ilse Schneider

# Die Bedeutung des personenzentrierten<sup>1</sup> Ansatzes für die Organisationspsychologie

## Zusammenfassung:

In der heutigen Managementphilosophie finden neben den strukturellen Interventionen, die zu einer Betriebsführung notwendig sind, „sich selbst organisierende Prozesse“ als strategische Grundlage flexibler Unternehmensentwicklung breite Beachtung. In diesem Artikel wird auf die gemeinsamen philosophischen Wurzeln der naturwissenschaftlichen „Theorien über komplexe Systeme“, konstruktivistischer Ansätze, der aktuellen Organisationspsychologie, und des personenzentrierten Anliegens Rogers hingewiesen. Der folgende Überblick soll den unbedingten Zusammenhang zwischen Rogersschen Rahmenbedingungen und selbstorganisatorischen Konsequenzen auf die personelle Eigenverantwortlichkeit und produktive wirtschaftliche Innovationen verdeutlichen.

**Schlagworte:** *Organisationspsychologie, personenzentrierter Zugang, Selbstorganisation*

## 1. Einleitung

Da Rogers schon allein mit der Formulierung der drei notwendigen und hinreichenden Bedingungen – zugewandte Aufmerksamkeit, eigene Kongruenz und empathisches Verstehen die Voraussetzung für den Rückgriff auf die Ressourcen aller Beteiligten geschaffen hat, welche auch für die Entwicklung von Institutionen unentbehrlich sind, erübrigen sich im folgenden Beitrag explizite Aussagen von Rogers, die im besonderen für die Anwendung seiner Erkenntnisse für individuelles und soziales Wachstum in zweckgebundenen Organisationen sprechen. Durch sein konsequentes Beziehungsangebot im Sinne der Aktualisierungstendenz hat sich Rogers sozusagen das „Patent“ für den Zugang zur Produktivität des Menschen erworben.

Rogers herausragendes Verdienst ist es, daß er die unverzichtbaren Variablen für ein kreatives soziales Klima, die heute so selbstverständlich klingen, auf den Punkt gebracht hat. Aber so sehr sein unverwechselbarer Ansatz im Bildungs- und Sozialwesen gewürdigt wird, so beiläufig werden seine Grundhaltungen als selbstverständliche Zugabe zu den üblichen Managementskills zitiert. Die oberflächliche Ausführung der Rogersschen Rahmenbedingungen als Gutmenschmethode führt jedoch nicht selten zu verhängnisvoller Schönfärberei und Inkongruenzen im Betriebsklima.

Die Fülle hinter Rogers' schlichten und präzisen Abstraktionen ist nur aus seinem persönlichen Weg, seinem Werdegang als psychologischer Berater, seinem persönlichen Ringen um das empathische Verstehen der Beziehungsdynamik, aus sorgfältiger Reflexion, Dokumentation und Forschungsarbeit und aus seiner überdauernden Offenheit und Flexibilität gegenüber Veränderungen zu verstehen und daher nicht ohne besondere Sensibilisierung nachvollziehbar.

Daher ist es mir nicht nur ein besonderes Anliegen, an die Bedeutung seiner Rahmenbedingungen für Verantwortung, Initiative und realitätsbezogene Entscheidungen innerhalb unterschiedlicher, zweckorientierter Organisationsformen zu erinnern, sondern vor allem seinem „Patent“ im Sinne einer fundierten Anwendung einen gerechten Platz zukommen zu lassen.

Der folgende Überblick soll die Entstehung, Verflechtung und Anwendung des personenzentrierten Ansatzes, der als praktische Verwirklichung des Human Resources-Ansatzes gelten kann, im Zusammenhang mit dem Standardwissen der heutigen Organisationspsychologie diskutieren.

## 2. Zusammenhänge zwischen personenzentrierten Ansatz und der Organisationspsychologie

### 2.1 Philosophisch-psychologischer Hintergrund

#### 2.1.1 Herkunft des Begriffes „Selbstorganisation“

Das Konzept der Selbstorganisation geht auf das 19. Jhd. zurück und enthält Elemente von Husserls (1859-1938) Phänomenologie,

<sup>1</sup> „Personenzentriert“ und „Klientenzentriert“ werden hier als gleichbedeutende Attribute zur Charakterisierung des Rogersansatzes verstanden. In diesem Artikel wird der Einfachheit halber immer „Personenzentriert“ verwendet.

welche sich auf das unmittelbare Erleben, die „intuitive Evidenz“ als Instrument zur Erfassung der Natur zurückbesinnt. „Zur Erklärung von Gesetzmäßigkeiten interner Strukturbildung und dem spontanen Auftreten von Ordnung von konstituierten Gesamtheiten reicht die analytische Methode nicht aus. Daher entstanden um die Jahrhundertwende Spielarten einer ganzheitlichen Psychologie, die eine Synthese des analytisch-experimentellen und der holistisch-funktionalen Ansätze herbeiführen sollte.“ (Ludewig 1992, S. 35)

In diesem Sinne formuliert Metzger: „Es gibt Arten des Verhaltens und des Geschehens, die, frei sich selbst überlassen einer ihnen selbst gemäßen und aus ihnen selbst entspringenden Ordnung fähig sind.“ (zit. in Ludewig 1992, S. 35)

Natur- und Geisteswissenschaften kommen einander durch die Erkenntnisse aus der „Chaos-Forschung“, „Theorie komplexer Systeme“ wieder näher, da Zusammenhänge zwischen Elementen eines Systems nicht nur linear, sondern zunehmend im Zusammenhang mit bestimmten „Rand- oder Rahmenbedingungen“ und Wechselwirkungen untersucht werden.

Unter Chaos wird die Unberechenbarkeit von Wechselwirkungen und Abläufen verstanden. Die „Chaos-Forschung“ unterscheidet offene und geschlossene Systeme. Geschlossene Systeme bewegen sich auf zunehmende Entropie, Unordnung hin (siehe Beispiel zerbrochene Tasse), offene Systeme stehen in einem „Fließgleichgewicht“ mit der Umgebung und produzieren eine unendliche Vielfalt des Lebens basierend auf der kreativen Wiederholung relativ simpler Grundmuster, sogenannter Fraktale.

Lebewesen repräsentieren offene, „dissipative“ Systeme, die durch ständige Zufuhr von Energie und Materie im „Fließgleichgewicht“ gehalten werden und dabei gewisse Ordnungsprinzipien entwickeln.

Unter Laborbedingungen wären Chaos und Steuerbarkeit keine unverträglichen Gegensätze. Chaos würde dann beherrschbar, wenn die Modellgleichungen und Anfangsbedingungen hinreichend genau bekannt wären. (Vgl. Klotz 1990, S. 151)

In der Folge ziehen die Kommunikationswissenschaften Analogien zu den naturwissenschaftlichen Begriffen „offene“ und „geschlossene“ Systeme, Entropie und formative, eigendynamische Tendenzen, auf menschliche Individuen und soziale Gebilde. Ob solche kommunikative Formationen zielgerichtet auf „Attraktoren“ hin oder zufällig entstehen, führt zur Grundsatzdiskussion um das Zusammenspiel von Genetik und Kontext, das von den psychologischen Wissenschaften unterschiedlich gewichtet wird.

Die Analogie zu sozialen Systemen wird und wurde unter anderem von Luhmann diskutiert: Soziale Systeme verhalten sich ähnlich wie biologische „selbstorganisierend“, selbstreferentiell und sich selbst reproduzierend. Diese abgeschotteten Systeme verhalten sich offen, obwohl es paradox klingt, da eine empfindliche Abhängigkeit von Anfangs- und Begleitbedingungen besteht (Vgl. Wehowsky 1990, S. 158).

Als Beispiel für ein System mit Eigendynamik zieht Luhmann die historische Entstehung der freien Marktwirtschaft mit ihren inhumana-

nen Mechanismen heran: „Es setzt die gesellschaftliche Änderung damit ein, daß produktive Arbeit nicht mehr nur hauswirtschaftlich, sondern über Geldmechanismus an die Wirtschaft angeschlossen wird ... Dabei ist die Einbeziehung der vollen Komplexität des Menschen in die eines anderen nicht nur unnötig, sondern auch als Störfaktor zu vermeiden ... Achtung wird entbehrlich, Einschätzung von Leistungs- und Zahlungsfähigkeit genügen.“ (Luhmann, 1996, S. 324)

Im Sinne der modernen Managementphilosophie führt er aus, daß komplexe soziale Systeme wie „Wirtschaft“ oder „Politik“ auf die Umwelt reagieren, indem sie sich selbst beobachten und zu erhalten suchen. Manager lenken komplexe Vorgänge am besten mit minimalem Aufwand durch Schaffen von einfachen Randbedingungen und „Störungen“ (Vgl. Hübler zit. in Klotz 1990, S. 146).

Eine weitere Analogie zur Erklärung sozialer und wirtschaftlicher Vorgänge wird aus der Kybernetik übernommen, welche sich mit dem Funktionieren von physikalischen und biologischen Regelkreisen beschäftigt.

### 2.1.2 Der Wandel des Kausalitätsbegriffes

Mit den kontextualen, dynamischen Ansätzen ist das reduktionistische, lineare Ursache-Wirkungs-Setting der Naturwissenschaften für die Kommunikationswissenschaften passé. Die verhängnisvollen sozialen und wirtschaftlichen Auswirkungen der kurzsichtigen linearen Schuldzuweisung z. B. in Form des Sündenbockdenkens sind längst erkannt, diese Tendenz zur Vereinfachung bleibt dem Alltag vorbehalten.

Rogers formuliert das Konstrukt einer eher programmatischen „Aktualisierungstendenz“ und richtet seine Aufmerksamkeit auf das Spannungsfeld zwischen der Aktualisierungstendenz und dem aktuellen Selbstkonzept im Kontext der inneren und äußeren „Randbedingungen“, d. h. Bezugsrahmens. Die aktualisierende Tendenz kann natürlich durchkreuzt oder verfälscht werden, man kann sie jedoch nicht zerstören, ohne den Organismus selbst zu zerstören. (Rogers 1979, S. 4)

Er richtet sozusagen seine Aufmerksamkeit auf das Prinzip der offenen Systeme und deren sich selbstorganisierenden formativen Tendenzen im „Fließgleichgewicht“ mit der Umwelt und bestätigt diesen Zugang im Laufe seines Berufsleben, indem er die Wirkung von mitmenschlichen „Randbedingungen“ systematisch überprüft. „Ich möchte auf zwei miteinander in Beziehung stehende Richtungen verweisen, die im Laufe der Jahre in meinem Denken immer mehr an Bedeutung gewonnen haben. Die eine ist eine aktualisierende Tendenz, ein Merkmal alles organischen Lebens. Die andere ist eine formative Tendenz, die das gesamte Universum durchzieht. Beide zusammen, glaube ich, stellen die Grundsätze des personzentrierten Ansatzes dar“ (ebd.)

Sein Vertrauen in organismische Vorgänge im Rahmen förderlicher Bedingungen formuliert er folgendermaßen. „Die zentrale

Hypothese dieses Ansatzes kann kurz dargestellt werden: Sie besteht darin, daß das Individuum unermeßlich reiche Anlagen in sich trägt, sich selbst zu verstehen, das Selbst-Konzept, die grundlegenden Einstellungen und das Selbstbestimmte zu verändern, und daß diese Anlagen sich nur dann erschließen können, wenn eine genau definierbare Atmosphäre von fördernden psychologischen Einstellungen geschaffen werden kann“. „Ob nun der Stimulus von innen oder außen kommt, ob die Umgebung vorteilhaft ist oder nicht, man kann sich darauf verlassen, daß die Verhaltensweisen des Organismus immer auf die Erhaltung, Förderung und Reproduktion seiner selbst ausgerichtet sind. Das ist die wahre Natur jenes Vorganges, den wir Leben nennen. Diese Tendenz ist immer wirksam. Tatsächlich ist es nur die An- oder Abwesenheit dieses völlig gerichteten Prozesses, die uns die Beurteilung ermöglicht, ob ein bestimmter Organismus lebendig oder tot ist“ (ebd.)

### 2.1.3 Die Provokation des Konstruktivismus

Der Konstruktivismus greift die historische philosophische Diskussion über die Befangenheit unseres Erkenntnisapparates auf und setzt sich kritisch mit der naiven Überzeugung auseinander, daß die Welt außerhalb unseres Erkenntnisapparates objektiv beschreibbar wäre. Watzlawick formuliert die Einstiegsproblematik mit folgenden, einigermaßen verständlichen Worten „Das vermeintlich Gefundene ist ein Erfundenes, dessen Erfinder sich des Aktes seiner Erfindung nicht bewußt ist, sondern es als etwas von ihm Unabhängiges zu entdecken vermeint und zur Grundlage seines „Wissens“ und daher auch seines Handelns macht.“ (Watzlawick 1981).

Der Konstruktivismus vertritt pointiert die Perspektive der „konstruierten Wirklichkeit des Betrachters“, welcher Rogers durch die Formulierung der Bedeutung des inneren Bezugsrahmens gerecht wird. Zum subjektiven Selbstkonzept und zur persönlichen Weltsicht erlangt ein Beziehungspartner allenfalls über Respekt und eigene Authentizität Zutritt. „Der Organismus bewegt sich im Normalzustand auf seine eigene Verwirklichung und Selbstbestimmung sowie auf eine Unabhängigkeit von jeglicher äußerer Kontrolle zu.“ (Rogers 1979, S. 4)

Während sich zwischen Rogers und den Konstruktivisten in Hinblick auf die „subjektive Wirklichkeit“ noch ein Stück konkrete Übereinstimmung bemerken läßt, gehen die Zugänge bezüglich der Entstehung und Abläufe von Sozialisierungsprozessen deutlich auseinander. Der Konstruktivismus nimmt letztlich zur komplexen „Liebe“ (vgl. Ludwig 1992, S. 158) als Sozialisierungsinstrument Zuflucht. Rogers hingegen aktiviert das facettenreiche zwischenmenschliche Instrument „Empathie“ als Schlüssel zur menschlichen Sozialisation. Er erfaßt und reflektiert damit die gesamte Skala des individuellen und zwischenmenschlichen Ausdrucks- und Signalrepertoires, vor allem Empfindungen, Gefühle und Stimmungen. Die unterschiedlichen Spielarten der Empathie und deren Auswirkungen auf die

Sozialisierung werden von Ute Binder noch praxisbezogener präzisiert (vgl. Binder 1994).

## 2.2 Konsequenzen aus Rogers' Lebenswerk

Rogers' Konzept wird im Laufe der Zeit von allen tiefergehenden wachstumsorientierten Konzepten als Voraussetzung von persönlicher und zwischenmenschlicher Entwicklung anerkannt. Folgerichtig hat sich auch die Organisationspsychologie dem vielversprechenden Ansatz geöffnet und versucht, ohne besonderen Bezug auf den Urheber und ohne besondere Schulung mittels personeller Entwicklungsmaßnahmen Nutzen für das wirtschaftliche Wachstum zu ziehen. „Carl Rogers, der Begründer der Gesprächspsychotherapie, hat bei seiner therapeutischen Arbeit herausgefunden, daß eine bestimmte Grundhaltung nicht nur in der Therapie, sondern generell beim Umgang mit Menschen hilfreich ist: Wertschätzung, Echtheit, einführendes Verstehen. Das ist die Haltung, die zwischenmenschliche Beziehungen positiv beeinflusst.“ (Mentzel 1996, S. 50)

Die Anwender im Wirtschaftsleben, die kurzfristig über „Aufstieg und Fall“ von Mitarbeitern entscheiden, bedürfen einer besonderen Schulung der zugewandten Aufmerksamkeit, Selbstexploration und sozialer Einstimmung, wenn sie dem humanistischen Prinzip gerecht werden wollen. Kongruente Beziehungsangebote fördern Personen mit selbstexplorativen Fähigkeiten, Selbstverständnis, Vertrauen in die eigene soziale und fachliche Selbstwirksamkeit, und Interesse an Herausforderungen und Commitment.

## 2.3 Entwicklung der Organisationspsychologie

Die Organisationspsychologie befaßt sich mit dem Zusammenhang von psychologischen Vorgängen und wirtschaftlicher/öffentlicher Zielsetzung. Freilich ergibt die Geschichte der Organisationspsychologie eine Abfolge von wechselnden Interessenschwerpunkten, die sich vor allem an den jeweiligen wirtschaftlichen Erfordernissen und sozial-ökonomischen Machtverhältnissen orientiert, weniger am Ideal der Humanität, wenngleich sämtliche Strömungen nachträglich ideologisch z. B. simpel mit den „Faulen“ und den „Fleißigen“ begründet werden.

Das Scientific Management, das Human-Relations Prinzip, das Human Resources Development (HRD) bis zum Lean Management-Konzept mit seinen Spielarten der Teamarbeit und Selbstverantwortlichkeit sind Meilensteine in der Geschichte in der Organisationspsychologie.

Die Auseinandersetzung mit den langfristigen Auswirkungen des Kapitalismus („Raubkapitalismus“) und mit den Prinzipien solidarischer Wirtschaftsstrategien ist heute dringender denn je.

Die Ausdifferenzierung des Personalwesens fängt bei der Geschichte der einfachen Lohnverrechnung und administrativen Verwaltung an und endet bei den heutigen Personalentwicklungs-

strategien, die Personalmarketing, Personalauslese und zahlreiche Maßnahmen zur Personalförderung umfassen.

Die Geschichte der Qualifikationserfassung von Bewerbern beginnt bei sogenannten objektiven Intelligenz- und Leistungsmessungen und Persönlichkeitsinventaren und hält heute ganz im Sinne des Human Resource Prinzips bei der Potentialerfassung künftiger Mitarbeiter.

Seit sich die Aufmerksamkeit der Organisationspsychologie zusätzlich zur fachlichen Qualifikation auf die Erfassung von persönlichen Ressourcen und Motivationen gerichtet hat, sind die Rogersschen Grundhaltungen zu deren Erhebung unentbehrlich geworden. In Form von Motivations-Interviews, lebensnahen beruflichen Situationen, die Problemlösungskapazität im Verein mit Kommunikations- und Teamfähigkeiten erfordern, werden Bewerber auf ihr Potential hin eingeschätzt. Eine Gesamtschau bei solch komplexer Beurteilungsgrundlage ist ohne den maßvollen, relativierenden, ganzheitlichen Rogerschen Zugang nicht denkbar, anders wären die Bewerber unter dem Deckmantel der Objektivität laienhafter subjektiver Willkür ausgeliefert.

Die bisherigen Ausführungen sollen verdeutlichen, daß die psychologische Unternehmens-Organisation im Kontext der heutigen Bildungs- und Informationsgesellschaft für ihre Zielsetzung vor allem die Phänomene der formativen „Selbstorganisation“, die Eigenmotivation und Freude an Selbstverantwortung nützt – eine Dynamik, die vor allem auf der Basis der Rogersschen Grundhaltungen entsteht. Dieses „Lange Leine-Prinzip“ wird häufig mit dem Laissez faire-Stil verwechselt und abschätzig beurteilt. Wenn auch ein Laissez faire-Klima mitunter der Kreativität förderlich ist, so bürgt doch eher das Klima der drei Grundhaltungen für lebendigen Austausch zwischen den Mitarbeitern und in der Folge für Initiativen, Problemlösungsfähigkeit, soziale Geschicklichkeit und Verantwortungsgefühl.

Das Selbstorganisationsprinzip auf der Basis von personenzentrierten Bedingungen begünstigt eine prozeßhafte Eigendynamik und spontane Lernfähigkeit von Individuen und sozialen Systemen. Die konventionelle, funktionalisierte Betriebsführung birgt eher die Gefahr einer demotivierenden Einengung des Gestaltungs- und Handlungsspielraums von Mitarbeitern.

Für die Bewertung von Unternehmensstrategien und unterschiedlichen Organisationsformen bleibt jedoch die Komplexität von situativen Bedingungen und unterschiedlichen Motivationen der Beteiligten entscheidend, sodaß sämtliche Schattierungen zwischen koordinativer und mediativer Kommunikation mit verteilter Verantwortung bzw. der Einrichtung hierarchischer Positionen und Verantwortungsakkumulation zumindest temporär adäquat sein mögen, wie aus der späteren Beschreibung der Unternehmensphasen verständlich wird.

### 3. Grundbegriffe der Organisationspsychologie

#### 3.1 Der mißverständliche Begriff „Organisation“

Aus dem Duden lassen sich die unterschiedlichen Bedeutungen ersehen, die dem Wort „organisieren, Organisator, Organisation“ schon allein im alltäglichen Gebrauch zugeschrieben werden. Umso wichtiger erscheint es mir, spekulativen oberflächlichen Alltags-Interpretationen entgegen zu wirken, indem die Begriffe und Zielsetzungen der Organisationspsychologie mit ihren diagnostischen und therapeutischen Möglichkeiten nicht nur in bezug auf das Sozialeben, sondern auch für das Wirtschaftsleben allgemein verständlich formuliert werden.

#### 3.2 Klassische Definitionen aus der Unternehmensorganisation

##### 3.2.1 Aufbauorganisation

Unter Aufbauorganisation wird die funktionelle Struktur und Verantwortlichkeit (wer darf was) verstanden, welche in einem „Organigramm“ darstellbar ist. Wann und ob eine exakte funktionelle Stellenbeschreibung mit Aufgabeneingrenzung und hierarchischer Positionierung vor allem wegen der Entstehung unkontrollierbarer informeller Prozesse innerhalb eines Unternehmens sinnvoll ist, hängt wohl von der Entwicklungsphase, der Größe und den Aufgaben des Betriebes ab und steht vor allem vom „Human Resources Development“-Konzept (HDR) her zur Diskussion.

##### 3.2.2 Ablauforganisation

Unter Ablauforganisation wird die operationale Abwicklung von Aufträgen (wie tut wer was), z. B. in Hinblick auf eine Produktentwicklung beschrieben. Kriterien der effizientesten, wirtschaftlichsten Abwicklung sowohl in fachlich-technischer, administrativer und strategisch-psychologischer Hinsicht stehen dabei im Blickpunkt. Damit wird die enge Vernetzung psychologischer Vorgänge, wie etwa von Informations- und Kommunikationsstilen mit den Handlungsabläufen evident.

Obwohl die Literatur zahlreiche Aspekte über die Entstehung von informellen sozialen Vorgängen beschreibt, bekennt sich die Unternehmenspraxis häufig zur „Heile Welt-Kommunikation“, ignoriert informelle Phänomene als Indikatoren für konstruktive oder destruktive Prozesse des Unternehmensverlaufes und setzt Positionsmacht und Wissensvorsprünge als Regulative ein. Demgegenüber orientiert sich die personenzentrierte Vorgangsweise im Sinne langfristiger Produktivität an wechselseitigen Bedürfnissen der „Interessenten“.

### 3.3 Aktuelle Schwerpunkte der Organisationspsychologie

Beobachtungs- und Interventionsgegenstand der Organisationspsychologie sind Effekte, die aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Organisationssysteme im Wirtschaftsleben und öffentlichen Institutionen und dem Erleben und Verhalten von Mitarbeitern entstehen (vgl. Schuler 1993, S. 1).

Das aktuelle Management entdeckt, weniger aus Humanitätsverständnis als unter dem Druck des wirtschaftspolitischen Erfordernisses nach rascher Abstimmung von Angebot und Nachfrage, die „Lange Leine“, das „Machen Lassen“ von Mitarbeitern als unerschöpfliche Quelle von Innovationen und Verbesserungen. Daraus resultiert ein Wechsel der Fragestellung von „Welches Personal brauchen wir für die Umsetzung der Unternehmen/Geschäftsstrategie?“ in die personenzentrierte Perspektive „Welche Märkte lassen sich mit den aktuellen und potentiellen Qualifikationen der Mitarbeiter erschließen?“ (Vgl. Bühner, 1994, S. 40).

Die „schlanke Organisation“, Projektgruppen mit unterschiedlicher Zielsetzung bis zur Umkehrung des konservativen Ziel-Mittel-Ansatzes sind aktuell geworden, und werden bereits wieder als verdeckte Streßfaktoren kritisiert.

Zusammenfassend kann man sagen, daß sich auch die Praxis der Organisationspsychologie in der Interpretation von psychodynamischen Vorgängen von der simplen Ursache-Wirkungs-Reduktion zum komplexen Beziehungsgefüge und entsprechenden Wechselwirkungen hin bewegt hat. Daß diese Vielfalt auf einen gemeinsamen Nenner gebracht werden kann, dazu hat Rogers bescheiden aber unbeirrbar und eindrucksvoll die Spur durch die Betonung des individuellen Strebens nach Entfaltung gelegt.

## 4. „Selbstorganisation“ und personenzentrierter Zugang in unterschiedlichen Unternehmensphasen

Unter Selbstorganisation werden alle Phänomene zusammengefaßt, in denen Ordnungen und Strukturen in Organisationen spontan, ohne Lenkungs- und Eingriffsversuche von außen entstehen, und nicht die Folge absichtsvollen Gestaltens sind“ (Baumgartner et al., 1992, S. 29).

Aus Unternehmensgröße, Gewinnorientierung, öffentlicher Finanzierung, Marktsegmentierung, Menschenbild und Führungs- und Kommunikationsstilen entstehen Spannungsfelder, die unterschiedliche selbstorganisatorische Prozesse in Gangsetzen und für personenzentrierte Interventionen mehr oder weniger Raum lassen.

Die Entwicklungschancen und Krisen der Pionierphase, sowie der Differenzierungs- Konsolidierungs- und der Integrationsphase werden in der Literatur ausführlich diskutiert (vgl. Baumgartner et al. 1992, S. 67).

### 4.1 Pionierphase

Ein Pionier mit einer „Produkt-Idee“ im weitesten Sinn eröffnet Handlungsspielraum für loyale Allrounder – grundsätzlich ein idealer Rahmen für Eigenmotivation und selbstverantwortliches Handeln. Das Arbeitsklima mag höchst chaotisch bis extrem dynamisch zielgerichtet sein. Intuition, Improvisation und Flexibilität in bezug auf Kundenwünsche nehmen größten Raum ein. Informelle Prozesse sind gering, weil unmittelbare, direkte Kontakte aller Beteiligten rasche Reaktionen auf Veränderungen ermöglichen.

Gefährdungen des Projekts entstehen aus Kapitalmangel und fachlichen und sozialen Unzulänglichkeiten.

### 4.2 Konsolidierungs- Differenzierungsphase

Mit dem Wachstum des Unternehmens geht entweder der unmittelbare Austausch mit dem Pionier und den weiteren Beteiligten verloren, informelle Prozesse nehmen zu – das Organisationsgeschehen wird unüberschaubarer, damit unflexibler und ineffizienter. Oder es setzen sich als Gegenströmung zu den chaotischen Elementen der Pionierphase im Sinne der Selbstorganisation zunehmend systematisierende Prinzipien der Unternehmensführung durch.

Die Innenorientierung wird vorherrschend – eine interne Differenzierung mit Arbeitsteilung und Rollenverteilung bewirken wechselseitige funktionale Abhängigkeiten. Dieser Entwicklung steht jedoch das Bedürfnis nach eigener Wirksamkeit entgegen.

In übersteigerter Ausprägung sind starre Bürokratisierung mit sinnentleerten Repetitionen und Motivationsprobleme die Folge. Der Kontakt nach außen, speziell Kundenwünsche betreffend, wird vernachlässigt, Abteilungsdenken, informelle Formationen, der Ruf nach zentraler Führung tauchen auf, Positionsmacht wird ausgespielt, Informationsvorsprünge mißbraucht. Der Pionier wird zum Mythos, die Nachfolger geraten ins Kreuzfeuer von diffusen Erwartungen. Krisen entstehen, die jedoch über einen „interessenten“-zentrierten Austausch sinnvoll genutzt werden können.

### 4.3 Integrationsphase

Diese Unternehmensphase eröffnet Chancen, die Vorteile der Pionier- und Differenzierungsphase zu vereinigen, der Organisation das Klima eines sozial, lebendigen Systems zu ermöglichen, das heißt, Situationen und Bedingungen zu schaffen, unter denen es dem Einzelnen und den Gruppen möglich ist, selbständig und intelligent im Sinne eines größeren Ganzen zu handeln.

Von diesem Anliegen her sind Netzwerk-Strukturen mit flachen Hierarchien und hoher Selbständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten, die lediglich von gemeinsamen Zielen und Strategien zusammengehalten, populär geworden (vgl. Doppler et al. 1995, S. 48), die auf implizite Lösungsfähigkeiten und verteilte Verantwortung der Beteiligten setzen.

## 5. Konkrete Anwendung des Human Resources-Ansatzes im Wirtschaftsleben

### 5.1 Ansprüche an Führungsqualifikationen

In den Führungsebenen gewinnen persönliche und soziale Kompetenzprofile an Bedeutung. Je nach Führungsebene sind neben fachlicher Erfahrung mehr oder weniger strategisches Denkvermögen, integrative Fähigkeiten und Überzeugungskraft erwünscht. Damit rücken aufgeschlossene, kongruente Persönlichkeiten mit ausgewogenem Selbstkonzept, Selbstvertrauen, empathischen Fähigkeiten und flexiblen Kommunikations- und Moderationsqualitäten in die engere Wahl.

### 5.2 Personalentwicklung

Die moderne Personalentwicklung berücksichtigt die Wechselwirkung zwischen internen Unternehmensinteressen und externen ökonomischen und sozialen Vorgängen. Sie folgt dem natürlichen prozeßhaften Kreislauf und beginnt mit strategischem Personalmarketing, gezielter Personalsuche, systematischer Personalauswahl, Ausbildungs- und Einarbeitungskonzepten, weiterführenden Qualifizierungsprogrammen, gezielter Potentialentwicklung und Vorbereitung auf Ausscheiden und Pensionierung. Vor allem Personalauslese, Mentoring, Coaching, Mitarbeitergespräche zur Förderung und Abstimmung von persönlichen und Firmeninteressen, Team- und Projektarbeit und berufliche Supervision sind ohne personenzentrierten Zugang nicht denkbar.

Die Beobachtung und Beurteilung von „Kernanforderungen“ wie Motivation, Konfliktfähigkeit, Problemlöseverhalten und soziale Geschicklichkeiten erfordern von den Beurteilern ein hohes Maß an komplexer empathischer Fähigkeit, sprachlicher Symbolisierungsfähigkeit und geschulte zweckentsprechende Gesprächsführung.

#### 5.2.1 Auswahlverfahren durch Potentialermittlung von Bewerbern

Es wird jener Bewerber bevorzugt, von dem zu erwarten ist, daß er dem geforderten Leistungs- und Verhaltensspektrum am nächsten kommt. Das Ausleseverfahren erfolgt in drei Schritten:

- Vorbereitungsphase (Erstellung eines Anforderungsprofils),
- Informationsphase (Papierformen und Vorstellungsgespräche)
- Entscheidungsphase nach der Ermittlung von fachlichen, methodischen, persönlichen und sozialen Kompetenzen und Ressourcen (Vgl. Hülshoff zit. in Zimmer/Brake 1993, S. 32)

#### 5.2.2 Berufsbegleitende Personalentwicklung

(vgl. Rückle et al. 1994, S. 141)

Dabei geht es vor allem um laufende, planmäßige Begleitung und Unterweisung in Hinblick auf die fachlichen, methodischen,

sozialen und persönlichen Kompetenzen von Mitarbeitern in allen Verantwortungsebenen auf der Basis personenzentrierter Rahmenbedingungen.

- *Mentoring*

Ein erfahrener Mentor und ein „Schützling“, bei dem Potential vorausgesetzt wird, arbeiten zusammen auf Eigenständigkeit bis zur Gleichwertigkeit hin (vgl. Rückle et al. 1994).

- *Coaching*

Internes Coaching wird im Personalwesen als systematisches, bedarfsgerechtes Training der Mitarbeiter durch Einzelgespräche oder „training on the job“ definiert.

Diese Vorgangsweise kann dann als Bildungsprozeß angesehen werden, wenn der Lernprozeß systematisch geplant und kontrolliert und vom Vorgesetzten unterstützt wird. Der Vorgesetzte wird als eine Art „Vorbild“ angesehen, da er seinen Mitarbeitern das Hineinwachsen in neue Aufgaben und Verantwortung durch Rat, Hilfe und Anregungen erleichtert (Mentzel 1996, S. 169).

Externes Coaching wird zur individuellen Persönlichkeitsbildung vor allem im Sinne von Selbstbehauptung und Durchsetzungsfähigkeit im Rahmen des Berufslebens angeboten.

- *Mitarbeitergespräche*

Dem Mitarbeitergespräch wird immer größere Bedeutung für die Leistungsbereitschaft der Beteiligten eingeräumt. Beurteilungs-, Förder-, Änderungsgespräche, Abgleich von Selbst- und Fremdbild, Diskussion von Stärken und Defiziten, Potentialen, Zielen und Perspektiven haben Eingang in den Katalog des Personalmanagements gefunden.

„Ansonsten sollte die Führungskraft den Mitarbeiter möglichst aktiv mit einbeziehen. Dazu gehören aufmerksames Zuhören und offene Fragen, um Informationen vom Mitarbeiter über seine Sichtweise, Ziele und über seine Meinungen zu hören. Vermeiden Sie dabei eine Verhörsituation, in der der Mitarbeiter meint, sich rechtfertigen oder verteidigen zu müssen.“ (Rückle et al. 1994, S. 255)

Wie anders als mit spezieller Schulung könnte diese personenzentrierte Haltung umgesetzt werden?

- *Team- und Projektarbeit*

Zusätzlich zu eigentlichen Aufgaben wird häufig die Lösung von übergreifenden Problemen erforderlich, die zeitlich begrenzt erfolgt, wie z. B. eine Änderung im Rahmen der Arbeitsorganisation.

Teamarbeit erfordert von den Beteiligten wechselseitige Akzeptanz der Persönlichkeit und Fähigkeiten, eine zumutbare Verteilung der Verantwortung und mediative Geschicklichkeit, die divergierende Interessen auf das gemeinsame Ziel hin ausgleichen kann.

- *Supervision*

Berufliches Handeln wird gemeinsam mit Außenstehenden kritisch durchleuchtet, systematisch überprüft, reflektiert. Ziel solcher personenzentrierte Vorgangsweise ist eine persönliche und berufliche Standortbestimmung, eine flexible Orientierung bezüglich der eigenen Rolle und Distanzierungsfähigkeit. (Vgl. Baumgartner et al. 1992, S. 175).

### 5.3 Außenorientierung

- *Kontakt mit „Interessenten“*

Der Umgang mit Behörden, Finanziers, Kunden erfordert persönliche Kongruenz und die spezielle Fähigkeit zur zufriedenstellenden Abstimmung wechselseitiger Möglichkeiten.

- *Verkaufsgespräche, Präsentation*

Verkauf findet überall statt, jeder Kontakt bedeutet neben dem Angebot von Sachkenntnissen und ständiger Entwicklung von Berater- und Überzeugungsfähigkeiten vor allem den Verkauf des eigenen Selbstverständnisses.

„Sheila Murray Bethel, Verkaufsexpertin und Trainerin, meint, man müsse, um im Verkauf (oder im Leben) erfolgreich zu sein, härter daran arbeiten, sich selbst kennenzulernen und zu entwickeln, als an irgend etwas anderem im Leben“ (Morgan 1991 S. 10).

- *Firmenkultur*

Firmenkultur entsteht aus unternehmerischem Geschichtsbeußtsein und aktuellem Firmengeist und hat entscheidende Wirkung nach außen. Imagepflege, corporate identity, Umgangsstil mit Kunden, Orientierung an der Nachfrage der Kunden, Erfassen von Trends, Bedürfnissen und Störungen, Zusammenarbeit mit Produzenten und Zulieferern können nur unter personenzentrierten Rahmenbedingungen in Gang gehalten werden.

## 6. Zum Menschenbild bei der Organisationsentwicklung

Besonders bedeutsam ist in einer Organisation das Menschenbild einer Führungskraft oder eines Beraters, da sich darauf weitreichende Konsequenzen für das Betriebsklima und die Produktivität aufbauen. Je nach Menschenbild kann jemand zum Schluß kommen, Menschen seien von Grund auf arbeitsunwillig, demotiviert, träge usw., und daraus ableiten, daß in erster Linie mit finanziellen Anreizen Menschen ihre Arbeitsleistung abgekauft werden kann. Man kann auch der Überzeugung sein, daß Menschen von Natur aus gerne Verantwortung übernehmen, Freude an einer sinnstiftenden Tätigkeit finden, leistungsbereit und neugierig sind und wird dann Unzufriedenheit, hohe Fluktuation, Krankenstände und hohe Ausschußraten, eher mit den Arbeitsbedingungen in Verbin-

dung bringen als mit der Natur des Menschen „an sich“ (vgl. Baumgartner et al., 1994).

Folgende Worte könnten von Rogers selbst stammen: OE geht von einem Menschenbild aus, wonach „jeder Mensch grundsätzlich für sein eigenes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln verantwortlich sein kann. Jeder Mensch hat zwar ererbte Fähigkeiten, welche von der Umwelt gefördert, gehemmt oder verändert werden können, aber im Grunde hat jeder Mensch die Möglichkeit, sich selber weiterzuentwickeln. Und er hat auch das Recht, sich weitgehend nach eigenen Vorstellungen und Werten entwickeln zu dürfen.“ (Glasl zit. in Baumgartner et al. 1994, S. 33)

Der Organisationsentwickler sammelt Indizien einer fehlgeleiteten Organisationsdynamik, beachtet informelle Prozesse, das sind z. B. leichtfertiger Umgang mit Informationen, Machtmißbräuche, Vermeidung, Abschiebung von Verantwortung, Routine, Monotonie und andere Demotivationszeichen und erstellt eine „Diagnose“, der die „Analyse“ und die „Therapie“ folgt, die nur über personenzentrierte Arbeitsbedingungen gelingen kann.

### Resümee:

Weder gute Kinderstube, noch übersteigertes Selbstvertrauen und trickreiche Kommunikation, wie diese in Seminaren ohne psychologischen Unterbau gelehrt werden, sind ausreichend, um heutigen organisatorischen und wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden. Die vielfältigen Ansprüche an fachliche und persönliche Flexibilität in unterschiedlichen Kontexten lösen unterschiedliche Bewältigungsversuche aus. Einerseits entstehen Angst und Mißtrauen und daher Informationsmißbrauch mit kurzfristigen Stabilisierungsversuchen, die auf dem „Recht des Stärkeren“ beruhen und einen Kreislauf von Unbehagen und Entmutigung nach sich ziehen. Andererseits gewinnt differenzierte Personalentwicklung an Bedeutung, welche neben fachlichem Know How und Kapitaleinsatz das Streben nach Selbstaktualisierung und Gemeinsinn als wichtige Unternehmensressource berücksichtigt, die vor allem unter den Rogersschen „Randbedingungen“ entstehen, die im Rahmen der Organisationspsychologie und Managementtechniken expliziter genannt und vermittelt werden sollten.

### Dank:

Peter Schmid danke ich für die Ermutigung zu diesem Artikel und Wolfgang Keil für seine stringente Korrektur.

### Literatur:

Binder, Ute (1994), Empathieentwicklung und Pathogenese in der klientenzentrierten Psychotherapie, Eschborn (Dietmar Klotz)  
Baumgartner, Irene / Häfele, Walter / Schwarz, Manfred / Sohm, Kuno (1992): Organisationsentwicklungs-Prozesse, Bern (Haupt) 1988, 1992  
Bühner Rolf (1994), Personalmanagement, Landsberg/Lech (Moderne Industrie)

- Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (1995), Change Management, Frankfurt/Main, (Campus)
- Klotz, Karlhorst (1990), Expedition ins Reich der Fraktale. In: Geo-Wissen 3 (1990, Nachdruck 1993), 124–130
- Ludewig, Kurt (1992), Systemische Therapie, Stuttgart (Klett – Cotta)
- Luhmann, Niklas (1996), Soziale Systeme, Frankfurt/Main (Suhrkamp) 1987
- Mentzel, Wolfgang (1996) (Hg.), Erfolgreiche Personalarbeit, Planegg (WRS Verlag)
- Morgan, Rebecca (1991), Professionelles Verkaufen, Wien (Ueberreuter)
- Rogers Carl R. (1979a), The Foundations of the Person-Centered Approach. In: Education 100, 2, (1979) 98–107; dt.: Die Grundlagen eines personzentrierten Ansatzes. In: Zeitschrift für Sozialpsychologie und Gruppendynamik 6 (1981), 4–16
- Rückle, Horst / Mutafoff, Alexander / Reckelof, Ralf (1994), Personalentwicklung, Düsseldorf (Econ)
- Schuler, Heinz (1993) (Hg.), Lehrbuch Organisationspsychologie, Bern, (Hans Huber)
- Wehowsky Stephan (1990), Die unvernünftige Gesellschaft. In: Geo-Wissen 3 (1990, Nachdruck 1993), 152–161
- Watzlawick, Paul (1981) (Hg.), Die erfundene Wirklichkeit, München (Piper)
- Zimmer, Dieter / Brake, Jörg (1993), Ganzheitliche Personalauswahl, Bamberg (Bayrische Verlagsanstalt)

**Biographie:**

*Ilse Schneider, Wien, klientenzentrierte Psychotherapeutin in freier Praxis, klinische Psychologin. Trainerin für Kommunikation, Führung, Motivation und Personalwesen in Österreich und Osteuropa.*