

# Personzentriert-experienzielle Organisationsberatung

Ulrich Siegrist

Karlsruhe

Welchen Beitrag kann das personzentriert-experienzielle Konzept zur Organisationsberatung leisten? Gibt es spezifische personzentrierte und experienzielle Aspekte, die für die Entwicklung von Organisationen nutzbar gemacht werden können?

Dieser Artikel gibt zunächst einen Überblick über den Stand der Veröffentlichungen zum Thema und ordnet den Begriff der Organisationsberatung ein in den Kontext verschiedener arbeitsweltbezogener Beratungsformate, um dann konzeptionelle Grundlagen der personzentriert-experienziellen Organisationsberatung zu beschreiben. Dabei wird unter anderem das experienzielle Veränderungsmodell zum Umgang mit Trilemma-Situationen im Coaching übertragen auf den Prozess der organisationalen Veränderung. Exemplarisch werden abschließend kurze methodische Impulse zur Umsetzung gegeben.

*Schlüsselwörter:* Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, personzentriert-experienzielles Konzept

**Person-centered-experiential organizational consulting.** Which contribution can the person-centred-experiential concept make to organizational consulting? Are there specific person-centred and experiential aspects that can be used for organizational development?

This article provides an overview of the current state of publications on the subject and places the concept of organizational consulting in the context of various work-related consulting formats, in order to then describe the conceptual foundations of person-centred-experiential organizational consulting. Among other things, the coaching-related experiential change model for dealing with trilemma situations is transferred to the process of organizational change. Finally, short methodological impulses for implementation are given.

*Keywords:* Organizational consulting, organizational development, person-centered-experiential concept

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.3>

## Einführung

Bei der Beschäftigung mit Beratungsformaten in der Arbeitswelt findet häufig die Trias Supervision, Coaching, Organisationsberatung Erwähnung. Pühl (2017, S. 55) bezeichnet diese Beratungsformate als unmittelbare Nachbarn, die mit jeweils spezifischem Fokus und Auftrag an der Schnittstelle von Person, Rolle und Organisation agieren. Das entspricht auch der Sicht der einschlägigen Berufs- und Fachverbände, Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso, 2021), Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS, 2024) und Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv, 2024).

Betrachtet man die Beiträge der personzentriert-experienziellen Community zur Entwicklung dieser Beratungsformate, fällt in jüngerer Zeit die Zunahme von Publikationen zum Coaching auf (z. B. Behrendt, 2014, Kunze, 2016, Deloch, 2017, Hellwig, 2018, Burbach & Kingreen, 2019, Hellwig, 2022, Siegrist,

2022, 2023). Die Zeit der intensiven Auseinandersetzung mit Organisationsthemen auf personzentrierter Grundlage und der Entwicklung entsprechender Beratungskonzepte scheint dagegen eher zu Beginn der 2000er Jahre zu liegen (z. B. Schmidtmann et al., 1997, Ryback, 2000, Terjung & Kempf, 2001, Seewald, 2006). Darüber hinaus findet sich eine Sammlung von Aufsätzen zu prozessorientierten und personzentrierten Aspekten der Organisationsentwicklung bei Maurer (2014), und Werkstattberichte von Schlechtriemen (2018) und Hemeier (2019) zeigen ganz praktisch, wie Organisationsberatung vor personzentriertem Hintergrund aktuell umgesetzt werden kann.

## Das Format Organisationsberatung

Beratung von Organisationen ist in der Regel dann gefragt, wenn aufgrund interner oder externer Anforderungen Veränderungen als notwendig erachtet werden, die eine „bessere Anpassung an Ideen“ oder eine „bessere Anpassung an Realitäten“ (Muster & Hermwille, 2024, S. 102) ermöglichen sollen.

---

Prof. Dr. Ulrich Siegrist, Fuchsbau 18, 76228 Karlsruhe, mail@usiegrist.de

Maurer (2013, S. 197ff) unterscheidet dabei zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der Organisationsentwicklung. Bei der Unternehmensberatung geht es darum, externe Fachexpertise zur Beurteilung von Sachverhalten einzubringen, um auf dieser Grundlage eine verbesserte Strategie oder verbesserte Geschäftsprozesse und Strukturen zu entwickeln. Dem gegenüber kann die Organisationsentwicklung (OE) als eher prozess- und beteiligungsorientiert beschrieben werden, sie zielt ab auf die Humanisierung der Arbeitsbedingungen und die Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Organisation (Maurer, 2013, S. 201, Nicolai, 2020, S. 334). Die Konzepte zur Organisationsentwicklung gehen unter anderem zurück auf Lewins Aktions- und Entscheidungsforschung (Frey & Hauser, 2024) und beinhalten ein geplantes und systematisches Vorgehen zur Veränderung von Organisationen (Kals, 2006, S. 48).

Der Begriff der Organisationsberatung ist dem gegenüber weiter gefasst und umfasst

„sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln. Qualitative Elemente, wie der transparente Umgang mit Macht und der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur sind fester Bestandteil von Organisationsberatung.“ (bso, 2021)

Diese Sicht deckt sich mit dem bereits von Hauser und Egger (2004, S. 250) beschriebenen Beratungsbegriff, der alle arbeits- und organisationspsychologischen Beratungshandlungen beinhaltet, die auf interne wie externe Kommunikationsstrukturen, Abläufe, Schnittstellen, Effizienzverbesserungen sowie die Steigerung der Zufriedenheit von Kund:innen, Mitarbeitenden und Eigentümer:innen abzielen.

Bei der Entwicklung von Organisationen spielen drei Perspektiven bzw. Systeme eine Rolle (Wiendieck, 2003, S. 277; Nicolai, 2020, S. 329; Hochuli Freund et al., 2023, S. 72):

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.

Als weitere Dimension der Entwicklung ist die Organisationskultur zu nennen, die ein System von Überzeugungen, Werten

und Verhaltensregeln darstellt, das die Organisation und das Entscheiden und Handeln wesentlich prägt (Schein & Schein, 2018, S. 5; Bea & Göbel, 2019, S. 435). Kriz spricht in diesem Zusammenhang von Bedeutungsfeldern, also von subjektiv und organismisch geprägten Bedeutungskategorien, die die Kultur einer Organisation beeinflussen, und er weist darauf hin, dass persönliche und interpersonelle Deutungen „immer schon in die (BE-) Deutungsprozesse der Kultur eingebettet“ sind (Kriz, 2017, S. 183).

In Abgrenzung zu Supervision und Coaching fokussiert Organisationsberatung das Organisations- und Interaktionssystem und dessen Dynamiken, und sie unternimmt gegenüber der Supervision einen Schwenk von der Person hin zu deren Funktion. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, je nach Bedarf auch Supervision und Coaching in Organisationsberatungsprozesse zu integrieren (DGSv, 2024).

In Unterscheidung zu Supervision und Coaching, wo die Verschwiegenheit eine wichtige Voraussetzung des Vertrauensschutzes ist, erfordert Organisationsberatung eine hohe interne Transparenz über Inhalte und Ergebnisse der Beratung. Darüber hinaus ist die potenzielle Veränderung der formalen Struktur von vornherein expliziter Bestandteil des Auftrags.

Als Oberbegriff für das bewusste Gestalten organisatorischen Wandels setzt sich zunehmend die Bezeichnung Change Management durch (Nicolai, 2020, S. 335; Bea & Göbel, 2019, S. 464).

„Als Hauptaufgabe des Change Managements wird nicht mehr die Verbesserung der Prozesse im Hinblick auf eine bessere Verwirklichung der Kundenwünsche angesehen. Vielmehr hat Change Management heutzutage vorrangig die Kompetenzorientierung im Blickfeld. Gemeint sind sowohl Kompetenzen des Unternehmens als Ganzes als auch diejenigen der Mitarbeiter.“ (Nicolai, 2020, S. 335)

## Konzeptionelle Grundlagen

Ähnlich wie bei den Formaten Supervision und Coaching existieren auch für die Organisationsberatung verschiedene konzeptionelle Ansätze, die jeweils einen eigenen Blick auf die Organisation und den Umgang mit dem Beratungsanliegen ermöglichen (Janes, 2023). Personzentriert-experienzielle Konzepte können hier einen spezifischen Beitrag einbringen, der zudem mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen und Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt besonders anschlussfähig erscheint.

### *Aktualisierungstendenz*

In Übereinstimmung mit anderen Strömungen der Humanistischen Psychologie ist der Mensch aus personenzentrierter Sicht als Organismus zu betrachten, der handlungsfähig und zur Selbstorganisation und Selbstreproduktion befähigt ist. Im Zentrum

dieser Sichtweise steht die Aktualisierungstendenz als die dem Menschen innewohnende Neigung, sich konstruktiv in Richtung Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit zu entwickeln (Rogers, 1959/1987, S. 21; Rogers, 1961/2020, S. 340; Weinberger, 2013, S. 97). Der Mensch wird als intentionales Wesen betrachtet, das sich in Auseinandersetzung mit seiner Umwelt befindet und in dieser Auseinandersetzung sein eigenes Leben gestaltet und entwickelt (Paulus, 1990, S. 24).

Für die Praxis der Beratung bedeutet dies, dass Impulse zur Veränderung und Entwicklung unter günstigen Bedingungen dem innewohnenden Drang der in der Organisation tätigen Menschen entweichen. Das bedeutet nicht, dass Menschen immer und unter allen Umständen Veränderung initiieren oder befürworten. Die Konsequenz des Vertrauens auf die Aktualisierungstendenz ist aber, dass personenzentrierte Organisationsberatung auf Augenhöhe geschieht, und dass es darum geht, Beratungsformate einzusetzen, die die in der Organisation vorhandenen Kenntnisse und Kompetenzen als Ressource nutzen, und zwar unter direkter Einbeziehung der jeweiligen Personen. Die üblichen Überlegungen, ob Veränderungsprozesse top-down oder bottom-up gestaltet werden sollten (Kals, 2006, S. 53), greifen damit zu kurz. Eher ist zu fragen, an welcher Stelle ein Entwicklungsbedarf erkannt wird und wo Motivation und Energie zur Veränderung entsteht.

In der Organisationspsychologie spiegelt sich diese Sichtweise besonders in holokratischen und in soziokratischen Modellen (Robertson, 2015; Laloux, 2015; Rütger, 2018) und in einem generellen Trend, Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum und größere Autonomie für eigene Entscheidungen zu ermöglichen (Nicolai, 2020, S. 350).

Besondere Bedeutung erhält die Aktualisierungstendenz mit Blick auf die Entwicklung agiler Arbeits- und Organisationsformen. In seiner Auseinandersetzung mit dem Konzept der Agilität beschreibt Erlinghagen (2022), dass dieses oft gleichgesetzt wird mit dem Ausbau von Selbstentfaltung und Empowerment, jedoch gleichzeitig ein Spannungsfeld erzeugt, weil es auch den Zwang zur individuellen Anpassung und permanenten Veränderung beinhaltet. Daraus ergibt sich eine besondere Herausforderung für die Beratung. Aus personenzentrierter Sicht wäre hier zu fragen, wie Agilität so gelebt werden kann, dass ein ausreichender und konstruktiver Gestaltungs- und Entwicklungsspielraum entsteht, der nicht durch Zwänge und Veränderungsdruck erstickt wird.

### *Entwicklungsförderliches Beziehungskonzept*

Isele und Stauss (2016, S. 123) weisen darauf hin, dass die Aktualisierungstendenz nicht immer und nicht automatisch zu einer positiven Entwicklungsrichtung führt, sondern dass es dazu eines wirksamen dialogischen Prozesses auf der Grundlage

einer hilfreichen Beziehung bedarf. Dies gilt es auch in organisationsbezogenen Veränderungsprozessen zu beachten.

In seinen Forschungen identifizierte Rogers sechs Bedingungen als ausschlaggebend für den Erfolg einer Therapie oder Beratung (Rogers, 1977/2013, S. 23). Drei dieser Bedingungen werden als Kernvariablen bezeichnet und lassen sich im Beratungskontext folgendermaßen beschreiben (Rogers, 1977/2013, S. 23):

1. Authentizität der Beratung: Sie beinhaltet die Fähigkeit der Beratungsperson, sich nicht hinter einer professionellen Maske zu verbergen und das eigene Erleben in der Beratung zu nutzen.
2. Nicht an Bedingungen geknüpfte Akzeptanz: Die Begegnung soll frei sein von Beurteilungen und Bewertungen der Kultur und Struktur der Organisation und der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder.
3. Präzise einführendes Verstehen. Das innere Geschehen der Organisation und das innere Erleben der Organisationsmitglieder spielen in der Beratung eine wesentliche Rolle, und es gilt, diese inneren Erlebensweisen, Muster, ungeschriebenen Gesetze und Gefühlswelten so gut als möglich zu verstehen. Den Rahmen hierfür bildet das Verstehen der Ablauf- und der Aufbauorganisation, der internen und externen Strukturen sowie des gegenwärtigen Selbstverständnisses der Organisation.

Durch die personenzentrierte Beziehungsgestaltung kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die eine zentrale Voraussetzung für das Entstehen eines sicheren Raums für Veränderung ist (Pütz, 2006, S. 47) und damit die Entfaltung der Aktualisierungstendenz fördert.

### *Experienzielles Veränderungsmodell*

Hoemberg (2016) entwirft in Anlehnung an das von Speierer (1994; 2006) entwickelte Differenzielle Inkongruenzmodell (DIM) das Bild einer „fully functioning organisation“. Ein zentrales Element ist dabei das Selbstkonzept der Organisation, das durch die Geschichte der Organisation und ihre grundsätzlichen Vorstellungen zum Sinn und Zweck ihres Daseins geprägt ist. Das Modell geht davon aus, dass die Organisation entwicklungsfähig im Sinne der Aktualisierungstendenz ist, dass eine konstruktive Entwicklung jedoch durch Inkongruenzen beeinträchtigt werden kann (Hoemberg, 2014, S. 265). Diese können dann entstehen, wenn organisationale Erfahrungen mit dem „Außen“ nicht mehr mit dem „Innen“, also dem Selbstkonzept, in Einklang gebracht werden können. Weitere Inkongruenzen können sich aus inter-organisationalen Differenzierungen oder Konflikten ergeben.

Problematisch könnte die Identifikation von Inkongruenzen in Organisationen dann werden, wenn damit die Erwartung

verbunden ist, dass die „Patientin Organisation“ wieder funktionieren wird, sobald die Störungen beseitigt sind.

Alternativ kann die Problematik zwischen „Innen“ und „Außen“ beziehungsweise „Innen“ und „Innen“ analog zum experientiellen Veränderungsmodell im Coaching (Siegrist, 2020; 2022; 2023) auch als organisationale Trilemma-Situation verstanden werden, die in einem dem experientiellen Prozess bearbeitet werden kann.

Das experientielle Veränderungsmodell beschreibt als Kern des Veränderungsprozesses eine Auseinandersetzung mit dem Selbsterleben, die zu einem „Verstehen“ des inneren Erlebens und dann weiter zu einer veränderten Bewertung und Deutung der Situation führt. Ausgangspunkt dieses Prozesses ist die Trilemma-Situation als doppelter Konflikt in Form eines Spannungsverhältnisses zwischen Person und Umfeld und gleichzeitigem inneren Einerseits- Andererseits-Erleben (Ambivalenz) (Siegrist, 2021). Organisations-Trilemmata können auftreten, wenn Anforderungen des Umfelds (Absatz- und Beschaffungsmärkte, gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, Kooperationspartner, lokale und globale Entwicklungen etc. (Bea & Göbel, 2019, S. 434)) eine Anpassung erfordern, und wenn gleichzeitig innerhalb der Organisation unterschiedliche Wahrnehmungen und Deutungen dieser Anforderungen zu internen Dynamiken oder Spannungen führen (Abbildung 1). Der Begriff Umfeld bezieht sich hier nicht nur auf Faktoren, die außerhalb des Unternehmens liegen. Er schließt auch andere Divisionen oder Sektionen innerhalb des Unternehmens ein, wenn von diesen Veränderungen ausgehen, die sich übergreifend auswirken.

Zur Klärung kann dann eine prozesshafte Auseinandersetzung mit allen drei Trilemma-Komponenten stattfinden (Abbildung 2). Nach der Situationsbeschreibung geht es in einer ersten Phase des Klärungsprozesses (Vertiefung und Konkretisierung) um eine differenzierte Wahrnehmung der Veränderungen im



Abb. 1: Organisations-Trilemma

Umfeld und der damit einhergehenden Auswirkungen und Anforderungen auf die Organisation, und zwar mit einer Haltung der Akzeptanz und gleichzeitigen Offenheit dafür, dass diese Veränderungen auch Sorgen, Ängste und Abwehrmechanismen auslösen können. Hier folgt das Veränderungsmodell in Teilen der klassischen OE-Prozessarchitektur, bei der in einer ersten Diagnosephase zunächst eine detaillierte und anliegensbezogene Bestandserhebung durchgeführt wird (Kals, 2006, S. 51). Aus personenzentriert-experientieller Sicht ist dabei wichtig, nicht nur „äußere“ Faktoren zu erheben, sondern bereits hier zu berücksichtigen, wie die Änderungen und Anforderungen jeweils rezipiert werden, wo Irritationen entstehen, welche Bedarfe identifiziert werden und welche ersten Veränderungsimpulse dies hervorruft.

Die nächste Phase (Exploration) dient dann der Auseinandersetzung mit dem organisationsinternen Erleben. Die Aufmerksamkeit wandert von „außen“ nach „innen“: Welche (ambivalenten) Reaktionen lösen die Veränderungen innerhalb der Organisation aus? Welche „inneren Anteile“ (Abteilungen, Teams, Hierarchieebenen, Strategien, kulturelle Aspekte) sind

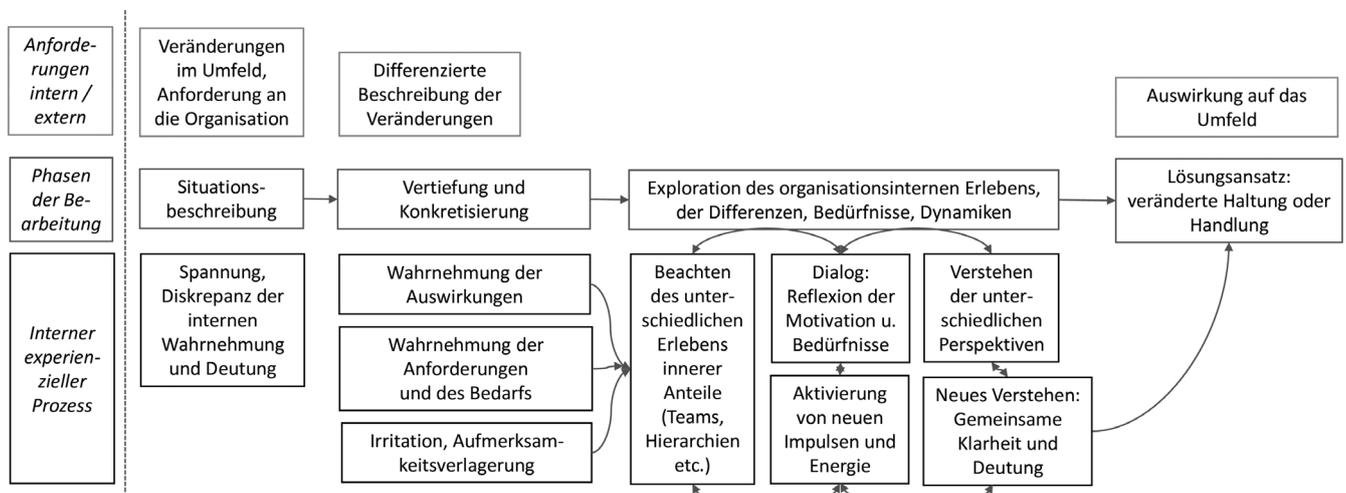


Abb. 2: Für die Organisationsberatung modifiziertes Veränderungsmodell

davon betroffen? Wie erleben diese jeweils die Veränderung? Welche Bedürfnisse werden deutlich?

Wichtig scheint hier, tatsächlich alle inneren Anteile zu berücksichtigen, die auf irgendeine Art von den Veränderungen tangiert sind. Um Motivationslagen und Bedürfnisse zu reflektieren, unterschiedliche Perspektiven nachvollziehbar zu machen und neue Impulse und Energie zu aktivieren, können oft nicht direkt betroffene Anteile aus ihrer etwas distanzierteren Perspektive heraus wertvolle Beiträge leisten. Gleichzeitig werden Lösungsansätze nur dann nachhaltig tragfähig sein, wenn möglichst alle internen Widerstände erkannt und im Prozess bearbeitet werden konnten.

Dem experientiellen Modell folgend, reicht es nicht aus, die unterschiedlichen internen Aspekte nur wahrzunehmen. Vielmehr gilt es, diese inneren Anteile in einen Dialog zu bringen und dabei besonders darauf zu achten, wo die Wahrnehmung und Deutung sich durch den Dialog verändern und wo neue Energie und neue Impulse entstehen. Gemäß der oben beschriebenen Betrachtung der unterschiedlichen Ebenen sind hier sowohl die Organisation als solche, die Interaktion zwischen einzelnen Teilen der Organisation, als auch die einzelnen Personen und ihr inneres Erleben zu berücksichtigen. In allen Dimensionen gilt, was Pütz (2006, S. 41) generell für gelingende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen fordert: die Welt des Fühlens und die Welt des Denkens sind zusammen zu bringen.

Das konkrete Format der Bearbeitung in dieser Prozessphase sollte an die jeweilige Situation angepasst sein. Ein festen Schemata folgender Ablauf würde nicht dem experientiellen Prozessverständnis entsprechen. Im Idealfall führt der organisationsinterne Dialog jedoch zu einem gemeinsamen neuen Verstehen, zu einer gemeinsamen Klarheit und Deutung, aus der heraus dann in einer weiteren Phase ein konkreter Lösungsansatz erarbeitet werden kann, der zu einer organisationalen Veränderung im Umgang mit den Anforderungen des Umfelds führt.

Verarbeitung bedeutet allerdings auch, mit Rückschlägen und Widerständen umzugehen. In ihrem für Entwicklungs- und Implementierungsprozesse in der Sozialen Arbeit entwickelten integrativen Phasenmodell weisen Hochuli Freund, Gebert, Sprenger, Amez-Droz, Hübscher und Grumbinaite (2023) auf die Bedeutung von gruppenspezifischen Prozessen und von Widerstand und Emotionen im Change Management hin:

„Im Rahmen einer kritischen inhaltlichen Auseinandersetzung sind Irritationen und krisenhafte Momente unabdingbar. Häufig werden anfangs bei hohem Zeitaufwand erst wenig klar erkennbare Ergebnisse erzielt. Dies ist die Basis einer hohen Produktivität.“ (Hochuli Freund et al., 2023, S. 73)

Diese Erfahrung deckt sich mit der Erkenntnis, dass der experientielle Verarbeitungsprozess nicht linear verläuft, sondern

eher in Schleifen, und dass auch scheinbare Rückschritte Teil der Verarbeitung sind (Siegrist, 2020, S. 153). Der Fokus experientieller Verarbeitung ist dabei aber weniger auf die Probleme gerichtet, sondern mehr auf das Erleben und die daraus erwachsenden Erkenntnisse. So kann der Verarbeitungsprozess auch als Aktualisierungsprozess verstanden werden.

In Erweiterung des klassischen Dreiphasenmodells der Organisationsentwicklung (Kals, 2006, S. 52) schlagen Hochuli Freund et al. (Hochuli Freund et al., 2023, S. 73) nach der Entwicklung einer vorläufigen Lösung eine Erprobungsphase vor, die zum einen dem Aufbau neuer Kompetenzen dient und zum anderen die Basis für die Überarbeitung der entwickelten Neuerungen dient. Im Anschluss an die Erprobung wird dann die Veränderung, die meist nicht nur struktureller Natur ist, sondern auch kulturelle Implikationen mit sich bringt, verbindlich und strukturiert etabliert und zu gegebener Zeit evaluiert. Diese letzte Prozessphase bewusst zu gestalten, ist auch nach dem experientiellen Veränderungsmodell von Bedeutung, um die Rückwirkung der Veränderung auf das Umfeld nachhaltig abzusichern.

## Methodische Umsetzung

Feste Vorgaben für das Format und die methodische Umsetzung der Organisationsberatung würden nicht den hier dargestellten personenzentriert-experientiellen Grundlagen entsprechen. Auf der Grundlage einer personenzentrierten Haltung und experientiellen Prozessarchitektur lassen sich zahlreiche Methoden zur Anwendung bringen. So sind die hier genannten Beispiele nicht als abschließende Liste zu betrachten. Vielmehr sollen sie der Anregung dienen, das eigene methodische Repertoire zu erweitern, sich den entsprechenden Werkzeugen anzunähern und sie dem eigenen Bedarf entsprechend anzupassen. Die detaillierte Beschreibung zur Vorgehensweise findet sich in den jeweils genannten Originalquellen.

### *Diagnoseinstrument DIM*

Auf die Problematik einer störungsbezogenen Diagnosestellung wurde bereits hingewiesen. Speziell für die Phase der differenzierten Wahrnehmung der Veränderungen, in der es um eine Vertiefung der Situationsbeschreibung geht, kann das spezifisch auf der personenzentrierten Theorie aufbauende organisationsbezogene Differenzielle Inkongruenzmodell (DIM) (Hoemberg, 2016) als Dialoginstrument eingesetzt werden, um im Trilemma Missverhältnisse und Diskrepanzerleben zu erfassen und zu beschreiben. Speierer (2005) hat hierfür ein Manual entwickelt, das auf der Grundlage eines Fragebogens auch jenseits einer klassischen Diagnosestellung einen differenzierten

Blick auf die Organisation ermöglicht und aufzeigt, welche Elemente und Aspekte möglicherweise im weiteren Prozess berücksichtigt werden sollten.

### *Thinking at the Edge TAE und Erlebensbezogenes Concept Coaching ECC*

Thinking at the Edge (TAE) basiert nicht zuletzt auf Rogers Beobachtungen, dass kreative Überlegungen und Handlungen stets einer Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, einer inneren Bewertungsinstanz und der Fähigkeit, mit Elementen und Begriffen zu spielen, bedürfen (Feuerstein & Deloch, 2010; Rogers, 1961/2020). Gendlin (1997) entwickelte diese Überlegungen weiter zu einem Konzept, das ein systematisches Vorgehen zum erlebensbezogenen Entwickeln von Neuem beschreibt. Es umfasst 14 Schritte, bei denen aus dem Erleben (Experiencing) heraus Worte gebildet werden und anhand beispielhafter Episoden nach Mustern gesucht wird, um darauf aufbauend konsistente Konzepte entstehen zu lassen (Feuerstein & Deloch, 2010). Deloch und Feuerstein (2013) entwickelten diesen Ansatz weiter zum Erlebensbezogenen Conceptcoaching (ECC). Es ermöglicht sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen und Teams, von einer diffusen Idee zu einem ausgearbeiteten Konzept zu kommen, indem es implizites Wissen zu einem bestimmten Gegenstand entfaltet und in Sprache bringt. Die konkrete Umsetzung wurde insbesondere von Deloch (2017) für verschiedene Settings beschrieben.

Ein Beispiel, wie TAE für die Entwicklung eines eigenen Beratungskonzepts genutzt werden kann, findet sich bei Siegrist (2022, 128ff). Dort wird die Konzeptentwicklung in drei Phasen beschrieben:

1. Aus dem Erleben der Idee heraus Worte entstehen lassen
2. In beispielhaften Episoden Muster finden und daraus neue Muster entwickeln
3. Ein kommunizierbares und nachvollziehbares Konzept formulieren (ebd.).

### *Freiraum Kompass*

Einen eher spielerischen Zugang zum impliziten Wissen bietet der von Hofmann (2021) entwickelte Freiraum-Kompass. Er beruht auf Hofmanns Forschungen zu Gendlins Prozesstheorie (Hofmann, 2020; Gendlin, 2016) und besteht im Wesentlichen aus Fragekarten, die helfen, gewohnte Bahnen der Problemlösung zu verlassen und Intuition und Inneres Erleben zu nutzen, um Freiraum für neue Lösungsansätze entstehen zu lassen. Auch ohne die spielerische Form des Freiraum-Kompasses können die Fragekarten genutzt werden, um neue Perspektiven zu entwickeln.

Der Freiraum-Kompass (Hofmann, 2021) beinhaltet verschiedene Fragekategorien, die helfen, Konflikt- und Problemfelder zu identifizieren, verschiedene Prozessebenen (z. B. Körper, Verhalten, kulturelle Räume, Vereinbarungen, Sinndimension) zu erfassen und das kommunikative Handeln zu reflektieren. Weitere Kategorien beschäftigen sich mit Ressourcen und Stärken und dem Reflektieren von Werten und Sinnfragen. Auf dieser Grundlage kann dann ein neuer Kurs im Sinne einer vorantragenden Perspektive erarbeitet werden.

### *Appreciative Inquiry AI*

Die Methode des Appreciative Inquiry (AI) wurde von Copperrider (Barrett, 2020) entwickelt, um in Organisationen vorhandene Potenziale und Ressourcen freizulegen und nutzbar zu machen. Sie „basiert auf der Erkenntnis, dass wir in erster Linie nicht durch Fehler, sondern durch gute Erfahrungen lernen“ (Siegrist, 2022, S. 110). Im Rahmen einer wertschätzenden Erkundung können bisherige gute Erfahrungen und persönliche Stärken herausgearbeitet werden, um daraus Weiterentwicklungen für zukünftige Prozesse abzuleiten. Das Verfahren kann als Gruppenmethode im Rahmen längerer Workshops eingesetzt werden und umfasst vier Phasen: Discovery – Entdecken positiver Erfahrungen, Dream – Visionieren durch das Herausarbeiten von übereinstimmenden Mustern und Zukunftsaussagen, Design – Gestalten und die Planung von Neuem, Destiny – konkrete Umsetzung (zur Bensen & Maleh, 2012, Siegrist, 2022, S. 109).

Ausgangspunkt in der Discovery-Phase ist ein wertschätzendes Interview (AI-Interview), das jeweils an die konkrete Fragestellung angepasst werden kann. Auch dann, wenn kein zeitintensiver Workshop vorgesehen ist, kann das AI eine ressourcenorientierte Grundlage darstellen, um beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Teams und Abteilungen weiterzuentwickeln oder andere die Kultur betreffende Veränderungen zu evozieren.

### *Ausblick*

Im Vorwort seines Buchs zur Theorie U weist Scharmer (2009) darauf hin, dass unsere Zeit grundsätzliche Veränderungen mit sich bringt, die uns herausfordern, bisher nicht entdeckte Quellen der Veränderung zu erschließen. Fatzer und Schönberger (2016) wenden Scharmers Theorie an auf die Organisationsentwicklung und betonen, dass es auch in der lernenden Organisation immer die Menschen oder Gruppen sind, die lernen, nie die Systeme an sich (Fatzer & Schönberger, 2016, S. 18). Hier findet sich eine Parallele zur personenzentriert-experienziellen Organisationsberatung. Das personenzentrierte Konzept, das experienzielle Veränderungsmodell und die exemplarisch

genannten methodischen Möglichkeiten können Organisationen neue, bisher nicht bekannte und gleichzeitig für die Zukunft relevante Zugänge zu den eigenen Ressourcen erschließen und damit einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit leisten. Wünschenswert wäre daher, durch weitere Forschung die bestehenden Ansätze zu evaluieren und inhaltlich weiterentwickeln.

## Literaturverzeichnis

- Barrett, F.J. (2020). Cooperrider, David L.: The Articulator of Appreciative Inquiry. In D.B. Szabla, W.A. Pasmore, M.A. Barnes & A.N. Gipson (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (S. 1–16). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49820-1\\_36-3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49820-1_36-3)
- Bea, F.X. & Göbel, E. (2019). *Organisation: Theorie und Gestaltung* (5., vollständig überarbeitete Auflage). UVK Verlag.
- Behrendt, P. (2014). Erfolgsfaktoren im Personenzentrierten Coaching. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*(2/14), 64–68. [https://www.gwg-ev.org/fileadmin/user\\_upload/Wissen/Fachtexte/GPB\\_2-2014\\_Behrendt\\_o.pdf](https://www.gwg-ev.org/fileadmin/user_upload/Wissen/Fachtexte/GPB_2-2014_Behrendt_o.pdf)
- bso. (2021). *Beratungsformate bso*. bso. [https://www.bso.ch/fileadmin/user\\_upload/oo\\_Grundlagendokumente/Verbands\\_Dokumente/2021\\_Broschuere-Beratungsformate\\_DE.pdf](https://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/oo_Grundlagendokumente/Verbands_Dokumente/2021_Broschuere-Beratungsformate_DE.pdf)
- Burbach, C. & Kingreen, T. (2019). Auf dem Weg zum Coach – Eckpunkte zu den Ausbildungsstandards in Personenzentriertem Coaching. In C. Burbach (Hrsg.), *Handbuch Personenzentrierte Seelsorge und Beratung* (S. 431–435). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Deloch, H. (2017). Erlebensbezogenes Denken, Coachen und Moderieren: Der Coachingansatz ECC. Erlebensbezogenes Concept-Coaching. *Person*(21/2), Artikel 1–12.
- Deloch, H. & Feuerstein, H.-J. (2013). Erlebensbezogenes Concept Coaching (ECC) – vielfältige Anwendungen in der Praxis: Die Entwicklung eigenständiger Konzepte und innovativer Zusammenarbeit gezielt unterstützen. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*(1/13), 35–43.
- DGSv. (2024). *Supervision/Coaching/Organisationsberatung*. DGSv. <https://www.dgsv.de/beratung/supervision/>
- Erlinghagen, R. (2022). Agilität – Angepasste Individualität. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(1), 5–19. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00744-1>
- Fatzer, G. & Schönberger, B. (2016). *Organisation und Inspiration: Ein neues Modell von Führung*. EHP Verlag Andreas Kohlhage.
- Feuerstein, H. & Deloch, H. (2010). Erlebensbezogenes Denken: Neue Konzepte entwickeln in Beratungsprozessen: Anwendung und Erweiterung des Ansatzes Thinking at the Edge von E. T. Gendlin. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung* (4/10), 2–7.
- Frey, D. & Hauser, A. (2024). Was könnte Kurt Lewin zum VW-Dieselskandal gesagt haben? In T. Schumacher, M. J. Eppler, O. Haas, H. Roehl & B. Winkler (Hrsg.), *Systemisches Management. Vordenker der Organisationsentwicklung: Impulse für wirksame Veränderungsarbeit* (1. Auflage, S. 166–168). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gendlin, E.T. (1997). *Experiencing and the creation of meaning: A philosophical and psychological approach to the subjective* [Nachdr.]. Northwestern University studies in phenomenology & existential philosophy. Northwestern Univ. Press.
- Gendlin, E.T. (2016). *Ein Prozess-Modell* (2., verbesserte Auflage). Verlag Karl Alber.
- Hauser, H.-G. & Egger, E. (Hrsg.). (2004). *Worauf Berater achten: Ein Handbuch für die Praxis ; [inkl. CD mit Tool-Sammlung*. Linde-Verlag.
- Hellwig, C. (2018). *Personenzentriert-integrative Gesprächsführung im Coaching: Zuhören, Verstehen, Intervenieren*. Springer.
- Hellwig, C. (2022). *Wertebasierte Gesprächsführung: Wirkprinzipien der Personenzentrierten Theorie* (2nd ed. 2022). essentials. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39674-9>
- Hemeier, C. (2019). Personenzentrierte Organisationsentwicklung – ein Werkstattbericht aus einem Organisationsentwicklungsprozess. In C. Burbach (Hrsg.), *Handbuch Personenzentrierte Seelsorge und Beratung* (385–291). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hochuli Freund, U., Gebert, J., Sprenger, R., Amez-Droz, P., Hübscher, R. & Grumbinaite, I. (2023). Wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse gelingen können. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(1), 59–78. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00799-8>
- Hoernberg, B. (2014). Personenzentrierte Diagnostik in der Organisationsentwicklung. In I. Maurer (Hrsg.), *Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt: v.2. Organisationsentwicklung: Konzepte und Anregungen für prozessorientierte Beratung* (S. 255–297). Tectum Verlag.
- Hoernberg, B. (2016). Mit dem Differenziellen Inkongruenzmodell Organisationen personenzentriert entwickeln. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*(4/2016), 222–227.
- Hofmann, T. (2020). *Denken in Prozessen: Ein Paradigma für bewegte Zeiten*. Verlag für psychosoziale Medien.
- Hofmann, T. (2021). *Freiraum-Kompass: Ein Navigationsinstrument zur persönlichen Kurskorrektur: fünfzehn gute Fragen geben dir innere Orientierung mitten im Chaos* (Erfahrungsräume innerer Achtsamkeit). ZKS Verlag für psychosoziale Medien.
- Isele, G. & Stauss, H. (2016). Aktualisierungstendenz und Destruktivität: Zur Kritik der anthropologischen Grundannahmen im Personenzentrierten Ansatz. *Person*(20 Nr. 2), 118–130.
- Janes, A. (2023). *Organisationsberatung: [online]*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/788>
- Kals, E. (2006). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Workbook*. Workbook. Beltz PVU.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt: Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching* (1. Aufl.). Vandenhoeck Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666491634>
- Kunze, D. (2016). Personenzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung.: Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt. *Coaching-Magazin* (1/2016). <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/personenzentriertes-coaching>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Maurer, I. (2013). Beratung in der Arbeitswelt. In S. B. Gahleitner, I. Maurer, E. O. Ploil & U. Straumann (Hrsg.), *Personenzentriert beraten: alles Rogers? Theoretische und praktische Weiterentwicklungen* (S. 196–208). BeltzJuventa.
- Maurer, I. (Hrsg.). (2014). *Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt: v.2. Organisationsentwicklung: Konzepte und Anregungen für prozessorientierte Beratung*. Tectum Verlag.
- Muster, J. & Hermwille, A. (2024). Transformation erfordert Vergessen. In J. Muster, A. Hermwille & J. Kapitzky (Hrsg.), *Edition manager-Seminare. Lehren von Luhmann: Angewandte Systemtheorie: pragmatische Lösungsansätze für Organisationen* (S. 102–111). managerSeminare Verlags GmbH.
- Nicolai, C. (2020). *Betriebliche Organisation* (3., überarbeitete Auflage). wisu-Texte: Bd. 8421. UVK Verlag; UVK.
- ÖVS. (2024). *Beratungsformate: Supervision, Coaching und Organisationsberatung in der Praxis*. Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. <https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate>

- Paulus, P. (1990). Selbstverwirklichung als psychische Gesundheit: eine Standortbestimmung. In G. Meyer-Cording & G. Speierer (Hrsg.), *Gesundheit und Krankheit: Theorie, Forschung und Praxis der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie heute* (S. 11–29). GwG-Verlag.
- Pühl, H. (Hrsg.). (2017). *Das aktuelle Handbuch der Supervision: Grundlagen – Praxis – Perspektiven* (Unveränderte Neuauflage des Handbuchs Supervision 3). Psychosozial-Verlag.
- Pütz, B. (2006). *Beratung in Organisationen* [Studienbrief]. Fernuni Hagen, Hagen.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/Brian>
- Rogers, C. R. (1987). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen* [A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. 1959a] (Höhner, G. & Brüseke, W., Übers.; Personzentrierte Beratung & Therapie, Bd. 8; 3., unveränd. Aufl. d. Neuausg.). Reinhardt.
- Rogers, C. R. (2013). *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie* (22. Aufl., ungekürzte Ausgabe). Fischer (Erstaufl. erschienen 1977b).
- Rogers, C. R. (2020). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. [On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy, 1961a]. Klett-Kotta.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work“: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation* (2., überarbeitete und stark ergänzte Auflage). BoD.
- Ryback, D. (2000). *Emotionale Intelligenz im Management: Wege zu einer neuen Führungsqualität*. GwG-Verlag.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U – von der Zukunft her führen: Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens; Presencing als soziale Technik* (1. Aufl.). Management. Carl-Auer-Systeme.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). *Lernen im Dialog Juristische Lernbücher*. Verlag Franz Vahlen.
- Schlechtriemen, M. (2018). *Personzentrierte Arbeit in Veränderungsprozessen von Organisationen: Workshop beim 18. GwG Jahreskongress 2018*.
- Schmidtman, H., Deter, H., Sander, K. & Terjung, B. (Hrsg.). (1997). *Die Kraft des Personzentrierten Ansatzes, Praxis und Anwendungsgebiete*. GwG-Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11612-000-0031-2>
- Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Changemanagement: Mit dem Personzentrierten Ansatz zum Erfolg*. Reinhardt.
- Siegrist, U. (2020). *Die Rolle des Felt Sense im Coaching*. Dissertation [1 Online-Ressource]. Kassel University Press. <https://doi.org/10.17170/kobra-202011182205>
- Siegrist, U. (2021). Die Rolle des Felt Sense im Coaching: Veränderung im Kontext körperlich-emotionalen Erlebens. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*(28), 59–72. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00689-5>
- Siegrist, U. (2022). *Experienzielles Coaching: Körper und Emotionen konstruktiv nutzen*. Personzentrierte Beratung & Therapie. Ernst Reinhardt.
- Siegrist, U. (2023). Experienzielles Coaching.: Veränderung im Kontext körperlich-emotionalen Erlebens. *Person*(Vol. 27, No. 1), 5–15.
- Speierer, G.-W. (1994). *Das differentielle Inkongruenzmodell (DIM): Handbuch der Gesprächspsychotherapie als Inkongruenzbehandlung*. Roland Asanger Verlag.
- Speierer, G.-W. (2005). *Das Differentielle Inkongruenzmodell (DIM): Hand- und Arbeitsbuch der Personzentrierten Psychotherapie (Gesprächspsychotherapie) als Inkongruenzbehandlung* (2. neu bearbeitete Auflage) [USB-Stick]. GwG-Verlag.
- Speierer, G.-W. (2006). Das Differentielle Inkongruenz Modell (DIM). In U. Straumann & C. Zimmermann-Lotz (Hrsg.), *Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt* (S. 103–116). Asanger.
- 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.
- Weinberger, S. (2013). *Klientenzentrierte Gesprächsführung: Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe* (13. Aufl.). Juventa Verlag.
- Wiendieck, G. (2003). *Grundlagen und Perspektiven der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Fernstudienkurs 77351. Fernuniversität.
- zur Bonsen, M. & Maleh, C. (2012). *Appreciative Inquiry (AI): der Weg zu Spitzenleistungen: Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater* (2., aktualisierte und neu ausgestattete Aufl.). Beltz.