

Oliver Wüntsch

Person-Centered Leadership

Der Personzentrierte Ansatz als Grundlage für ein ganzheitliches Führungskonzept in Organisationen

Führung ist ein Grundphänomen menschlicher Entwicklung. Es gibt keine sozialen Systeme, keine menschlichen Gemeinschaften, keine Organisationen, in denen Fragen der Führung, Vorherrschaft, Macht und des Einflusses nicht von Bedeutung sind. Viele Führungskräfte sehen sich heute mit Organisationen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind. Die Herausforderungen unterscheiden sich dabei grundsätzlich von den Situationen und Fragen der Vergangenheit. „Die Welt wandelt sich mit stetig zunehmender Geschwindigkeit. Wenn unsere Gesellschaft der Herausforderung durch die schwindelerregenden Veränderungen in Wissenschaft, Technologie, Kommunikationsmitteln und sozialen Beziehungen begegnen soll, können wir uns nicht auf den Antworten ausruhen, die die Vergangenheit dafür liefert, sondern wir müssen unser Vertrauen in die Prozesse setzen, mit denen man neuen Problemen begegnen kann“ (Rogers, 1974, S. 290).

Vor allem die fortschreitende Individualisierung unserer Gesellschaft verlangt Konsequenzen in der Führung von Organisationen. Rogers ist der Ansicht, dass von Mitarbeitern traditionell Loyalität und hierarchische Unterordnung verlangt wird. „Organisationen – sei es der Regierung, der Industrie, des Schulwesens oder der Medizin – werden traditionell durch hierarchische Machtstrukturen verwaltet. Obwohl die Macht auf verschiedenen Wegen auch von den Regierten nach oben fließt, wird die Organisation gewöhnlich als ein Herrschaftsprozess erlebt, in dem die Kontrolle von oben nach unten ausgeübt wird. Dies kann durch das Medium von Befehlen und Anordnungen erfolgen oder durch selektiv gegebene

Belohnungen, wie Beförderungen oder Gehaltszulagen“ (Rogers, 1980, S. 108).

Gleichzeitig wird von den Mitarbeitern erwartet, dass die jeweiligen Aufgaben selbstverantwortlich und kreativ gelöst werden. Die Praxis zeigt aber, dass eine auf Unterordnung basierende Führungskultur mit der zunehmenden Individualisierung in Widerspruch steht. Wie lassen sich also eigenständige Individuen in Organisationen so einbinden, dass die individuellen Potenziale auf ein übergeordnetes Ziel hin zusammenwirken und sich nicht gegenseitig behindern und auslöschen? Wie kann Führungsarbeit gestaltet werden, damit Teams in Organisationen gemeinsam Höchstleistungen erbringen? Person-Centered Leadership bedeutet, Veränderungsprozesse so zu gestalten, dass Organisationen den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen gestärkt begegnen können und dabei die individuellen Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt werden. Der Autor vertritt die folgenden Thesen:

1. Der Personzentrierte Ansatz eignet sich als konzeptionelle Grundlage für das Führen von und in Organisationen (= Person-Centered Leadership).
2. Person-Centered Leadership nimmt die Einzigartigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters einer Organisation als individuell existierende Person in den Blick.
3. Person-Centered Leadership schafft Bedingungen, um das persönliche und berufliche Wachstum der Mitarbeiter einer Organisation – im Sinne der Aktualisierungstendenz – zu unterstützen.

Die Ideen und Konzepte einer dialogischen Führung, die Rogers und Gordon Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelt haben, waren zu ihrer Zeit revolutionär. Generationen von Management-Vordenkern wie Douglas McGregor, Kurt Lewin, Chris Argyris, Warren Bennis, Ed Schein, Peter Senge oder Otto Scharmer wurden durch sie beeinflusst. Bis heute haben diese frühen Ansätze nichts an ihrer Aktualität verloren. Ganz im Gegenteil: Vieles spricht dafür, dass die fortschreitende Individualisierung in unserer Gesellschaft eine neue Form der Führung von Organisationen verlangt. Eine auf Un-

terordnung basierende Führungskultur ist den Herausforderungen zunehmender Individualisierungstendenzen in einer globalisierten und vernetzten Umwelt nicht mehr gewachsen.

1. Theoretische Grundlagen

Carl Rogers war einer der führenden Vertreter der in Amerika entwickelten Humanistischen Psychologie. Rogers hat viele Jahre seines Lebens in verantwortlichen Positionen Projekt- und Personalgruppen geleitet (Rogers, 1980, S. 110). So war er unter anderem für ein großes Beratungszentrum mit über 40 Mitarbeitern (Center for the Studies of the Person) und für verschiedenste Forschungsgruppen (z. B. an der Universität von Chicago) verantwortlich (Groddeck, 2006, S. 153). Rogers hat dabei Führen und Leiten von Teams und Gruppen in Organisationen „auf harte Weise direkt in der Praxis gelernt“ (Rogers, 1974, S. 200).

Im Folgenden werden wesentliche Erkenntnisse des von ihm begründeten Personzentrierten Ansatzes auf die Führungsarbeit in Organisationen übertragen. Der Personzentrierte Ansatz wird als Metatheorie für eine konstruktive und kreative zwischenmenschliche Kommunikation angesehen. Als solcher bietet er eine ganzheitliche Basis, um den vielfältigen organisatorischen Herausforderungen der Gegenwart wirkungsvoll zu begegnen. Die gleichwertige Begegnung von Mensch zu Mensch ist eine der Grundlagen im Personzentrierten Ansatz. Überträgt man den Personzentrierten Ansatz auf die Mitarbeiterführung, ist es notwendig, das Menschenbild, die Persönlichkeitstheorie sowie das Beziehungskonzept zugrunde zu legen.

So entsteht das Konzept des Person-Centered Leadership, durch das die Mitarbeiter einer Organisation die Fähigkeiten erwerben, Lern- und Arbeitsprozesse selbst zu wählen, zu steuern und ihre Projekte gemeinsam zum Erfolg zu führen. Die Personzentrierte Führungskraft hat dabei eine helfende und fördernde Funktion. Sie schafft vor allem eine Atmosphäre der Freiheit und des Vertrauens, in der sich diese neue Art der Zusammenarbeit entwickeln kann.

Bei der wissenschaftlichen Sichtung aktueller Führungs- und Change-Management-Konzepte entsteht der Eindruck, dass Carl Rogers fast vergessen ist. Dabei ist die Anwendung dialogischer Konzepte in Organisationen aktueller und populärer als jemals zuvor (Seewald, 2006, S. 27). Der Personzentrierte Ansatz hat als „Philosophie, als gelebte Haltung und als faktisches Verhalten eine große Relevanz in der (...) modernen Gesellschaft“ (Steenbuck, 2005, S. 85).

Das Selbst ist eines der wichtigsten Begriffe im Personzentrierten Ansatz. Das Selbst setzt sich nach der Definition Rogers (2002, S. 27) aus den Wahrnehmungen einer Person von ihren Eigenschaften, von ihren Beziehungen zu anderen, von ihren Beziehungen zu verschiedenen Aspekten des Lebens sowie von bewussten oder bewusstseinsfähigen Bewertungen, die mit diesen Wahrnehmungen verbunden sind, zusammen. Als Kongruenz/Inkongruenz wird im Personzentrierten Ansatz bezeichnet, in wie weit bei einer Person ihre Erfahrung mit deren Symbolisierung im Selbst übereinstimmt. So besteht Kongruenz, wenn die Erfahrungen des Organismus samt deren Bewertungen vollständig und genau symbolisiert werden. Die Erfahrungen werden dann in das eigene Selbstbild integriert und stellen keine Bedrohung für das Selbstkonzept dar. Der Mensch empfindet sich als „mit sich selbst im Einklang“, also in einem weitgehend ausgeglichenen und sicheren Zustand. Im Falle der Inkongruenz wird das Selbst mit seinen Inhalten durch die Erfahrung in Frage gestellt und bedroht. Mit zunehmender Inkongruenz erhöht sich die Anfälligkeit für psychische Erkrankungen (Eckert, Biermann-Ratjen & Höger, 2006, S. 70). Im Arbeitsalltag zeigt sich dies durch Burn-out-Syndrome, innere Kündigungen, chronischen Zeitmangel und andere aktuelle Phänomene.

2. Der Mensch in der Organisation

Rogers (1984) schreibt, dass jede Organisation im Laufe der Zeit routineartige und bürokratische Arbeitsweisen entwickelt. Er bezeichnet dieses Phänomen als Tendenz einer Organisation, sich zu verewigen. „Ein weiteres der Bürokratie anhaftendes Element ist die

Tendenz, nur weil eine Organisation gegründet wurde, so zu tun, als sollte sie ewig bestehen. Nur auf Zeit eingerichtete Ausschüsse werden zu Dauereinrichtungen. Wir sagen, die Organisation tendiert dahin, sich zu verewigen. Genauer wäre zu sagen, die Personen in der Organisation sind bestrebt, den Status Quo aufrechtzuerhalten, anstatt sich zu bemühen, ihre ursprünglichen Ziele zu erreichen“ (Rogers, 1984, S. 205).

Damit die Organisation ihren Status-Quo erhalten kann, wird in den meisten Unternehmen und Institutionen der einzelne Mitarbeiter im instrumentellen Sinne den Zielen der Organisation untergeordnet. Damit wird grundsätzlich unterstellt, dass die Anpassung des Einzelnen an die Organisation erfolgen muss (Rosenberg, 2007, S. 138). Um dies zu gewährleisten, setzen Organisationen üblicherweise unterschiedlichste Kontrollformen ein. Dies kann unter anderem durch das Medium von Befehlen und Anordnungen erfolgen oder durch selektiv gegebene Belohnungen oder Gehaltszulagen (Rogers, 1980, S. 108).

In der Arbeits- und Organisationspsychologie werden unter Menschenbildern Axiome über das Verhalten und Erleben von Menschen verstanden. Abhängig vom zugrunde liegenden Menschenbild werden Mitarbeiter zum Beispiel als Individuen betrachtet, die bei der Arbeit in jedem kleinen Schritt angeleitet werden müssen. Menschen können aber auch als Mitglieder einer sozialen Gruppe wahrgenommen werden, für die zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz gewährleistet sein müssen. Dementsprechend werden Organisationen als Einrichtungen gestaltet, in denen entweder jedes einzelne Mitglied stark kontrolliert oder Verantwortung delegiert wird (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 12).

Das Menschenbild, das innerhalb einer Organisation herrscht, stellt die Leitidee für die Konstruktion der Strukturen dar. Dabei sind Annahmen über den Menschen einem ständigen Wandel unterworfen. Im Verlauf unseres Industriezeitalters und in der Wirtschaftswelt haben bis heute im Wesentlichen vier Menschenbilder eine solche Leitfunktion gehabt (Comelli & Rosenstiel, 2003, S. 116). Die Sichtweise des Homo Oeconomicus wurde vor dem Hin-

tergrund entwickelt, dass Menschen über knappe Ressourcen verfügen. Aus diesem Grund müssen Entscheidungen über die Nutzung der Ressourcen getroffen werden, um verschiedene Ziele zu erreichen. Diese Entscheidungen laufen rational, das heißt, den Gesetzen der Logik entsprechend ab. Geld, Zeit und Energie werden so eingesetzt, dass ihr Einsatz den eigenen, oft egoistischen Nutzen maximiert. Für den Social Man sind soziale Anreize wie die Zugehörigkeit zu einer Gruppe und Eingebundensein in soziale Beziehungen von hoher Bedeutung und motivierend. Sein Arbeitsverhalten wird stark von den sozialen Normen seiner Arbeitsgruppe beeinflusst (Comelli & Rosenstiel, 2003, S. 116). Zwischen den späten 1950er und 1970er Jahren setzte sich das Menschenbild des Self Actualizing Man durch. Der Fokus der Aufmerksamkeit wanderte wieder von der Gruppe zum Individuum. Anders als zu der Zeit des Homo Oeconomicus wird dem Menschen nun eine Vielfalt von Bedürfnissen zugeschrieben, die durch die Arbeit befriedigt werden sollen (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 89 f.). Der Self Actualizing Man ist durch ein intensives Streben nach Autonomie und Selbstgestaltung gekennzeichnet. Er ist in seiner Arbeit durch Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume hoch motivierbar (Comelli & Rosenstiel, 2003, S. 116). Der Complex Man (Schein, 1980, S.17 ff.) verbindet die verschiedenen Motivationsebenen miteinander. Das Konzept geht davon aus, dass es kein generell gültiges Bild vom Menschen gibt; sondern nur in unterschiedlichen Situationen individuell handelnde, einzigartige Menschen. Diese Menschen haben nicht nur verschiedene, sondern auch einem Wandel unterliegende Bedürfnisse (Comelli & Rosenstiel, 2003, S. 116). Vieles spricht dafür, dass das Menschenbild des Complex Man der Realität sehr nahe kommt. Es stellt hohe Ansprüche an Führungskräfte und ihre Fähigkeiten zu situativer Führung (Kirchler, Meier-Pesti & Hofmann, 2004, S. 122).

3. Führung in Organisationen

Viele mitarbeiterorientierte Unternehmen fühlen sich heute dem Menschenbild der Humanistischen Psychologie verpflichtet. Das Menschenbild der Humanistischen Psychologie geht davon aus,

dass der Mensch von Natur aus fähig ist, für sich selbst und sein Leben Verantwortung zu übernehmen, dass alle Menschen – jeder in seiner Art – gleich wertvoll sind und dass Menschen den Wunsch in sich tragen, sich selbst zu entwickeln und zu entfalten. Auch in der Arbeit (Comelli & Rosenstiel, 2003, 114 f.). Die üblichen sozialpsychologischen Definitionen bezeichnen Führen als das Bemühen eines Teammitgliedes, das Verhalten anderer Mitglieder zu lenken und zu verändern. Mit dem Führen oder Leiten in einer Organisation werden Tätigkeiten verbunden, wie Ziele setzen, organisieren, Ordnung und Atmosphäre schaffen, dafür Sorge tragen, dass die Gruppe funktioniert und ihre Aufgaben erfüllen kann, die Mitglieder motivieren, Einzelbedürfnisse und -tätigkeiten koordinieren und auf ein gemeinsames Ziel ausrichten, auch abweichendes Verhalten sanktionieren und ähnliches. Führen heißt, Macht und Einfluss auf andere zu haben und auszuüben (Schmid, 1996, S. 219). „Führung wird gewöhnlich wahrgenommen als eine Funktion oder eine Gruppe von Funktionen, die von einem einzelnen Mitglied einer Gruppe ausgeführt wird. In diesem Zusammenhang gilt Führung sehr oft als eine Rolle, die durch den Erwerb bestimmter stereotyper Führer-Qualitäten oder -Fertigkeiten erlangt wird“ (Gordon, 2005, S. 295).

Schmid (1996, S. 219) versteht Führung als situationsbedingtes und dynamisches Interaktionsgeschehen zwischen den Organisationsmitgliedern und der Führungsebene. Der Führende wird von der Gruppe her definiert und die Aufgabe der Führung besteht darin, zu erkennen, welche Funktionen in der Gruppe übernommen werden müssen, damit sie ihr Ziel erreicht und ihre Einheit bewahrt.

4. Selbstverständnis der personenzentrierten Führungskraft

Zum Selbstverständnis einer personenzentrierten Führungskraft gehört das Vertrauen in die Aktualisierungstendenz der Mitarbeiter und des Teams. Die Funktion einer Personenzentrierten Führungs-

kraft besteht darin, sich als Person so in die Organisation einzubringen, dass diese und die ihr angehörigen Personen sich im Sinne der Aktualisierungstendenz entwickeln können. „Die Aufgabe der Führung ist, die organisatorischen Bedingungen und die Verfahrensweisen so zu arrangieren, dass die Beteiligten ihre eigenen Ziele bestmöglich erreichen und dabei auch die gemeinschaftlich definierten Ziele der Institution fördern können. Administration wird so aufgefasst, dass ihre Aufgabe hauptsächlich darin besteht, Hindernisse wie den ‚Papierkrieg‘ aus dem Weg zu räumen; Entfaltung und Veränderung zu ermutigen (...) und eine Atmosphäre hervorzubringen, in der jeder einzelne überzeugt davon sein kann, dass sein Potential hochgeschätzt, dass seiner Verantwortungsfähigkeit vertraut wird und dass seine kreativen Fähigkeiten gewürdigt werden“ (Rogers, 1974, S. 202 f.).

Was immer eine Führungskraft in einer Organisation tut, sie bringt damit zum Ausdruck, aus welchem Menschenbild heraus sie handelt. Es ist daher für jeden, der diese Aufgabe in einer Organisation erfüllen möchte, unerlässlich sich mit seinen eigenen Vorstellungen auseinanderzusetzen: Was bedeutet für mich helfen? Was heißt für mich führen? Wie beurteile ich die Entwicklung eines Menschen? Wie sollten personale Beziehungen in meiner Organisation beschaffen sein?

Als personenzentrierte Führungskraft sollte man sich selbst folgende Fragen beantworten: Traue ich meinen Mitarbeitern und Teams zu, ihre Aufgaben eigenverantwortlich zu erfüllen und ihre Ziele selbstgesteuert zu erreichen? Was benötigt jeder Mitarbeiter an Unterstützung, Information, Förderung, Ressourcen, Aufgaben, um weiteres Potenzial zu entfalten? Schmid (1996, S. 220) ist der Ansicht, dass eine personenzentrierte Führungskraft ein radikal anderes Verständnis von Team- und Gruppenleitung hat, als das üblicherweise der Fall ist. Dieses Verständnis hat vor allem etwas mit den Bedingungen zu tun, die sie ihren Mitarbeitern anbietet.

Personenzentriert zu führen bedeutet, sich auf Beziehungen einzulassen und diese auf personenzentrierte Weise zu gestalten. Die Aufgabe einer personenzentrierten Führungskraft besteht darin,

ein förderliches Klima in der Organisation zu schaffen und dafür Sorge zu tragen, dass die Teams und die ihnen angehörigen Personen sich im Sinne der Aktualisierungstendenz entwickeln können. Das Klima in einer Organisation ist nach personenzentriertem Verständnis von zentraler Bedeutung. Nur eine nicht-bedrohliche Atmosphäre bietet die Voraussetzung dafür, dass sich die potenziell vorhandenen Fähigkeiten und konstruktiven Kräfte der Mitarbeiter aktualisieren. Entscheidend für die Tätigkeit einer personenzentrierten Führungskraft ist, eine Atmosphäre der Sicherheit und Offenheit herzustellen, die es den Mitarbeitern auch ermöglicht, ein Risiko einzugehen und etwas Neues zu wagen (Schmid, 1996, S. 242). Nach Rogers sind das die Verwirklichung der beziehungs-theoretischen Grundprinzipien (1) Authentizität und Echtheit, (2) wertschätzende Anteilnahme sowie (3) einführendes Verstehen. Sie schaffen als Grundhaltung der personenzentrierten Führungskraft die Voraussetzung für konstruktive Begegnungen in der Organisation (Kunze, 2006).

Ein im Sinne dieser Auffassung förderliches Klima wird aber nur dadurch erreicht, dass die personenzentrierte Führungskraft das entsprechende Verhalten verwirklicht. Es reicht nicht, dass darüber gesprochen wird, wie wichtig ein gutes Klima wäre, oder es von anderen einzufordern. Personenzentriert zu führen ist eine Frage der Haltung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern. Es geht nicht um einzelne Handlungen oder Interventionen, sondern um die Gesamthaltung der Führungskraft. Es ist offensichtlich, dass ein solches Verhalten, das sich in der Psychotherapie als effektiv herausgestellt hat, in einem scharfen Kontrast zu der Tendenz der meisten klassischen Führungskräften steht, sich ihren Mitarbeitern gegenüber als (starre) Rollen- oder Funktionsträger zu zeigen. Es ist in unserer Gesellschaft üblich, dass Führungskräfte sich bewusst die Maske, die Rolle, die Fassade der „Führungspersönlichkeit“ aufsetzen, sie den ganzen Tag tragen und erst ablegen, wenn sie abends die Organisation verlassen (Rogers, 1974, S. 108).

5. Dialog – die hohe Kunst des Zuhörens

Im Jahr 1952 veröffentlichte Rogers in der Harvard Business Review einen Aufsatz mit dem Titel „Die hohe Kunst des Zuhörens“. Dieser Text ist mit den Jahren zu einem Klassiker geworden, der an Aktualität wenig verloren hat (Kirschenbaum, 2007, S. 215).

Für Rogers gilt die gestörte Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter als der größte Effizienzblocker in der täglichen Führungsarbeit. Schuld daran ist für ihn vor allem die menschliche Eigenschaft, Gehörtes (oder Gelesenes) unmittelbar zu bewerten und zu etikettieren. Ein echter Meinungsaustausch über Aussagegehalte kommt dadurch vielfach nicht mehr zustande. „Aus meiner Erfahrung als Berater und Therapeut weiß ich, dass vor allem die Neigung des Menschen, wertend zu urteilen, die Kommunikation erschwert. Glücklicherweise habe ich auch festgestellt, dass Menschen, die gelernt haben, verständnisvoll zuzuhören, diese spontanen Regungen abmildern und dadurch wesentlich erfolgreicher mit anderen kommunizieren können“ (Rogers & Roethlisberger, 1992, S. 74).

Rogers vertritt die These, dass die „Unart“ wertend zu urteilen in der Natur des Menschen liegt und dass wir alle einen natürlichen Drang haben, die Aussagen eines anderen zu beurteilen, zu werten, zu billigen (oder zu missbilligen). In fast jeglicher Unterhaltung sind solche Werturteile etwas ganz Selbstverständliches. Sind noch erhebliche Empfindungen und Gefühle im Spiel, fallen diese Urteile schärfer aus. Je stärker die Empfindungen, desto weniger wahrscheinlich wird die Kommunikation von einem Element der Wechselseitigkeit geprägt sein. Es stehen sich dann zwei Vorstellungen, zwei Gefühle oder zwei Beurteilungen gegenüber; und es gibt psychologisch keine Brücke, die sie verbindet (Rogers & Roethlisberger, 1992, 74 f.).

Zu echter Kommunikation kommen wir erst dann, wenn wir diesen Hang zum sofortigen Werten überwinden und dem anderen erst einmal in Ruhe zuhören. Das bedeutet, so Rogers, den geäu-

berten Gedanken und die Haltung des Gegenübers von seinem Standpunkt aus betrachten, zu begreifen suchen, was ihm die fragliche Sache bedeutet und in welchem Bezugsrahmen er sie stehen sieht. Im Verständnis von Rogers bedeutet genaues Zuhören, vor der Darlegung des eigenen Standpunkts, zuerst zu formulieren, wie man die Sache aus Sicht des anderen verstanden hat.

Rogers vertritt die Ansicht, dass sich die meisten Menschen vor einem genauen Zuhören fürchten. Denn das Gehörte könnte sie nötigen, den eigenen Standpunkt zu ändern. Wenn also eine Führungskraft ihren Mitarbeitern auf die hier beschriebene Weise zuhört, wenn sie bereit ist, einen Schritt in die Welt ihrer Mitarbeiter zu tun, und zu sehen, wie sich ihnen das Leben und die Arbeit zeigen, ohne jeden Versuch, rasch Urteile zu fällen, dann geht diese Führungskraft das Risiko ein, selbst verändert zu werden (Rogers & Roethlisberger, 1992, S. 74).

6. Aufgaben der personenzentrierten Führungskraft

Rogers ist der Ansicht, dass ein personenzentrierter Führungsstil, in dem die Basis der Macht und Herrschaft von jedem Mitarbeiter als in ihm selbst ruhend erfahren wird, möglich ist. Er ist davon überzeugt, dass die Mitglieder einer personenzentrierten Organisation in verantwortungsvoller Weise zusammenarbeiten können (und dies auch tun), um die „künftige Politik zu gestalten, administrative Detailfragen zu lösen, eine Vielzahl von Organisationsformen zu erproben und die Krisen zu bewältigen, die zwangsläufig auftreten“ (Rogers, 1980, S. 122). Der Rogers-Mitarbeiter Thomas Gordon beschreibt Führung nicht als Rolle einer einzelnen Person, sondern als ein Bündel von Funktionen, das sich im Besitz einer Gruppe befindet. Unter idealen Bedingungen sind die Funktionen innerhalb einer Gruppe aufgeteilt. „Es ist jedoch sehr gut möglich, sich Führung auf andere Weise vorzustellen, nämlich als Besitz der gesamten Gruppe oder Organisation. Führung wird in diesem Sinne als ein Sortiment von Funktionen verstanden,

die nicht in den Händen einer einzelnen Person liegen, sondern von der Gruppe ausgeführt werden müssen“ (Gordon, 2005, S. 296).

Eine Führungskraft wird üblicherweise als Fachmann für das Leiten und Führen von Teams angesehen. Im personenzentrierten Sinn hat eine Führungskraft auf keinen Fall die Rolle des Experten im Bereich von Führungsaufgaben. Sie ist kein Fachmann dafür, wie man besser leitet. Denn personenzentriertes Führen heißt für Schmid (1996, S. 229), sich auf Beziehungen einzulassen und diese auf eine personenzentrierte Weise zu gestalten. Und zur Gestaltung authentischer Beziehungen wird eine authentische Persönlichkeit benötigt, die sich auf Beziehungen kongruent einlassen kann.

Das Paradox personenzentrierter Führung: Die wichtigste Aufgabe einer personenzentrierten Führungskraft besteht darin, sich selbst als solche überflüssig zu machen. Gordon bezeichnet den Gruppenleiter als wirkungsvoll, der Bedingungen schaffen kann, aufgrund derer er die Führung verliert. Eine personenzentrierte Führungskraft hat für Gordon eher die Aufgabe, ein aktives und engagiertes Gruppenmitglied zu sein.

Wozu wird dann überhaupt eine personenzentrierte Führungskraft benötigt? Nach personenzentriertem Verständnis besetzt die personenzentrierte Führungskraft diesen Platz, damit er von keinem anderen eingenommen wird. Die Führungsrolle ist damit vergeben, und niemand anderer braucht sich darum zu kümmern oder zu streiten (Schmid, 1996, S. 233). Die Aufgabe der personenzentrierten Führungskraft ist demnach die eines Platzhalters. Durch seine bloße Existenz, durch das Etikett, das ihr zugeteilt ist, trägt sie die Verantwortung, dass niemand anderer die Führungsposition für sich beansprucht und in einem nicht-personenzentrierten Sinn, die Gruppe für eigenes Interesse missbraucht.

Die Funktion einer personenzentrierten Führungskraft besteht darin, die vorhandenen Potenziale der Mitarbeiter einer Organisation zum Wachsen und Wirksamwerden zu bringen. Personenzentriert führen bedeutet nicht, anderen etwas beizubringen oder ihnen

eine Erfahrung weiterzugeben, sondern sie dabei zu unterstützen und zu begleiten, selbst Erfahrungen zu machen. Im Gegensatz zu einem Verständnis von Führung als direktiv-lenkendes Vorgehen, als Steuerung, Training oder gar als Manipulation wird die personenzentrierte Führungskraft als jemand verstanden, der die Entwicklung der Organisation und ihrer Mitglieder fördert und ihre Macht im Sinne von Ermächtigung und Unterstützung einsetzt (Schmid, 2000, S. 2).

Eine personenzentrierte Führungskraft muss über ein bestimmtes Maß an Geduld, Toleranz und Sicherheit verfügen. Sie kann in Situationen geraten, in denen Teammitglieder sich zunächst überhaupt nicht beteiligen oder in denen während einer Diskussion lange Pausen entstehen. Es kann vorkommen, dass sich für eine bestimmte Aufgabe kein Freiwilliger findet oder dass Mitarbeiter nicht zu Versammlungen erscheinen. „Fehlt es in solchen Fällen an echtem Akzeptieren derartigen Verhaltens oder an der Bereitschaft zu warten, bis die Mitglieder sich von selbst beteiligen, wird die Entwicklung einer Atmosphäre, die spontane und kreative Beteiligung fördert, nach unserer Erfahrung mit Gruppen gehemmt“ (Gordon, 2005, S. 322).

7. Management by Person-Centered Leadership

Das Vertrauen der Führungskraft in die Aktualisierungstendenz der Mitarbeiter und die Verwirklichung der personenzentrierten Grundhaltungen sind Voraussetzung für die Wirksamkeit konkreter Führungs- und Interventionsformen. Auf diesen Grundhaltungen basieren alle individuellen bzw. teamspezifischen, passgenauen innovativen Führungsmethoden, die vielfältige Formen annehmen können.

Unter Management by Person-Centered Leadership werden in Anlehnung an Kunze (2006) alle personenzentrierten Führungsformen, alle Führungsstile und Methoden verstanden, die helfen,

Blockaden der Aktualisierungstendenz (einzelner Mitarbeiter oder die des Teams) zu beseitigen. Die personenzentrierte Führungskraft verfolgt im wesentlichen zwei zentrale Ziele: Mitarbeiter unterstützen, die Selbstverantwortlichkeit für ihre Arbeit, für individuelle Sach- und Entwicklungsziele und für übergeordnete Gruppen- und Firmenziele zu entwickeln und gleichzeitig die potenziellen Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter, spezieller Teams bzw. der gesamten Organisation freizulegen (Kunze, 2006).

Seewald (2006, S. 27 ff.) beschreibt verschiedene Konzepte, die eine ausgeprägte Nähe zur personenzentrierten Haltung haben und gleichzeitig strukturell geeignete Formate für Veränderungsarbeit in Organisationen darstellen: Dialog (nach Bohm), Open Space (nach Owen), Appreciative Inquiry (nach Cooperrider/ Whitney), Systemaufstellungen (nach Sparrer/ Varga von Kibéd; Ruppert) und Culture Scout Network (Seewald). Führungskräfte können mit diesen Formaten – auf der Basis der personenzentrierten Haltung und eines entsprechenden professionellen Verhaltens – individuelles Wachstum der Mitarbeiter unterstützen und gleichzeitig die Ziele der Organisation nachhaltig verfolgen.

Zu den Methoden im Management by Person-Centered Leadership können auch die anwendungsorientierten Ansätze Aktives Zuhören, Feedback, Ich-Botschaften, Periodische Planungskonferenz nach Gordon (2005); das Innere Team nach Schulz von Thun, Ruppel & Stratmann, 2006) oder die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg (2007) gezählt werden. In Verbindung mit dem Konzept des Presencing (Theory U) bietet der Personenzentrierte Ansatz sogar eine ganzheitliche Basis für ein kreatives Innovations- und Veränderungsmanagement. Presencing wurde als soziale Technik entwickelt, um mit aktuellen und zukünftigen Herausforderungen in der Führung umzugehen, für die die Erfahrungen der Vergangenheit keine Antwort bieten. Der sogenannte U-Prozess beschreibt wesentliche Schritte, die Individuen und Teams helfen, Muster der Vergangenheit loszulassen, eine im Entstehen begriffene Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser Wahrnehmung heraus zu handeln (Scharmer, 2009, S. 22 ff.)

8. Fully Functioning Manager – ein Führungsideal?

Mit der Theorie der voll entwickelten Persönlichkeit beschreibt Rogers die höchste Entwicklungsfähigkeit des menschlichen Organismus zur Aktualisierung und zur Kreativität. Diese voll entwickelte Persönlichkeit bezeichnet er als Fully Functioning Person. Analog hierzu kann der Fully Functioning Manager als eine Persönlichkeit beschrieben werden, die enge persönliche Beziehungen entwickelt, mitarbeiterorientiert ist, autonom und selbstverantwortlich handelt und die ihre hierarchische Positionsmacht nicht missbraucht. Darüber hinaus lebt der Fully Functioning Manager in größtmöglicher Übereinstimmung mit sich selbst und in Harmonie mit den Mitarbeitern der Organisation und der Umwelt (Terjung & Kempf, 2001, S. 103). „Ein Mensch, der imstande ist, enge zwischenmenschliche Beziehungen zu entwickeln, der vor allem personenbezogen ist, der keinen großen Wert auf Macht legt, der eine sich entfaltende Persönlichkeit mit der Fähigkeit, sich selbst zu verstehen ist, würde sich alles in allem wahrscheinlich als der effektivste und produktivste Leiter eines Unternehmens erweisen“ (Rogers, 1980, S. 118).

Der Fully Functioning Manager ist in der Lage, alle seine Gefühle zu erleben, statt Angst vor den eigenen Emotionen zu haben. Der Fully Functioning Manager bestimmt sich selbst, ist aber für alle Erfahrungen offen; er strebt in seinem Handeln und Tun danach, er selbst zu sein und zu werden. Dabei entdeckt er, dass er ein psychisch gesunder und wirklich sozialer Mensch ist. Der Fully Functioning Manager lebt vollkommen in der Gegenwart und ist in jedem Augenblick präsent und aufmerksam. Er ist ein sich ganz verwirklichender und handlungsfähiger Organismus. Auf Grund seines Selbst-Bewusstseins, das sein Handeln kennzeichnet, ist er eine sich verwirklichende und voll handlungsfähige Persönlichkeit (Rogers, 1974, S. 278).

9. Personzentrierte Führung zwischen Macht und Einfluss

Rogers geht davon aus, dass der voll entwickelte Mensch in der Lage ist, seine Probleme in optimaler Weise selber zu lösen. Übertragen auf die Organisation bedeutet das, dass diejenigen Führungskräfte und Mitarbeiter, die ihre inneren Widersprüche – soweit sie direkt oder indirekt mit der Organisation zu tun haben – gelöst haben, in der Lage sind, optimal miteinander zu kommunizieren und die Fähigkeiten besitzen, aus eigenem Antrieb, ihre Organisationen selber zu verbessern. Das ermöglicht es, tendenziell auf hierarchische Machtstrukturen zugunsten von persönlicher Macht und Ermächtigung der Mitarbeiter zu verzichten (Terjung & Kempf, 2002, S. 76).

Rogers ist der Ansicht, dass das Ausmaß der Freiheit, die einem Team übertragen wird, nicht das eigentlich Wichtige ist. Das Wichtige ist für ihn vielmehr, dass die Freiheit, die innerhalb (organisatorischer) Schranken gegeben wird, wirklich von Herzen kommt; dass sie vom Leiter nicht zögernd oder vorsichtig gegeben und dass sie von den Mitarbeitern als aufrichtig wahrgenommen wird (Rogers, 1974a, S. 76).

10. Im Spannungsfeld zwischen Person und Organisation

Während sich der Personzentrierte Ansatz primär um die Entwicklung der Persönlichkeit bemüht, geht es im Management von Organisationen vor allem darum, die Strukturen und Funktionsweise eines Unternehmens, eines Vereins oder eines Teams so zu verändern, dass sie effektiv funktionieren und ihre Ziele erreichen. In den letzten Jahrzehnten haben viele große Unternehmen und andere Organisationen ihre extrem hierarchischen Machtstrukturen modifiziert. Sie haben sich bemüht, Entscheidungsbefugnisse, Verantwortung und Initiative auf die gesamte Organisation zu ver-

teilen. „Solche konstruktiven Tendenzen werden jedoch oft durch zwei Elemente neutralisiert oder zunichte gemacht. Das eine ist die Tatsache, dass sich die Unternehmensführung fast ohne Ausnahme das ‚Recht, zu heuern und zu feuern‘ vorbehält. Das zweite ist der Umstand, dass die Steigerung des Profits und nicht das Wachstum des Menschen als Hauptziel angesehen wird“ (Rogers, 1980, S. 108).

Dieser Widerspruch löst sich auf, wenn der Personzentrierte Ansatz explizit um „die Welt“ erweitert wird und Systeme nicht als Realität im Sinne der klassischen Organisationstheorie behandelt werden, sondern als subjektive organisationale Zusammenhänge in den Köpfen der Menschen (Terjung & Kempf, 2002, S. 75 f.). Folgt man diesem Gedanken, wird es vorstellbar, eine traditionelle hierarchische Organisationsstruktur sukzessive in eine personzentrierte Projektorganisation umzuwandeln. Die Stärke des Personzentrierten Ansatzes bei seiner Anwendung in Organisationen liegt ja gerade darin, dass optimale Entscheidungen und Konsensbildungen gefunden werden können und jedes Gruppenmitglied dabei die Verantwortung für die Konsequenzen seines Verhaltens selber übernehmen muss.

11. Erfolgsfaktoren von Person-Centered Leadership

Bei der Anwendung personzentrierter Führung rücken unweigerlich zwei zentrale Fragen in den Fokus: Steht Planen von Seiten der Führungskraft in Widerspruch zum Personzentrierten Ansatz? Kann eine personzentrierte Führungskraft für ihr Team Pläne machen, ohne den Mitgliedern einen Teil ihrer Verantwortung zu nehmen?

Wesentlich für den Erfolg einer personzentrierten Führungskraft ist ein transparenter Umgang mit organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen. „Eine Organisation oder eine Gruppe kann durchaus mit einem gewissen Maß an Freiheit und einem gewissen Maß an Kontrolle funktionieren, wenn die Beteiligten klar

und unzweideutig wissen, welches Verhalten der Kontrolle des Leiters unterliegt und in welchen Bereichen das Individuum oder die Gruppe die freie Wahl hat“ (Rogers, 1980, S. 114). Das Vertrauen der Führungskraft in die Kreativität der Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten zur Selbstorganisation und zur Aktualisierung sind wesentliche Voraussetzungen für die Wirksamkeit und den Erfolg personenzentrierter Führung in Organisationen. „Solange der Mensch nicht als vertrauenswürdig angesehen wird, betrachten er diejenigen, die die Macht in Händen haben, als ihre Pflicht, ihn zu überwachen. Hier, im menschlich-philosophischen Bereich, muss sich etwas ändern, bevor wir Organisationen bekommen, die sich auf die personenzentrierte Methode stützen und überdauern“ (Rogers, 1984, S. 202).

Eine weitere entscheidende Voraussetzung ist der Wunsch der Mitarbeiter nach eigenem Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum. Rogers hält es für wenig sinnvoll, jemanden Freiheit zu gewähren, der sie gar nicht haben will. Wenn man den Mitarbeitern ein Arbeiten in Freiheit anbietet, sollte man auch akzeptieren, dass es Mitarbeiter in Institutionen und in Unternehmen gibt, die diese Freiheit nicht wollen und lieber klare Anweisungen erhalten und „von oben“ geführt werden wollen (Rogers, 1984, S. 108). Um Person-Centered Leadership erfolgreich in einer Organisation zu implementieren, ist es auch notwendig, mit Führungskräften zu arbeiten, die bereit und fähig sind, sich kritisch mit ihrem eigenen Menschenbild, ihren Einstellungen und Haltungen gegenüber den Mitarbeitern auseinanderzusetzen (Rogers, 1984, S. 204).

12. Chancen und Grenzen personenzentrierter Führung

Führungskräfte müssen fähig sein, schnelle und sichere Entscheidungen auf der Grundlage vieler heterogener Informationen zu treffen. Noch dazu in hochkomplexen Situationen, unter Antizipation zukünftiger Entwicklungen und unter größtmöglicher Berücksichtigung der Wünsche und Erwartungen der Mitarbeiter. Hier

liegt das große Potenzial von Person-Centered Leadership. Konflikte werden immer auf der emotionalen Ebene gelöst. Der Person-zentrierte Ansatz ist eine hochwirksame Methode, Konflikte im Gefühlsbereich der Mitarbeiter anzusprechen und zu lösen. Das Ziel von Person-Centered Leadership besteht nicht darin, Probleme zu lösen, sondern Mitarbeiter darin zu unterstützen, ihrerseits Fähigkeiten zu entwickeln, um gegenwärtige und zukünftige Probleme selbstständig zu lösen (Terjung & Kempf, 2002, S. 107 f.).

Teammitglieder reagieren in einem freiheitlichen und förderlichen Klima spontaner und flexibler, sie treten in engere Beziehungen zu ihren Gefühlen, werden Erfahrungen gegenüber offener und gelangen zu besseren interpersonalen Beziehungen. Ein solches inspirierendes Klima kann zu einer erhöhten Flexibilität der Mitarbeiter und einer tiefgreifenden Bereitschaft zur kontinuierlichen Veränderung der Prozesse und Strukturen führen. Rogers ist der Ansicht, dass die moderne Technologie der Menschheit eine Geschwindigkeit der Veränderung aufzwingt, der der menschliche Organismus kaum gewachsen ist. „Was wir brauchen, sind nicht veränderte Institutionen, sondern Bereitschaft zur Veränderung innerhalb der Institutionen, Bereitschaft zu ständiger Erneuerung der organisatorischen Formen, institutionellen Strukturen und Richtlinien“ (Rogers, 1974b, S. 160 f.).

Aus seiner eigenen Erfahrung als Leiter eines großen Beratungszentrums beschreibt Rogers die Fähigkeit einer Organisation sich kollektiv zu verändern und immer wieder neu zu erfinden (Rogers, 1974). „Anfangs war ich ziemlich entsetzt darüber, dass es uns nie zu gelingen schien, den richtigen Operationsmodus für das Zentrum zu finden. Zuerst wurden alle Entscheidungen durch Konsens getroffen. Das war zu umständlich. Wir delegierten die Entscheidungsbefugnis an eine kleine Gruppe. Das erwies sich als zu langsam. Wir wählten eine Koordinatorin und kamen überein, uns ihren Entscheidungen zu fügen, obwohl die Möglichkeit bestand, ihr, wie einem Premierminister, in einer Abstimmung das Misstrauen auszusprechen. Mit der Zeit dämmerte mir, dass es keinen richtigen Modus gibt. Die Lebendigkeit und Vitalität und Wachstumskapazität des Zentrums hing sehr eng mit seinem Mangel an Rigidität und

seiner immer wieder überraschenden Fähigkeit zusammen, sich kollektiv anders zu besinnen und einen neuen Operationsmodus auszuprobieren“ (Rogers, 1980, S. 111 f.).

Rogers ist der Ansicht, dass es nur wenige Institutionen gibt, die dem einzelnen vertrauen und die der Gruppe die Fähigkeit zusprechen, sich selbst zu verwalten. Solange die Auffassung von der Notwendigkeit einer pyramidenartigen Form der Ordnung vorherrscht und an die konstruktiven Fähigkeiten einer Gruppe nicht geglaubt wird, kann produktive Entwicklung und Veränderung nicht stattfinden. „In unserer Zivilisation glaubt man immer noch nicht an die Demokratie. Beinahe ausnahmslos glauben (...) die Menschen an eine pyramidenartige Form der Ordnung, an deren Spitze ein Führer steht, der über seine Untergebenen herrscht, die ihrerseits über diejenigen herrschen, die unter ihnen stehen. Wenn irgend etwas das nicht autoritär ist, aufblüht und Erfolg hat, fordert es eine Existenzform heraus, die in unserer Gesellschaft tief verwurzelt ist“ (Rogers, 1984, S. 202).

Eine andere Grenze bei der Umsetzung von personenzentrierten Organisationen ist für Rogers die Angst des „Establishments“ vor Machtverlust und Veränderung. Er ist der Ansicht, dass für viele traditionelle Führungskräfte und Manager die Macht über Menschen offenbar mehr zählt als der Gewinn, der doch allgemein als das höchste Ziel in der Wirtschaft gilt“ (Rogers, 1984, S. 205 ff.). Rogers ist weiterhin der Ansicht, dass die Probleme einer personenzentrierten Organisation nicht weniger komplex und schwierig sind als die einer hierarchischen Organisation. Sie sind jedoch völlig anderer Art und ihre Lösung geht mit weit größerer persönlicher Entfaltung einher. Das führt zu einer Schwierigkeit, die Rogers darin sieht, ein Mitglied in einer personenzentrierten Organisation zu kündigen. „In einer funktionierenden Gruppe mit dichter und oft intimer Kommunikation ist es sehr schwierig, ein Gruppenmitglied zu entlassen“ (Rogers, 1980, S. 112).

Ein äußerst demoralisierendes Erlebnis für die Mitarbeiter sieht Rogers in der Übertragung von Scheinbefugnissen. Wenn man einer Gruppe zum Schein Machtbefugnisse überträgt, um sie ihr in

einer Krisensituation wieder wegzunehmen, kann dies die Kraft und Stabilität einer Gruppe nachhaltig beeinflussen. Rogers folgert daraus, dass der Wunsch einer Führungskraft, die Gruppe mit Autorität auszustatten, vor allem echt sein muss (Rogers, 1980, S. 114).

14. Fazit

Im Person-Centered Leadership geht es darum, Bedingungen herzustellen, unter denen sich die Aktualisierungstendenz der Mitarbeiter möglichst gut entfalten kann. Personzentrierte Führung beinhaltet immer ein Beziehungsangebot an die Mitarbeiter. Die Qualität der Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern ist von entscheidender Bedeutung für alle Arbeitsprozesse in Organisationen, vor allem aber für die Entwicklung von kreativen Veränderungsprozessen. Damit sich ein wirkungsvoller und nachhaltiger Dialog entfalten kann, müssen die beteiligten Personen in Kontakt sein und sich gegenseitig auch auf der emotionalen Ebene berühren. Die personzentrierte Führungskraft begegnet ihren Mitarbeitern mit den Grundhaltungen Kongruenz, Empathie und Akzeptanz.

Der Personzentrierte Ansatz ist in seinem Ursprung kein arbeits- und organisationspsychologischer Ansatz. Er bietet ein Modell des Menschen und der menschlichen Entwicklung, das auf die Selbstentwicklungskräfte und die menschlichen Ressourcen vertraut und den Menschen mit all seinen Empfindungen und Beziehungen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellt (Siegrist, 2007, S. 108).

Führung auf Basis des Personzentrierten Ansatz ermöglicht es, Veränderungen in Organisationen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter befähigt werden, den aktuellen und künftigen Herausforderungen gestärkt zu begegnen. Mit Person-Centered Leadership wird es möglich, die Ziele einer Organisation ergebnisorientiert zu verfolgen und dabei die individuellen Bedürfnisse und Ressourcen der Menschen zu berücksichtigen. „Ich entdeckte die ungeheure Bedeutung persönlicher Gefühle für die Lösung administrativer Probleme. Oft verschwendete der Stab Stunden (so schien es jedenfalls) mit der

Diskussion von Bagatellen, bis ein scharfsichtiges Mitglied die dem Problem zugrunde liegenden Gefühle erfasste und aussprach – eine persönliche Animosität, ein Gefühl der Unsicherheit, eine Rivalität zwischen zwei Führungsaspiranten oder bloß die Ressentiments von irgend jemanden, der sich noch nie richtig Gehör verschafft hatte. Sobald die Gefühle offen zutage lagen, schrumpfte die Streitfrage, die so wichtig erschienen war, zu einem Nichts zusammen. Funktionierte jedoch die Kommunikation der Mitglieder untereinander, konnten gewichtige Fragen, wie die Verteilung der Haushaltsmittel für das folgenden Jahr, die Wahl eines Koordinators oder die Annahme eines wichtigen Programmpunktes, in wenigen Minuten entschieden werden“ (Rogers, 1980, S. 112).

Die weitgehende Bestätigung von Rogers Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen (Rogers, 2002) durch die systemische Wissenschaft (Schlippe & Kriz, 2004) und durch aktuelle Erkenntnisse der Neurobiologie (Lux, 2007) ermutigen dazu, sich intensiver mit der Übertragung des Personzentrierten Ansatzes auf die Arbeit in Organisationen zu beschäftigen.

Rogers hält es für notwendig, ein gesellschaftliches Klima zu entwickeln, das Veränderungen möglich macht. Er vertritt die Perspektive, dass es ein gesellschaftliches Ziel sein sollte, Individuen zu entwickeln, die dem Wandel gegenüber offen sind (Rogers, 1974, S. 290). Der Dreh- und Angelpunkt von Person-Centered Leadership liegt in der Auseinandersetzung mit dem Selbst und der Förderung selbstgesteuerten Arbeitens. Nur wenn es gelingt, den „schöpferischen Menschen zu entwickeln, der gegenüber all seiner Erfahrung offen und sich ihrer bewusst ist, der sie akzeptiert und der selbst in einem ständigen Wandlungsprozess steht“, dann ist es nach Ansicht von Rogers möglich, die kreative Organisation hervorzubringen, die sich ebenfalls ständig in einem Prozess der Veränderung befindet (Rogers, 1974, S. 291).

Auch wenn eine personenzentrierte Führungskraft nur in bescheidenem Ausmaß ein Arbeitsklima schafft, das von all dem charakterisiert ist, was in Bezug auf Real-sein, Wertschätzung und Empathie

beschrieben wurde, wird sich dies förderlich auf die zielgerichtete Zusammenarbeit in der Organisation und auf die Entwicklung der individuellen Ressourcen der Mitarbeiter auswirken. Rogers ist von der nachhaltigen Wirkung seines Ansatzes in Organisationen überzeugt. Er spricht sogar davon, dass eine Führungskraft, die auf die konstruktive Tendenz des Einzelnen und der Gruppe vertraut, eine Revolution in der Führung und Steuerung von Innovations- und Veränderungsprozessen in Organisationen einleiten wird. Sie wird einen Arbeits- und Lernprozess anstoßen, der mit einer größeren Qualität, und einem höherem Tempo einhergeht. Gefühle werden zu einem selbstverständlichen Teil der Arbeitserfahrung. Arbeiten wird Leben – und ein sehr lebendiges Leben obendrein. Führungskräfte und Mitarbeiter sind dann gemeinsam auf dem Weg, lernende, sich verändernde Wesen zu werden (Rogers, 1974, S. 117). Der Person-Centered Leadership-Ansatz wird sich vor allem gegen jene Kritiker behaupten müssen, die ihm hoffnungslosen Idealismus und Blauäugigkeit vorwerfen. Das Argument zu idealistisch und zu unrealistisch zu sein, begleitet im Grunde die Entwicklung der gesamten humanistischen Psychologie – hat ihrer Wirkung aber keinerlei Abbruch getan. „Während ich ein immer tieferes Interesse für die klientenzentrierte Form der Beratung entwickelte, kam es mir nicht im mindesten in den Sinn, dass sich dies je auf die Art und Weise auswirken würde, in der ich mit Organisationsproblemen umging. Erst seit zwei oder drei Jahren bin ich mir bewusst, welche Revolution dieser Ansatz im Verwaltungswesen bewirken könnte.“ (Rogers, 1980, S. 110 f.)

Person-Centered Leadership als grundlegende Haltung einer Führungskraft und als zielgerichtete Intervention geschieht mit dem Ziel, die Zukunftsfähigkeit der Organisation zu sichern und wichtige Weichenstellungen für die Zukunft vorzunehmen. Das Konzept eignet sich vor allem dazu (Experten-)Teams in Profit- und Nonprofit-Organisationen zu Höchstleistungen zu führen. Der Personzentrierte Ansatz wird in Zukunft zunehmend Raum in der Leitung und Führung von Unternehmen, Institutionen, Vereinen, Stiftungen und anderen Organisationen einnehmen.

Literatur

- Comelli, G.; von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2003). Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 3. Auflage. München: Verlag Franz Vahlen.
- Eckert, J.; Biermann-Ratjen, E.-M.; Höger, D. (Hrsg.) (2006). Gesprächspsychotherapie – Lehrbuch für die Praxis. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Gordon, Th. (2005). Manager-Konferenz – Effektives Führungstraining. 20. Auflage. München: Heyne Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Leader Effectiveness Training (1977). Berkley Publishing Group.
- Groddeck, N. (2006). Carl Rogers – Wegbereiter der modernen Psychotherapie. 2. Auflage. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Kirchler, E.; Meier-Pesti, K.; Hofmann, E. (2004). Menschenbilder in Organisationen. Wien/Österreich: WUV-Universitätsverlag.
- Kirschenbaum, H. (2007). The life and works of Carl Rogers. Herefordshire/UK: PCCS Books.
- Kunze, D. (2006). Unveröffentlichte Seminarunterlagen zum Thema Führung & Beratung. Präsenzveranstaltung Nr. 15 im weiterbildenden Studium Master of Counselling an der FernUniversität in Hagen.
- Lux, M. (2007). Der personenzentrierte Ansatz und die Neurowissenschaften. München: Ernst-Reinhardt Verlag.
- Rogers, C. R. (1974a). Lernen in Freiheit – Zur Bildungsreform in Schule und Universität. München: Kösel Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Freedom to Learn: A View of What Education Might Become (1969). Columbus/Ohio: Charles Merrill.
- Rogers, C. R. (1974b). Encounter Gruppen: Das Erlebnis der menschlichen Begegnung. 4. Auflage. München: Kindler Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Carl Rogers on Encounter Groups (1970). New York: Verlag Harper&Row.
- Rogers, C. R. (1980). Die Kraft des Guten: Ein Appell zur Selbstverwirklichung. München: Kindler Verlag. Ungekürzte Lizenzausgabe für den Buchclub Ex Libris Zürich. Amerikanische Originalausgabe: On Personal Power – Inner strength and its revolutionary impact (1977). New York: Verlag Delacorte Press.
- Rogers, C. R. (1984). Freiheit und Engagement: Personenzentriertes Lehren und Lernen. Kempten: Kösel-Verlag. Amerikanische Originalausgabe: Freedom To Learn from the 1980's (1982). Columbus/Ohio: Verlag Bell&Howell.
- Rogers, C.; Roethlisberger, F. T. (1992). Kommunikation – Die hohe Kunst des Zuhörens. In Harvard Business Manager (S. 74). Hamburg: Verlag HBM. Amerikanische Originalausgabe: Barriers and Gateways to Communication (1952). Harvard Business School Publishing.
- Rogers, C. R. (2002). Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen. 3. Auflage 1991, Nachdruck 2002. Köln: GwG-Verlag. Originalausgabe: A Theory of Therapy, Personality and Interpersonal Relationships, as developed in the Client-Centered Framework (1959).
- Rosenberg, M. B. (2007). Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens. 7. Auflage. Paderborn: Junfermannsche Verlagsbuchhandlung. Originalausgabe: Nonviolent Communication – A Language of Life (2001). PuddleDancer Press.

- Scharmer, C. O. (2009). *Theory U – Von der Zukunft her führen*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schein, E. H. (1980). *Organisationspsychologie*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmid, P. F. (1996). *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis – Ein Handbuch – Die Kunst der Begegnung: Mit einem Beitrag von Carl R. Rogers*. Paderborn: Junfermann.
- Schmid, P. F. (2000). *Zum Leiter wird man nicht geboren: Leitung als Diakonia an der Gemeinschaft der Glaubenden*. *Diakonia*. 3/2000. Zitiert aus www.pfs-online.at/papers/paper-leiter.htm. Abgerufen am 11.12.2007.
- Schlippe, von Ch., Kriz, W. Ch. (2004). *Personzentrierung und Systemtheorie – Perspektiven für Psychotherapeutisches Handeln*. Göttingen: Vadenhoeck & Ruprecht.
- Schulz von Thun, F.; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2006). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. 5. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowolth.
- Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Changemanagement: Mit dem Personzentrierten Ansatz zum Erfolg*. München: Ernst Reinhardt.
- Siegrist, U. (2007). *Der Personzentrierte Ansatz in der Arbeits- und Organisationspsychologie. Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*. 2/07. S. 103 ff.
- Steenbuck, G. (2005). *Zur Aktualität Personzentrierter Begleitung und Beratung: Der Personzentrierte Ansatz – ein Klassiker im 21. Jahrhundert. Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung*. 2/05. S. 81 ff.
- Terjung, B.; Kempf, Th. (2001). *Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung (Person-Centered-Organisation-Development – PCOD) – Mit einer Einführung aus systemtheoretischer Perspektive von Heinz Hummitzsch. Korrigierter Nachdruck 2002*. Köln: GwG-Verlag.