

# Im Auge des Zyklons

Cornelia Seewald

C.O.S.T. Concept, Düsseldorf

*Münster 1972, Psychologisches Institut, 5. Semester. Nach dem Vor-diplom können Psychologie Studenten aus verschiedenen Angeboten im Bereich der Klinischen Psychologie wählen: Verhaltenstherapie, Gesprächspsychotherapie, Psychosomatik, Bioenergetik, Entspannung nach Jacobsen, Kindertherapie mit Lilly Kemmler ... Endlos scheinen die Möglichkeiten. Wie sich entscheiden? Wer vertritt was? Wie wird es angeboten und umgesetzt? Am besten, man schnuppert hinein.*

Die Entscheidung, mich während des klinischen Hauptstudiums vorwiegend auf die Gesprächspsychotherapie zu konzentrieren, ist mir nicht schwergefallen. Rogers' Theorie der Persönlichkeit, die fully functioning person, die Grundannahme, dass alles Entwicklung ist, dass wir ein nicht ausgeschöpftes Potenzial an Ressourcen haben, war mir „vertraut“. Ich spürte eine tiefe innere Resonanz in Bezug auf Rogers' Annahmen und Thesen, auch wenn ich sie so nicht hätte formulieren können.

Aus einem liberalen Elternhaus kommend, wertschätzend zur Selbstständigkeit erzogen, nahm ich begierig auf, wie man akademisch, wissenschaftlich eine Haltung und entsprechendes Verhalten differenziert verstehen und üben konnte um Problemlösung und Heilung im therapeutisch-professionellen Kontext umzusetzen. Die Erfahrung und spätere Überzeugung, dass der personzentrierten Perspektive eine nachhaltige und zentrale Qualität in jedweder Beratungspraxis zukommt, hat sich in verschiedenen beruflichen Tätigkeiten bestätigt und hat mich nie wieder verlassen.

## Beziehung über's Telefon?

Sehr nachhaltig war die Ausbildung und stete Supervision für die ehrenamtlichen Mitarbeitenden der Telefonseelsorge Münster zu Beginn der 70er-Jahre. Personzentrierte Gesprächsführung – am Telefon! Menschen verstehen, annehmen, in ihren Nöten begleiten, sie in ihrer Verzweiflung stützen, ohne ihnen physisch nahe zu sein, war eine ganz besondere Erfahrung. Das Konzept und die praktische Ausbildung im Personzentrierten Ansatz waren Basis der Kompetenzentwicklung für die beziehungsorientierten Interventionen am Telefon. Der Fokus richtete sich auf das emotionale Erleben, auf die Versprachlichung gefühlter Seins-Zustände, auf das dialogische Entwickeln hilfreicher Perspektiven für den Rat und Anteilnahme suchenden Gesprächspartner. Diese Kernelemente der Beratungskompetenz konnte ich damals als junge Studentin in ihrer Wirkung erleben. Besonders bereichernd waren in diesen frühen Jahren der Ausbildung und Praxis die intensiven Möglichkeiten zur Selbstreflexion und eigenen Entwicklung im Rahmen des Personzentrierten Ansatzes. Im

Verbund mit wissenden Lehrern und engagierten Studienkollegen und -kolleginnen war es eine Zeit des inneren Wachsens, der Selbstfindung und Erdung, des tiefen Ankerns in einem humanistischen Welt- und Menschenbild. Aus heutiger Sicht scheint mir dies insgesamt eine luxuriöse Zeit gewesen zu sein.

Interessant und hilfreich waren in späteren Jahren die Kenntnis, Erfahrung und Anwendung abgewandelter und/oder den Personzentrierten Ansatz ergänzender Konzepte wie Focusing, Transaktionsanalyse, Themenzentrierte Interaktion, Open Space, Strukturaufstellungen, Dialog nach Bohm – Ansätze und Formate, die spezifische Aspekte des Personzentrierten Ansatzes besonders akzentuieren (Seewald, 2006, S. 27 ff.). Sie haben meine Flexibilität im Rollenverhalten und mein Handlungsrepertoire deutlich erweitert und damit mein vom Personzentrierten Ansatz geprägtes Beziehungs- und Interventions-Angebot für Klienten und Kunden. Aber eins nach dem anderen.

*Universität Bielefeld 1978. Empirische Sozialforschung. Das Assistenten-Team um Klaus Hurrelmann untersucht Erfolg und Versagen junger Erwachsener beim Übergang von Schule und Beruf. Meine Aufgabe ist u.a. die teilstrukturierten Fragebögen zu entwickeln, mit denen wir in der Längsschnittstudie Eltern, Schüler und Lehrer befragen, um Attributionsmuster, Selbstzuschreibungen und Fremdwahrnehmungen zur Bestimmung von Erfolg und Versagen zu erfassen. Wir trainieren die Interviewer hinsichtlich der Variablen Akzeptanz, Empathie und Kongruenz. Es gelingt den Interviewern vielfach, in wertschätzender Weise und weitgehend non-direktiv die Selbstexploration der Befragten zu stärken und Selbst- und Fremdattribuierungen von Lehrern, Eltern und Schülern durch die personzentrierten Interviews in Erfahrung zu bringen.*

Zu erleben, wie junge Erwachsene auf der Basis ihrer familiären und schulischen Sozialisation in den Beruf gehen und dort Anforderungen ausgesetzt sind, die ihnen vorab nicht unbedingt nahegebracht wurden, hatte mich nachdenklich gestimmt. Sozialisations- und Biografieforschung, Entwicklungspsychologie und Pädagogik gaben reichlich Hinweise darauf, dass es in Lebens- und Berufsverläufen Phasen gibt, die es erforderlich machen zu lernen, immer wieder Neues in Erfahrung zu bringen und Überkommenes sein zu lassen. Die Erfahrungen und Ergebnisse unserer Forschungsarbeit brachten mich auf die Idee, möglichst direkt im Erwerbsleben, möglichst nah an alltäglichen Arbeitsprozessen „psychologisch“ zu arbeiten, d. h. die Entwicklung von Individuen und Gruppen in Organisationen zu begleiten und zu unterstützen. Der therapeutische Kontext war mir längst zu eng geworden, aber die Prinzipien und Handlungsmuster des Per-

sonzentrierten Ansatzes konnte ich mir durchaus sinnvoll auch in Arbeitsbeziehungen im ökonomisch geprägten Erwerbsleben vorstellen. Und der Zufall kam mir zu Hilfe.

### Vom Individuum zur Organisation

Ende der 1970er Jahre wurde der erste Lehrstuhl für Organisationsentwicklung in Europa in Wuppertal eingerichtet und das Duttweiler Institut in Zürich bot den ersten berufsbegleitenden Lehrgang zum OE-Practitioner an. Ich war dabei. Die professionelle Organisationsentwicklung war für mich eine treffsichere Qualifizierung, um die Assistentenzeit an der Hochschule zu beenden und den Schritt in die Wirtschaft zu wagen.

*Böblingen 1986. Die größte Auslandstochter eines globalen, expandierenden IT-Konzerns will den Bereich Personal- und Organisationsentwicklung neu ausrichten und investiert personell und strukturell in diese Themen. Meine Idee, teamorientierte Workshops für Führungskräfte anzubieten, in denen sie auf der Basis des Personenzentrierten Ansatzes, mit Spielregeln aus der Themenzentrierten Interaktion und teilweise im Format Encounter mit ihren Mitarbeitenden gemeinsam Aufgaben klären und Arbeitsbeziehungen verbessern, stößt auf große Resonanz. Es entsteht ein dauerhaftes Angebot „FiT – Führen im Team“ für Führungskräfte, das häufig nachgefragt wird.*

Personal- und Organisationsentwicklung boten reichlich Betätigung. Eingebunden in eine damals sehr mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur gab es häufig Gelegenheit, Prinzipien und Methoden der Personenzentrierten Gesprächsführung umzusetzen: als Grundlage für Entwicklungs- und Fördergespräche in der Führungskräfte-Fortbildung, in der individuellen Beratung von Mitarbeitenden, in Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung von Managern (Seewald, 1987). Der Personenzentrierte Ansatz wurde auch populär durch die „Managerkonferenz“ von Thomas Gordon, und nicht wenige junge Führungskräfte begrüßten die *Haltung*, die der Personenzentrierte Ansatz vermittelte.

Immer wieder sind Führungskräfte herausgefordert, wenn es darum geht, Aufgaben- und Person-Orientierung in ihrer Führungspraxis in Einklang zu bringen. In Zeiten wirtschaftlicher Prosperität scheint es noch am ehesten zu gelingen. Nehmen aber Kosten- und Wettbewerbsdruck zu, schwinden die unternehmerischen Persönlichkeiten, an deren Vorbild man sich orientieren kann, dann wird der Ton rauer, das Wohlwollen schwindet, Ermutigung und Wertschätzung bleiben schnell auf der Strecke.

Ist das Ziel, eine wertschätzende Organisationskultur zu entwickeln, realistisch? Kann das gelingen? Oder ist eine Organisation, ein Wirtschaftsunternehmen durch systemimmanente Interessensgegensätze per se zu politisch? Sind Wertschätzung und Wertschöpfung vereinbar? Ist eine Zielvorstellung falsch, nur

weil sie nicht leicht und schnell zu erreichen ist? Lohnt das ste-te Bemühen?

Ja, es lohnt. Längsschnittstudien haben gezeigt, dass sich die Produktivität von Unternehmen positiv verändert, wenn es gelingt einen insgesamt konstruktiven, wertschätzenden, begeisternden Führungsstil strukturell im Unternehmen zu verankern ([www.humansynergistics.com](http://www.humansynergistics.com)).

*Düsseldorf, 1996, C.O.S.T. Concept. Menschen aus Organisationen fragen Unterstützung nach: Prozesssteuerung, Beratung, Supervision, Moderation, Coaching. Die Themen richten sich häufig auf Leadership, Change Management, Karriereentwicklung, Führungs- und Unternehmenskultur, Persönlichkeitsentwicklung und Kommunikation. Mein Angebot ist offen für Kunden, die ihr Unternehmen aufgaben- und personorientiert weiterentwickeln wollen, die den Nutzen der Ressource „Kollegialität und Wertschätzung“ verstehen und in ihrem Unternehmen verankern wollen.*

Grundprinzipien der Organisationsentwicklung von Becker & Langosch (1984) waren der frühe Ausgangspunkt für mein Verständnis eines sozial nachhaltigen Change Managements. Auch die Ansätze von Edgar Schein (1998) haben meine Vorstellungen von einer die klassische Hierarchie relativierenden Organisationsentwicklung beeinflusst. In der jüngeren Vergangenheit haben die Forschungsarbeiten und Veröffentlichungen von Claus Otto Scharmer (2007) Aufmerksamkeit erhalten. Die Theorie U expliziert auf differenzierte und anschauliche Weise, wie der Bewusstseinseinswandel für eine zukunftsorientierte, kreative und wertschätzende Führungskultur in Organisationen „gelernt“, besser gesagt, erfahren werden kann.

### Was kann der Personenzentrierte Ansatz heute im Business leisten?

Für viele Menschen ist das Wirtschafts- und Erwerbsleben heute u.a. gekennzeichnet von Werte- und Vertrauensverlust. Persönliche Entwicklungen und wirtschaftlicher Erfolg sind immer schwerer vorhersehbar. Gravierende strukturelle Änderungen der Rahmenbedingungen erfolgen schnell und häufig unerwartet. „Versprechungen“ werden nicht mehr gehalten. Es trifft nahezu alle Branchen: Die Finanzkrise hat die Solidität der Banken als Mythos entlarvt, lebenslange Beschäftigungsverhältnisse sind zur Utopie geworden, kirchliche Würdenträger versagen. In Unternehmen verlieren Mitarbeitende das Vertrauen in ihre Führungskräfte, Führungskräfte das Vertrauen in die Kollegialität und Aufsichtsräte verlieren das Vertrauen in die Vorstände. Die Verlässlichkeit schwindet, Misstrauen und Sorge wachsen. Immer mehr Menschen in Organisationen verlieren immer öfter und immer schneller vertraute Strukturen. Arbeitsbeziehungen zerfallen, Gemeinschaft wird brüchig und stellt sich nicht ohne weiteres wieder ein.

Einerseits führt der erlebte Mangel an Zugehörigkeit zu Enttäuschung, er verunsichert, macht krank. Das Primat der Aufgaben und Zahlen macht müde, erschöpft, frustriert. Die Suche richtet sich auf eine nächste Chance, eine neue Aufgabe, ein solides Unternehmen. Andererseits gibt es viele (junge) Menschen, gut ausgebildet, einsatz- und leistungsbereit, die ihren Weg aktiv suchen – in Wirtschaft, Wissenschaft, Administration. Menschen, die innovativ und kreativ sind, überkommene Konventionen nicht mehr bedienen, alle Vorteile moderner Kommunikationsmöglichkeiten nutzen und sich über kulturelle und organisatorische Grenzen hinweg ihre Welten neu und anders gestalten. Auch sie suchen nach der nächsten Zukunft, dem nächsten Job, dem nächsten oder vorläufig nächsten Partner.

*Führungskräfte werden in Zukunft das Vakuum an Beziehungsorientierung und Beziehungsfähigkeit gestalten und füllen müssen, wenn sie erfolgreich sein wollen. Sie werden mit Mut zur Lücke und Risikofreude unkonventionelle Lösungen finden müssen. Sie werden persönlich überzeugen müssen, wenn sie Gefolgschaft haben wollen.*

Es braucht also ein Klima des Vertrauens und der Wertschätzung in Organisationen. Es braucht gelebte Gemeinschaft im Kontext sinnhafter Aufgaben und konstruktiver Arbeitsbeziehungen. Wenn Führungskräfte in der Lage sind, die Rahmenbedingungen dahingehend zu gestalten, dann schaffen sie gesunde, leistungsstarke Organisationen (Seewald, 2012). Wie aber entwickeln sie ein eigenes Kompetenzprofil, dass sie u. a. in die Lage versetzt, sich selbst und andere aus der Vertrauenskrise herauszuführen und die Balance von Individualität und sozialer Zugehörigkeit zu ermöglichen? Was müssen sie selbst an Identität und Ich-Stärke entwickeln, um wertorientiert dem turbulenten Kostendruck, politischen Sachzwängen und persönlichen Belastungen standzuhalten? Wie resilient müssen also Führungskräfte in der Zukunft sein?

Aus der Resilienzforschung ist bekannt, dass sich Resilienzfaktoren wie Ambiguitätstoleranz, Erfolgsoptimismus, physische Belastbarkeit, Handlungsorientierung und soziale und emotionale Intelligenz identifizieren lassen und weiterentwickelt werden können (Scharnhorst, 2008). Der persönliche Entwicklungsprozess basiert auf Selbstreflexion und Selbststeuerung. Die von Rogers postulierte Selbstaktualisierungstendenz beinhaltet Selbstbestimmung (Unabhängigkeit von externer Kontrolle) und Selbstverantwortung (eigene Kraft und Fähigkeit, ein erfülltes Leben zu gestalten). Selbstaktualisierung ist das Ergebnis einer konstruktiven Interaktion bzw. einer konstruktiven, zwischenmenschlichen, non-direktiven Beziehung. Die gelingende Selbstaktualisierung ist Grundlage der vom Individuum wahrgenommenen Selbstwirksamkeit.

Hier setzt das **beziehungsorientierte** Coaching des Personzentrierten Ansatzes an. Im beziehungsorientierten Coaching geht es nicht in erster Linie um Ziele oder Symptome. Der Fokus im be-

ziehungsorientierten Coaching liegt auf der Interaktion zwischen Coach und Coachee, liegt „im Dazwischen“.

Die Resonanz zwischen Coach und Coachee ist ein Gradmesser der Wirksamkeit der Coaching-Beziehung. Auf Seiten des Coaches lassen sich meiner Erfahrung nach folgende fünf Merkmale benennen, die diese Resonanz im Coaching in besonderem Maße bedingen:

- 1. Unmittelbare Präsenz des Coaches im dialogischen Kontakt**  
Der Coach agiert nicht formatgebunden, z. B. als NLPler etc., Nähe und Resonanz entstehen durch die Fähigkeit des Coaches, Ordnungssysteme zu kennen, aber nicht anwenden zu müssen, um sich und/oder den Anderen zu erklären.
- 2. Erwartungsneutralität**  
Der Coach hat außer der Beziehungsorientierung keine eigenen Ziele für das Coaching. Der Coachee mag Ziele haben oder Symptome bearbeiten, diese sind jedoch nicht im Fokus des Coaches; der Coach bleibt offen für das Prozessergebnis.
- 3. Selbstöffnung**  
Die von Finke (2008) ausdifferenzierten Handlungskonzepte des Personzentrierten Ansatzes weisen der Selbstöffnung des Beraters einen stützenden, den Selbstwert des Coachees stärkenden Charakter zu wie auch einen dessen Selbstreflexion anregenden Charakter.
- 4. Fokus auf intakte Teil-Identitäten des Coachees**  
Über das Prinzip des „Stärken stärken“ hinaus profitiert der Coachee von der Aktualisierung und Bestätigung intakter Teile seines Selbstkonzeptes. Diesen schenkt der Coach besondere Aufmerksamkeit, um sie auch in den Achtsamkeitsfokus des Coachees zu bringen.
- 5. Fokus auf „point of inner reference“ des Coachees**  
Der Coach favorisiert alle beziehungsorientierten Interventionen, die dem Coachee ein Höchstmaß an Selbstexploration abverlangen, um zur Essenz seines eigentlichen Wesenskerns, seiner inneren höchsten Autorität, zu gelangen.

## Im Auge des Zyklons

Der rasante strukturelle Wandel und die damit gefühlt zunehmende Lebensgeschwindigkeit sind und bleiben für viele Menschen eine große Herausforderung. In vielen beruflichen Rollen tragen sie zudem Verantwortung nicht nur für sich selbst, sondern auch für Mitarbeitende, für materielle Vermögenswerte und immer häufiger auch für die Nachhaltigkeit unserer Lebensbedingungen. In diesem Kontext brauchen sie die Kompetenz, Verstehens- und Verständigungsprozesse auf einer kognitiven, einer emotionalen und phänomenologischen Ebene zu gestalten,

die die Selbstreflexion und Entwicklung von Individuen betreffen und die Weiterentwicklung von Organisationen und Gesellschaft. Die Wert-Haltungen und Handlungskonzepte des Personzentrierten Ansatzes können dabei hilfreich sein. In meinen beruflichen Rollen – Therapeutin, Wissenschaftlerin, Managerin und Change Consultant – habe ich im Personzentrierten Ansatz oft die Ruhe im Sturm erleben können. Sich immer wieder im Beziehungsgeschehen zu verankern, Energie und Inspiration zu schöpfen aus einem gemeinsamen Erleben von Kreativität, Arbeitsfreude und Mitmenschlichkeit, hatte und hat für mich auch im Beruf zentrale Bedeutung. Unbewusste eigene Anteile durch Selbstreflexion und Selbstakzeptanz zu klären und Selbstwirksamkeit zu stärken, sind Erfahrungen, für die ich zutiefst dankbar bin. Diese Erfahrungen gebe ich gern im Business Coaching und in Projekten zum Change Management weiter.

### Literatur

- Becker, H. & Langosch, J. (1984). *Produktivität und Menschlichkeit*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Finke, J. (2008). Selbstöffnen und Beziehungsklären. In M. Hermer & B. Röhrle (Hrsg.), *Handbuch der Therapeutischen Beziehung* (S. 457-490). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Gordon, T. (2005). *Managerkonferenz*. München: Heyne.
- Rogers, C. R. (1993): *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U – Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, MA: SoL Press.
- Scharnhorst, J. (2008). Resilienz – neue Arbeitsbedingungen erfordern neue Fähigkeiten, in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (Hrsg.), *Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland* (S. 51–54). Berlin: bdp.
- Schein, E. H. (1998). Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft. *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, 3, 36-49.
- Seewald, C. (1987). Der Personzentrierte Ansatz in der Managemententwicklung. *GwG-Zeitschrift*, 102, 24-34.
- Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Change Management*. München: Reinhardt Verlag.
- Seewald, C. (2013). Change Management – personzentriert. In S. Gahlleitner, I. Maurer, E. Ploil & U. Straumann (Hrsg.), *Personzentriert beraten: alles Rogers? Theoretische und praktische Weiterentwicklungen* (S. 232-246). Weinheim: Beltz Juventa.



Dr. Cornelia Seewald ist seit 1996 als Executive Coach und Changemanagement-Beraterin für namhafte Konzerne tätig. Zuvor hat sie als Wissenschaftlerin, Organisationsentwicklerin und Personalchefin in Linienfunktionen komplexer Unternehmen gearbeitet. Ausgeprägte Führungserfahrung und ihre breite methodische Qualifizierung bestimmen ihre aktuellen Themenschwerpunkte: Changemanagement, Strategie, Leadership und Kommunikation. 2006 erschien ihr Buch: „Sozial nachhaltiges Changemanagement“, das sich mit dem qualitativen und quantitativen Wachstum von Organisationen beschäftigt.

Kontakt: [seewald@costconcept.de](mailto:seewald@costconcept.de) [www.costconcept.de](http://www.costconcept.de)