

# Lust auf Innovation?! Veränderungsprozesse person-zentriert gestalten und begleiten

## Ein Vortragsrück- und einblick

Laura Weitze

**Zusammenfassung:** Der Jahreskongress 2024 der GwG widmete sich dem Leitthema „Wurzeln – Entwicklungen – Innovationen“. Obgleich diese Begriffe keine lineare Abfolge darstellen, stehen sie doch in einer wechselseitigen Beziehung zueinander. Basierend auf der Eröffnungsrede des Kongresses, liefert der vorliegende Beitrag zentrale Inhalte des Vortrages und kontextualisiert technische sowie gesellschaftliche Veränderungsprozesse hinsichtlich des Personzentrierten Ansatzes. Die Lesenden, Sie, werden dazu angeregt, die eigene Offenheit für Neues zu reflektieren und das berufliche Umfeld darin einzubeziehen. Durch die Betrachtung der eigenen Akzeptanz, Empathie und Selbstaktualisierungstendenz lässt sich das Leitthema individuell verknüpfen.

## Einleitung: Innovationen im Spannungsfeld „Festhalten und Loslassen“

In einer Welt, die sich rasant weiterentwickelt, sind Innovationen der Motor des Fortschritts – in Technik und Gesellschaft. Als Wissenschaftlerin, Ingenieurin und Coach habe ich die einzigartige Möglichkeit, technische Innovationen nicht nur zu entwickeln und über sie zu berichten, sondern auch deren Auswirkungen auf den Menschen zu analysieren und die Erkenntnisse daraus in Beratung und Coaching zu übertragen. Doch dies ist keine Einbahnstraße. Die personzentrierte Haltung und die ihr zugrundeliegenden Prinzipien von Carl Rogers (1902–1987) können in technische Innovationsprozesse einfließen. Denn nicht zuletzt sind Menschen, Teams und Gesellschaften jene, die Ideen geben, diese umsetzen und stetig verbessern und somit technische und gesellschaftliche Innovationen gestalten und begleiten.

Dieser Beitrag beleuchtet die Schnittstellen zwischen dem Gelingen von technischen Innovationen und der Begleitung von Menschen, insbesondere mit dem Personzentrierten Ansatz (PZA) in Beratung und Coaching. Innovation beginnt bei jedem von uns: die Offenheit zu reflektieren und Bekanntes ziehen zu lassen und Neues einzuladen. Bereit zu sein, ein Leben lang zu lernen, zu hinterfragen und unbekannte Wege zu gehen. Carl R. Rogers arbeitete gerne im Garten (Francis, 2009), und keine Metapher ist geeigneter, um sich Veränderungen und dem Innovationsmanagement zu nähern, wie das Arbeiten im Garten oder auf dem Feld.

In der Wirtschaft wird vom Innovationszyklus gesprochen, wenn Unternehmen neue Produkte entwickeln, herstellen und auf den Markt bringen und stetig verändern (Someren, 2005). Dies macht eine gute Kenntnis der Mitbewerber, der eigenen Potenziale und der Nachfrage notwendig. Eine Offenheit neue Produkte, Verfah-

ren oder Dienstleistungen zu entwickeln und bestehende Prozesse zu verändern, erfordert eine hohe Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden – die Selbstaktualisierungstendenz wird sichtbar. Um diesen Wandel zu unterstützen und Vorurteile, Befürchtungen und neue Ideen zur Sprache zu bringen, werden die Methoden des Change Management (Veränderungsmanagement) eingesetzt. Diese basieren auf dem Miteinander der Menschen, der Kommunikation und der Akzeptanz und Empathie füreinander. (Kreutzer, 2017)

Carl Rogers hat dazu eingeladen den PZA zu hinterfragen, zu erweitern und ist selbst in der Entwicklung viele Veränderungsprozesse durchlaufen (Barrett-Lennard, 2013). In jeder Phase der Veränderung sind Erfahrungen und Erkenntnisse von unschätzbarem Wert. Sie bieten nicht nur Einblicke in Herausforderungen und Lösungen, sondern auch in die Art und Weise, wie Menschen mit Veränderungen umgehen und diese adaptieren.

Anhand von persönlichen Beispielen, aus meiner ingenieurtechnischen Perspektive und als Begleiterin von Menschen, stelle ich das Wechselspiel von Innovationskreisläufen und Grundannahmen des PZA dar. Mit Selbstexplorationsfragen lade ich Sie zur Reflexion der eigenen Innovationsbereitschaft ein. Hierfür wird die Metapher des Gärtnerns genutzt. Das absichtsvolle Vorgehen, von der Saat über die Hege bis zur Ernte und Neubestellung, lässt sich auf den technischen Innovationszyklus, auf die Grundsätze des Change Managements und auf die Prinzipien der humanistischen Psychologie sehr gut übertragen.

## Akzeptanz ist die Wurzel für Begegnungen und Veränderung

Die Akzeptanz spielt eine entscheidende Rolle bei der Interaktion zwischen Mensch und Technik und zwischen Mensch und Mensch. Sie beeinflusst, wie bereit Menschen sind, neue Technologien anzunehmen und in ihren Alltag zu integrieren. Hierbei geht es u. a. um Benutzerfreundlichkeit von Geräten sowie um das Vertrauen in Datensicherheit. Akzeptanz beeinflusst des Weiteren, inwieweit wir bereit sind uns auf andere Personen und uns selber einzulassen oder wie wir geänderten Situationen gegenüberstehen.

Wenn ich auf einer Decke im Garten sitze und mir von dort aus die Welt ansehe, kann ich diese ungestört und in verschiedenen Perspektiven erfahren. Im Vergleich dazu bin ich beim Spaziergang in der Natur selbst involviert und erlebe mich mehr, habe jedoch keinen unbeeinflussten Blick mehr. Mein Weg als junge

Forscherin mit drei Jahren begann damit, dies zu akzeptieren – ich blieb auf der Decke. Später hatte ich erste Forschungserfahrungen im Garten meiner Großeltern. Mein Opa hatte viele alte Obstbaumsorten mit sonderbaren Namen und verschiedenen Geschmäckern. Und er hatte einen Komposthaufen, der mich faszinierte: Hier wurde alles Blattwerk draufgelegt und im Frühjahr ein völlig anders erscheinender Haufen abgesiebt. Ich habe viele W-Fragen gestellt und musste akzeptieren, dass mein Opa nicht alles wusste, ich vieles nicht verstand und nicht immer die Zeit für Gespräche war. Zudem durfte ich lernen loszulassen: Aus einem großen Haufen wurde ein kleinerer, und ein Teil verblieb, und ein anderer ging auf die Beete als Grundlage für neue Pflanzen – die wiederum irgendwann auf dem Komposthaufen landeten. Ich musste akzeptieren, dass wir altes Werkzeug hatten und dass alles gefühlt sehr langsam ging und sich immer und immer wieder wiederholte. Akzeptanz war im Garten stets präsent – ich hielt sie aus und suchte das Gute in ihr, da mir Ursache und Wirkung mehr und mehr bewusst wurden.

Anders war es im Umgang mit Menschen. Ich durfte lernen zu akzeptieren, dass jeder in seinem Tempo lernt und aus seiner Lebenswirklichkeit etwas für richtig oder falsch deklariert. Die Arbeit mit Nachhilfesüßlern und im Naturschutzverein haben mich hier sehr geprägt. Erst vor einigen Jahren, als ich den PZA von Carl Rogers kennenlernte, erkannte ich den Wert der Akzeptanz und der Wichtigkeit der eigenen Kongruenz. Rogers schreibt: „Es ist paradox, aber wenn ich mich so akzeptiere wie ich bin, dann kann ich mich verändern“ (Rogers, 2021). Akzeptanz schafft also Beziehung zu uns und zu anderen und ermöglicht Veränderung.

Um sich mit der Akzeptanz auseinanderzusetzen, braucht es eine Verbindung mit den Wurzeln. Den Wurzeln der Überzeugung und der Entscheidungen. Aus diesem Grund lade ich Sie zu einer Selbstexploration ein: Nehmen Sie Zettel und Stift und begegnen sich mit den drei folgenden Fragen selbst! Akzeptieren Sie, was sich zeigen will!

*„Welche Samen haben ich bereits beruflich bereits gesät? Welche Saat ist aufgegangen? Von welchen Blumen bin ich überrascht, dass sie gekommen sind?“*

Die Akzeptanz ist somit ein komplexes Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die zeitbezogen, ortsbezogen und kontextbezogen wirken. Sie ist für alle Veränderungsprozesse der Startpunkt.

## Entwicklungen erfordern Empathie und Authentizität

Faszination ist ein wunderbarer Motor, um Themen zu verfolgen und in einer Sache Expertenstatus zu erlangen. In der Zeit, in der wir uns mit einem Thema auseinandersetzen, verändern sich Rahmenbedingungen und auch der eigene Blick auf den Betrachtungs-

gegenstand. So hat mich die Faszination für den Komposthaufen nie losgelassen: Ich studierte Umweltingenieurwissenschaften mit Vertiefung auf Abfall- und Siedlungswasserwirtschaft. Ich begann meine Promotion im Feld der Biogastechnologie. Zu Beginn meiner Tätigkeit folgte ich dem Projektplan eines Forschungsprojekts und besprach mit den Anlagenbetreibern den Einbau von Messtechnik, um die Anlage prozesstechnisch zu optimieren. Meine Euphorie für die neue Technik stieß auf Unverständnis bei den Anlagenfahrern, die tagtäglich mit der landwirtschaftlichen Anlage, den Substraten und den Herausforderungen umgingen. Sie wussten doch alles, und die Technik wäre Spielerei, so der Gesprächseinstieg. Dies machte mich neugierig: Verweigern sie die Technik, das Neue, oder habe ich etwas übersehen? Meine Fähigkeit empathisch zu sein, nachzufragen, etwas verstehen zu wollen hat mich in eine vertiefende Zusammenarbeit gebracht. Nach einigen Gesprächen und meiner Offenheit an den täglichen Arbeitsabläufen teilzunehmen, wurde mir klar, ich habe etwas übersehen. Den Mensch als Sensor und seinen Erfahrungsschatz. Die Anlagenfahrer haben die Anlage ganzheitlich betreut: Messwerte aufgeschrieben und gesehen, gerochen, gefühlt, gehört und ihre Erfahrungen eingebracht. Was ihnen fehlte, war die Schnittstelle zur Technik. Daher rührte ihre authentische Ablehnung gegen weitere Messgeräte. Für mich war dies der Start einer wunderbaren interdisziplinären Forschungsreise: die Mensch-Technik-Interaktion. Meine Offenheit und Empathie für die Lebenswirklichkeit der Menschen hat sie abgeholt, mir ein Forschungsfeld beschert (Weitze, 2019) und begeistert mich bis heute: Wie können wir Menschen in technischen Veränderungsprozessen mitnehmen und ihr Wissen und ihre Erfahrung nutzen und diesen Wandel transparent gestalten? Dies ist klassisches Change Management, indem wir den Menschen zuhören, ohne das Ergebnis bereits zu kennen oder einen Weg zu lenken.

Dass Erkennen, dass es für Veränderungsprozesse ein gemeinsames Gespräch braucht und eine schrittweise Annäherung, hat auch Auswirkungen in der Begleitung von Menschen. Im Feld der Ausbildung von Studierenden hat sich in den letzten Jahrzehnten vieles entwickelt. Digitalisierung, interdisziplinäres Arbeiten und neue Methoden der Hochschuldidaktik haben das Unterrichten stark verändert. Für die eigene Lehrentwicklung bieten sich Lehrforschungsprojekte an, in denen neu eingeführte Methoden wissenschaftlich begleitet werden. Mein Forschungsfokus ist das spielbasierte Lernen. Wie können *Gamification*-Ansätze dazu beitragen, dass Studierende aktiviert werden, am Unterricht teilnehmen und bessere Lernerfolge erzielen (Weitze, 2017)? Lehrforschung bedarf eines authentischen Austausches mit den Studierenden – hier spielt die Empathie als Haltung eine wichtige Rolle für mich. Methoden so zu erklären und auswählen, dass es alle verstehen, und alle dabei mitnehmen. Die Lehr-Lernbegleitung, die Arbeit als Coach im Vorlesungsraum, erfordert viel Empathie, dies wurde mir sehr schnell bewusst, denn wir nehmen uns als Dozierende stark in unserer Experten- und

Führungsrolle zurück, um den Lernenden den Raum des Entdeckens zu geben. Hierfür muss man zuhören können und wollen. Carl Rogers hat die Wirkung der Haltung von Empathie und dem authentischen Sein wie folgt zusammengefasst: „Wenn dir jemand zuhört, ohne dich zu verurteilen, ohne zu versuchen, Verantwortung für dich zu übernehmen, ohne zu versuchen, dich zu formen, fühlt es sich sehr gut an“ (Rogers, 1980). Dies als Leitsatz für Entwicklungen und Veränderungsprozesse zu nehmen, halte ich nicht nur in der Arbeit mit Menschen in Coaching und Beratung, sondern auch in dem Zusammenspiel von Mensch und Technik für sehr wichtig. Fast lässt sich dieses Zitat als Strategie benennen.

Für Sie nun eine Selbstexplorationsfrage, die Sie gerne mit einer weiteren Person durchführen können. Finden Sie sich hierfür mit einer anderen Person zusammen und erzählen Sie, während die andere Person aktiv zuhört:

„Welche Strategien habe ich entwickelt, um erfolgreich schöne Blumen im beruflichen Kontext zu pflanzen?“

Empathie spielt somit eine entscheidende Rolle in der Begleitung von Menschen, aber auch in der Interaktion von Technik und Mensch. Sie hilft dabei, eine Brücke zwischen Mensch und Mensch und zwischen der menschlichen Erfahrung und technologischen Innovationen zu schlagen. Empathie ist somit ein Schlüsselement, um sicherzustellen, dass technologische Fortschritte im Einklang mit menschlichen Werten und Bedürfnissen stehen. Genauso beeinflussen Empathie und die Perspektivübernahme mitmenschliche und gesellschaftliche Entwicklungen (Gassner, 2006).

### Selbstaktualisierungstendenz als Grundlage für kontinuierliche Verbesserung und Innovation

Um im Bild der Gartenmetapher zu bleiben: Die Saatauswahl und die Strategien der Hege der Pflanzen sind wichtige Eigenschaften einer gärtnernden Person. Also Akzeptanz und Empathie. Doch wie gehen wir im gesamten Prozess mit geänderten Rahmenbedingungen um? In meinem wissenschaftlichen Forschungsfeld der Umweltingenieurwissenschaften haben sich viele Rahmenbedingungen geändert. Künstliche Intelligenz (KI), *Data Mining* und *Deep Learning* ermöglichen vielfältige Auswertemöglichkeiten der Daten. Weg von Datenfriedhöfen hin zu gläsernen Anlagen. Diese Veränderung der nahezu vollautomatisierten Anlage trifft nicht nur auf Zuspruch, sondern macht auch Angst. Der Einzug neuer Technologien findet jedoch auch in nicht-technischen Disziplinen Anwendung. In der Ausbildung von Studierenden des Faches Technikjournalismus/Technik-PR an meiner Hochschule diskutieren wir über die Veränderung der Arbeitsabläufe in der Kommunikation durch den Einsatz generativer KI, einer Wahrscheinlichkeitsmaschine.

Das eigene Verhalten in Beratung, Coaching und Ausbildung ist ebenfalls durch Iterationsprozesse und kontinuierliche Verbesserung gekennzeichnet. Dies erfordert jedoch das Anerkennen der eigenen Selbstaktualisierungstendenz. In meiner Arbeit als didaktische Beraterin und Coach begleite ich Dozierende und Forschende dabei, ihre eigne Lehrhaltung zu entwickeln. Ausgehend davon lassen sich geeignete Methoden für die Weiterbildung identifizieren, die zur Lehrperson und zu den Lernenden passen. Diese Bereitschaft, sich neuen Lehrensätzen zu stellen, Bekanntes zu hinterfragen und ohne die Sicherheit, dass es gut geht, etwas zu probieren, fördert die Innovation in der Lehre.

In Rogers' PZA ist die Selbstaktualisierungstendenz ein wichtiges Prinzip, das die menschliche Psyche beschreibt. Sie fördert die eigene Entwicklung und unterstützt ein Miteinander. Ausgehend von einem guten Fundament aus Akzeptanz und Empathie ermöglicht sie neue Perspektiven einzunehmen. Zur Selbstexploration lade ich Sie ein, sich mindestens zu dritt zusammenzufinden und folgende Frage einander zu beantworten:

„Wenn Sie Ihr berufliches Feld neu bestellen müssten, welche Samen würden Sie heute mutig säen?“

Hören Sie einander gut zu und lassen sich inspirieren! Sicherlich werden Sie mit den Selbstexplorationsfragen die Entdeckungsfreude erkennen und dieses Aufeinander-Einlassen mit Freude erleben. Veränderungen, die Innovationen im Grundsatz darstellen, sind jedoch nicht nur von Vorfreude und Neugier geprägt, sondern auch von Ängsten. So schieb Rogers treffend: „Wenn Sie einen anderen Menschen wirklich verstehen; wenn Sie bereit sind, in seine private Welt einzutreten und wahrzunehmen, was das Leben für ihn bedeutet, ohne dabei zu versuchen, Werturteile zu fällen; dann laufen Sie Gefahr, selbst verändert zu werden. Es könnte sein, dass Sie die Dinge plötzlich auch so sehen; Sie könnten entdecken, dass Sie in Ihren Einstellungen oder Ihrer Persönlichkeit beeinflusst werden. Dieses Risiko, verändert zu werden, gehört zu den schrecklichsten Vorstellungen, die die meisten von uns sich denken können“ (Rogers, 2021).

Technische und gesellschaftliche Innovationen tragen Chancen und Risiken in sich, Stärken und Schwächen. Diesen offen zu begegnen und diese gut zu analysieren, ist die Grundlage jedes technischen Innovationszyklus, Bestandteil des betrieblichen Change Managements und Basis für Beratung und Coaching und eine gelingende Vereinsarbeit.

### Brücken bauen und Veränderungsprozesse gestalten und begleiten

Akzeptanz, Empathie und Selbstaktualisierungstendenz sind die Grundlagen für Veränderungen, die Brückensteine dafür, dass Menschen gemeinsam auf das Bestehende blicken, es wertschätzend hinterfragen und offen und bereit sind, neue Wege zu gehen. Mit der Verwurzelung und mit neuen Samen.

Der PZA stellt den Menschen in den Mittelpunkt und berücksichtigt seine individuellen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele. Dies ist in der Beratung, im Coaching, der Aus- und Weiterbildung und auch in der technischen Innovation erforderlich. Somit bedingen sich Methoden der technischen Veränderungsprozesse und der PZA gegenseitig. Die Erkenntnisse aus technischen Innovationsprozessen können wertvolle Impulse liefern und andersherum. Beispielsweise können Methoden des agilen Projektmanagements, die in der Technik weit verbreitet sind, auch im Coaching angewendet werden, um Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu fördern. Ebenso können Techniken des *Design Thinking*, die auf Nutzerzentrierung und iterative Entwicklung setzen, dazu beitragen, maßgeschneiderte Beratungs- und Coachingskonzepte zu entwickeln.

Um den Wandel und die Innovation im PZA und in unserem Verband einzuladen, lassen sich mehrere Brücken nützen. Die Rückbesinnung auf unsere Wurzeln als Fundament, die Offenheit für Entwicklungen und das Anerkennen, dass wir in einem stetigen Innovationskreislauf sind. Veränderung gestalten und begleiten heißt: Bewusstsein entwickeln, Verständnis erzeugen, sich von etwas zu verabschieden, Neues einzuladen und letztendlich in die Umsetzung zu kommen. Dazu lande ich uns alle recht herzlich ein – mit Lust auf Innovation.

### Danksagung

Vielen Dank für die Einladung zum GwG-Jahreskongress 2024. Vielen Dank dafür, die Keynote halten zu dürfen – ohne Beamer, dafür aber mit Interaktionselementen. Eurem Austausch bei den Reflexionsrunden beizuwohnen und im Nachgang zu erfahren, was Euch besonders berührt, beschäftigt und inspiriert hat, hat mich bewegt. Das Alte zu bewahren, braucht Mut, und auf das Neue zuzugehen, auch. Bleiben wir also mutig und neugierig!

#### Literatur:

- Bennett-Lennard, Godfrey T. (2013). Origins and evolution of the person-centred innovation in Carl Rogers' lifetime. In Cooper, M.; O'Hara, M.; Schmid, P. F. (Ed.), *The Handbook of Person-Centred Psychotherapy and Counselling*, überarbeitete Auflage, Bloomsby Academic.
- Francis, Kim C. (2009). Questions and Answers: Two Hours with Carl Rogers. *The Person-Centered Journal*, Vol. 16, No. 1-2, S. 4-35.
- Gassner, Burghard (2006). *Empathie in der Pädagogik: Theorien, Implikationen, Bedeutung, Umsetzung*. Dissertation Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, DOI: 10.11588/heidok.00007224.
- Kreutzer, Ralf T. (2017). *Konzeption und Grundlagen des Change-Managements*. WiSt (Wirtschaftswissenschaftliches Studium), Heft 1, S. 10-17.
- Rogers, Carl R. (1980). *A way of being*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Rogers, Carl R. (2021). *Entwicklung der Persönlichkeit: Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. Klett-Cotta Verlag, 23. Auflage.
- Someren, Taco C. R. (2005). *Strategische Innovationen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Weitze, L.; Söbke, H. (2016). Quizzing to Become an Engineer – A Commercial Quiz App in Higher Education. In *Proceedings 5. New Perspectives in Science Education Conference*, March 2016, Florence, S.1-5.
- Weitze, L. (2019). *Erweiterte Prozessbewertung von Biogasanlagen unter Berücksichtigung organoleptischer Parameter und Erfahrungswissen*. Dissertation Bauhaus-Universität Weimar, DOI:10.25643/bauhaus-universitaet.3849.



Foto: Lilli Glade

Prof. Dr.-Ing. Laura Weitze (geb. 1983); Professorin für Technik-kommunikation (Technische Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm); Dozentin für Technikjournalismus/Technik-PR, Innovationskommunikation und Nachhaltigkeitsthemen; Forscherin in der Mensch-Technik-Kommunikation, Nachhaltigkeits- und Wissenschaftskommunikation; studierte und promovierte Umweltingenieurin (Bauhaus-Universität Weimar); interdisziplinäre Forscherin (Bauhaus-Universität Weimar, Institut für angewandte Bauforschung Weimar); Hochschul- und mediendidaktische Beraterin und Trainerin (Bauhaus-Universität Weimar); personalzentriert-integrative Coach (DACB, GwG e. V.); Weiterbildungen im Coaching & Beratungsumfeld; selbstständig als Lotsin für erfüllte Wissenschaftskarrieren

Website: [www.linkedin.com/in/dr-laura-weitze](http://www.linkedin.com/in/dr-laura-weitze)

Kontakt: [hallo@lauraweitze.com](mailto:hallo@lauraweitze.com)