

**Der Personzentrierte Ansatz
im Handlungsfeld
Betriebssozialarbeit**

Susanne Nestler

Diplomarbeit

eingereicht zur Erlangung des Grades
Magistra(FH) für sozialwissenschaftliche Berufe
an der Fachhochschule St. Pölten

im September 2008

Erstbegutachter:
Prof.(FH) Dr. Tom Schmid

Zweitbegutachterin:
DSA Mag^a. Karin Goger

Abstract

Susanne Nestler

Der Personzentrierte Ansatz im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit

Diplomarbeit, eingereicht an der Fachhochschule St. Pölten im September 2008

In der vorliegenden Theoriearbeit wird durch Literaturrecherche die Anwendung des Personzentrierten Ansatzes im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit beleuchtet und hinterfragt. Getreu dem Statement von Carl Rogers (1994:41) „*Das Persönlichste ist das Allgemeinste*“ habe ich nach einer persönlichen und allgemeinen Einführung in das Thema einige Begriffe und Definitionen zum besseren Verständnis erläutert und das Handlungsfeld Betriebssozialarbeit beschrieben. Hinsichtlich seiner Anwendung ist der Personzentrierte Ansatz für dieses Handlungsfeld theoretisch nicht ausreichend formuliert, daher setze ich mit der Beschreibung der Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes in der Psychotherapie fort. Über die Darstellung der Anwendung in unterschiedlichen Settings wird die Möglichkeit der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes in der Sozialarbeit an sich beschrieben. Danach wird die Anwendung des in dieser Arbeit behandelten Ansatzes in der Betriebssozialarbeit praktisch dargestellt und theoretisch beleuchtet. Im Fazit wird die Frage nach der Anwendbarkeit des Personzentrierten Ansatzes im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit beantwortet und theoretisch untermauert.

The person-centred approach in occupational social work

Diploma Thesis submitted at the university of Applied Sciences in St. Pölten in September 2008

In this thesis the application of the person-centred approach in occupational social work is examined and analysed. Carl Rogers (1994:41) once stated: "What is most personal is most general". In this paper some terms and definitions are explained for a better understanding and then it is described what occupational social work actually does and how this approach may serve to enhance this action field.

With regards to Rogers' person-centred approach there is no sufficient body of theory in the field of occupational social work. Therefore this thesis gives a description of the principles of the person-centred approach in psychotherapy and then goes on to show the possibilities for occupational social work through a theoretical discussion of the application in different settings. This paper answers the question how the person-centred approach may be applied to occupational social work by working on a theoretical foundation.

Widmung

Ich widme diese Diplomarbeit meiner lieben Kollegin Maria Lesnik und meinem langjährigen Kollegen Karl-Heinz Teubenbacher. Sie waren es, die mich motiviert und zum „Sprung“ in die Selbstständigkeit ermutigt haben.

Karl-Heinz Teubenbacher und ich haben sehr viele Konzepte und Projekte in wirtschaftlichen Betrieben gemeinsam entwickelt und umgesetzt. Wir führten viele lebendige Diskussionen in Bezug auf den Personzentrierten Ansatz und konnten zu den verschiedensten Aspekten gewonnene Erfahrungen und Sichtweisen austauschen, angleichen und vertiefen. Mit Maria Lesnik verbindet mich die Faszination des Handlungsfeldes Betriebssozialarbeit, mit ihr tausche ich fachliche Standards diesbezüglich aus und bekomme dabei immer wieder konkrete Anregungen und Handlungsstrategien für die Praxis.

„Wenn Du mit Anderen ein Schiff bauen willst, so beginne nicht, mit Ihnen Holz zu sammeln, sondern wecke in Ihnen die Sehnsucht, nach dem großen weiten Meer.“

Antoine de Saint-Exupery

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung | 8 |
| 1.1. Persönlicher Zugang | 8 |
| 1.2. Relevanz des Themas..... | 9 |
| 1.3. Frage nach dem Handlungsansatz..... | 12 |
| 1.4. Aufbau und Methode | 14 |
| 2. Einige Begriffe und Definitionen..... | 16 |
| 3. Das Handlungsfeld Betriebssozialarbeit..... | 29 |
| 3.1. Situation in Österreich | 29 |
| 3.2. Definition | 31 |
| 3.3. Rahmenbedingungen | 32 |
| 3.4. Struktur und Anbindung..... | 33 |
| 3.5. Zielgruppen und Ziele..... | 34 |
| 3.6. Aufgaben und spezifische Methoden | 35 |
| 3.7. Nutzen | 39 |
| 4. Der Personzentrierte Ansatz..... | 41 |
| 4.1. Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes | 41 |
| 4.1.1. Das Menschenbild..... | 41 |
| 4.1.2. Die Person..... | 43 |
| 4.1.3. Die Aktualisierungstendenz | 44 |
| 4.1.4. Das Selbst..... | 45 |
| 4.1.5. Die Beziehung | 46 |
| 4.1.6. Grundhaltung..... | 48 |
| 4.1.7. Persönlichkeitsentwicklung..... | 51 |
| 4.1.8. Methoden | 53 |
| 4.2. Die Anwendung in der Gesprächsführung..... | 56 |
| 4.2.1. Settings | 57 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.2. Gespräch..... | 59 |
| 4.2.3. Beratung..... | 60 |
| 4.2.4. Supervision..... | 64 |
| 4.2.5. Coaching | 65 |
| 4.3. Die Verwendung in der Gruppe | 68 |
| 4.4. Die Anwendung in der Sozialarbeit | 69 |
| | |
| 5. Die Anwendung des Personzentrierten Ansatzes im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit bei „social profit“ | 74 |
| 5.1. Auftrag und Rahmenbedingungen..... | 74 |
| 5.2. Methode..... | 78 |
| | |
| 6. Fazit | 85 |
| | |
| 7. Literatur | 90 |
| | |
| 8. Abkürzungsverzeichnis..... | 108 |
| | |
| 9. Abbildungsverzeichnis..... | 109 |
| | |
| 10. Tabellenverzeichnis..... | 109 |

1. Einleitung

1.1. Persönlicher Zugang

Diese Diplomarbeit dient formal der Erlangung des Grades Magistra (FH) für sozialwissenschaftliche Berufe an der Fachhochschule St. Pölten. Ich habe mich für das Thema „*Der Personzentrierte Ansatz im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit*“ entschieden, weil ich davon überzeugt bin, dass die Weiterentwicklung des Handlungsfeldes Betriebssozialarbeit und die fachlichen Standards an einem Punkt angelangt sind, an dem eine theoretische Diskussion bezüglich angewandeter Ansätze erforderlich ist. Diese Darstellung umfasst eine theoretische Aufarbeitung der inhaltlichen Diskussionen, die ich mit meiner Kollegin DSA Mag^a.(FH) Maria Lesnik MScMSc und meinem Kollegen Karl-Heinz Teubenbacher, er ist Personzentrierter Psychotherapeut, während der letzten acht Jahre geführt habe und bezieht die beruflichen Erfahrungen unter der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes im Rahmen unserer gemeinsamen Firma „social profit“ mit ein.

Im Jahre 1999 fassten wir, Maria Lesnik, Karl-Heinz Teubenbacher und ich, den Entschluss, eine eigene Firma zu gründen mit dem Ziel, Betriebssozialarbeit in Österreich einzuführen und umzusetzen. Durch die Gründung einer *Offenen Erwerbsgesellschaft* (OEG) versprachen wir uns eine Akzeptanz bei unseren potenziellen Kunden und entsprachen auch unserem gemeinsamen Wunsch, eine möglichst flexible Organisationsstruktur zur Verfügung zu haben. Der Prozess der Namensfindung für unsere OEG war für die Zusammenarbeit der GesellschafterInnen, die Entwicklung eines Leitbildes und die Definition der Organisationsziele sehr wesentlich. Wir entschieden uns für „social profit“, denn aus unserer Sicht umfasst dieser Firmenname sehr markant das Spannungsfeld zwischen sozialer Gesinnung und profitorientiertem Handeln.

Sozialer Profit¹ hat mindestens zwei Bedeutungen: zum einen „Profit durch Soziales“ und zum anderen „Profit für Soziales“. Beim „Profit durch Soziales“ steht „Profit“ für den Gewinn des Unternehmens. Soziales bedeutet in diesem Zusammenhang die Art des Unternehmens mit seinen MitarbeiterInnen umzugehen, sichtbar

¹ Profit bedeutet: Nutzen bzw. Gewinn, den jemand aus einer Sache oder Tätigkeit erzielt (Duden 2001: Profit)

in einem eher humanen Führungsstil, in der Gestaltung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und –ethik. Bei der Bedeutung „Profit für Soziales“ ist gemeint, dass der Profit durch diverse Sozialleistungen an die MitarbeiterInnen und auch außerhalb des Unternehmens für sozial Benachteiligte aufgeteilt werden soll. Sozialer Profit bedeutet auch, jeder hat einen Profit. Darum sollte die Arbeit in Organisationen so gestaltet werden, dass zum einen über die Nutzung der persönlichen Ressourcen mehr „Profit“ für alle [das Unternehmen] entsteht und zum anderen jeder auch persönlich durch die Mitarbeit profitiert. Für wirtschaftliche Unternehmen werden Zielsetzungen durch Veränderungen in der Arbeitswelt komplexer. Im Vordergrund steht natürlich der finanzielle Gewinn, aber es wird immer deutlicher, dass die Ressource Mensch im Unternehmen dabei eine tragende Rolle spielt. Die Ressourcen der Einzelnen optimal zu nutzen, erfordert ein Menschenbild im Management, das der Verbindung der Interessen der MitarbeiterInnen und des Unternehmens einen zentralen Stellenwert gibt. In dem man sozial denkt und handelt kann man Profit auf vielen verschiedenen Ebenen erzielen. Dieses soziale Handeln in Unternehmen sollte gelernt, geübt und bewusst gefördert werden. (vgl. Lesnik / Teubenbacher 2000:193f)

1.2. Relevanz des Themas

Vahs (2005:32) beschreibt als zentralen Inhalt des ‚Human – Relation - Ansatzes‘ folgendes: „Die Kernaussage dieses Managementkonzeptes lautet, dass eine positive Einstellung gegenüber der Arbeit und dem sozialen Umfeld zu einer hohen Arbeitszufriedenheit führt, die wiederum eine hohe Arbeitsleistung bewirkt. Als Beeinflussungsfaktoren von Zufriedenheit und Motivation werden in erster Linie das Verhalten des Vorgesetzten, vertrauensvolle Beziehungen innerhalb der Arbeitsgruppe und materielle Anreize gesehen.“ und Vahs (2005:31) weiter: „Der ‚Human-Relations-Ansatz‘ und die neueren motivationstheoretischen Ansätze stellen das menschliche Verhalten und die zwischenmenschlichen Beziehungen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtungen.“ Das Potential der Fähigkeiten und körperlichen Fertigkeiten der Beschäftigten (‚human resources‘) gilt es zu fördern und weiterzuentwickeln. (vgl. ebd. 2005:32)

Reine Fach- und Faktenkenntnisse zur Qualitätssicherung und erfolgreichen Marktpositionierung reichen heute nicht mehr aus. Von MitarbeiterInnen werden nicht mehr nur qualitativ gute Arbeitsleistungen, sondern weit darüber hinausgehende Fähigkeiten und Kompetenzen erwartet. Beschäftigte sollen nicht nur team- und kritikfähig, kreativ, kooperativ und entscheidungsfähig sein, sondern auch Rollen erkennen und einhalten können. Sie sollen Konkurrenz nicht verleugnen, sondern auch bearbeiten können. Ebenso sollen sie Informationen und Kenntnisse weitergeben sowie Konflikte austragen können. (vgl. Lau-Villinger 1994:52) Die physischen Anforderungen an die Arbeitskräfte haben sich also zu psychomentalen Anstrengungen verlagert, das bedeutet, dass die Menschen in der Erwerbsarbeit vermehrt Stresserfahrungen und mentaler Überforderung ausgesetzt sind. Die Bedingungen des wachsenden Leistungsdrucks, gehen mit der Globalisierung einher. (vgl. Siegrist 2002:119)

Dazu Kramer (2006:8): „Technologien überwinden wie nie zuvor Zeit und Raum. Die nationalen Wirtschaftsschranken sind aufgehoben. Das Konstrukt der nationalen Souveränität ist genauso zurückgedrängt wie jenes der Konsumentensouveränität. (...) Die Märkte sind effizienter, die Transaktionskosten gesunken. Outsourcing nutzt früher unmöglich greifbare Kosten- und Effizienzvorteile und verändert gesellschaftliche, regionale und wirtschaftliche Strukturen mit Kräften, gegen die herkömmliche Rezepte der Wirtschaftspolitik machtlos sind. Die globale Vernetzung eröffnet Potenziale für Wohlstand und Sicherheit und setzt gleichzeitig herkömmliche Schutzmechanismen außer Kraft. Potenziale und Risiken erscheinen gleichzeitig exponentiell gesteigert. Die materielle Produktivität und im Durchschnitt die weltweite Wirtschaftsleistung haben enorm zugenommen, aber die individuelle wie die kollektive Exponiertheit ebenso.“ Tom Schmid (2000:16) beschreibt diesen Veränderungsprozess mit folgenden Worten: „Aus einer Welt der klaren Widersprüche und ihrer bestimmbaren Machtzentren ist eine ‚globalisierte‘ Welt geworden, in der es keine Zentren und keine Peripherie mehr zu geben scheint, wo Widersprüche ‚überall‘ und unvorhersehbar an nicht mehr klar definierbaren Fronten und Bruchlinien aufbrechen können. Das führt zu einer relativ neuen Situation neuer Freiheiten, die gleichzeitig Unsicherheiten sind. Wir müssen uns erstmals seit vielen Generationen unseren Standpunkt, unseren gesellschaftlichen und persönlichen Ort, selbst suchen und selbst bestimmen – mit allen Chancen, aber auch mit allen Gefahren, die hieraus entspringen können.“ Veränderungen

finden in allen Lebensbereichen statt und es wird für die Menschen also immer bedeutender vermehrt Eigenverantwortung wahrzunehmen. Der Ministerausschuss des Europarates (2008:o.S.) „anerkennt in diesem Zusammenhang, dass Globalisierung, politische und soziale Transformation, wie auch Ausmaß und Geschwindigkeit der Veränderungen, zu sozialen Spannungen führen (zum Beispiel, Arbeitslosigkeit, Armut, geographische Mobilität und Druck auf familiäre Beziehungen), die eine Bedrohung des sozialen Zusammenhaltes darstellen und zur Instabilität von Familien beitragen“.

Im wirtschaftlichen Sektor erreicht dieser Wandel eine bisher ungekannte Dynamik. Veränderungen sind dort nicht die Ausnahme sondern die Regel. Menschen sind dadurch häufig mit dem Problem konfrontiert, dass immer weniger Zeit für grundlegende, durchdachte Umstrukturierungen zur Verfügung steht. Durch diesen Druck kann es leichter zu Krisen oder Barrieren innerhalb der Organisation kommen. (vgl. Bleicher 2001:30f) Diese Auswirkung des Wandels der Rahmenbedingungen, wird von Bleicher als sich öffnende Zeitschere mit Hilfe folgender Grafik beschrieben:

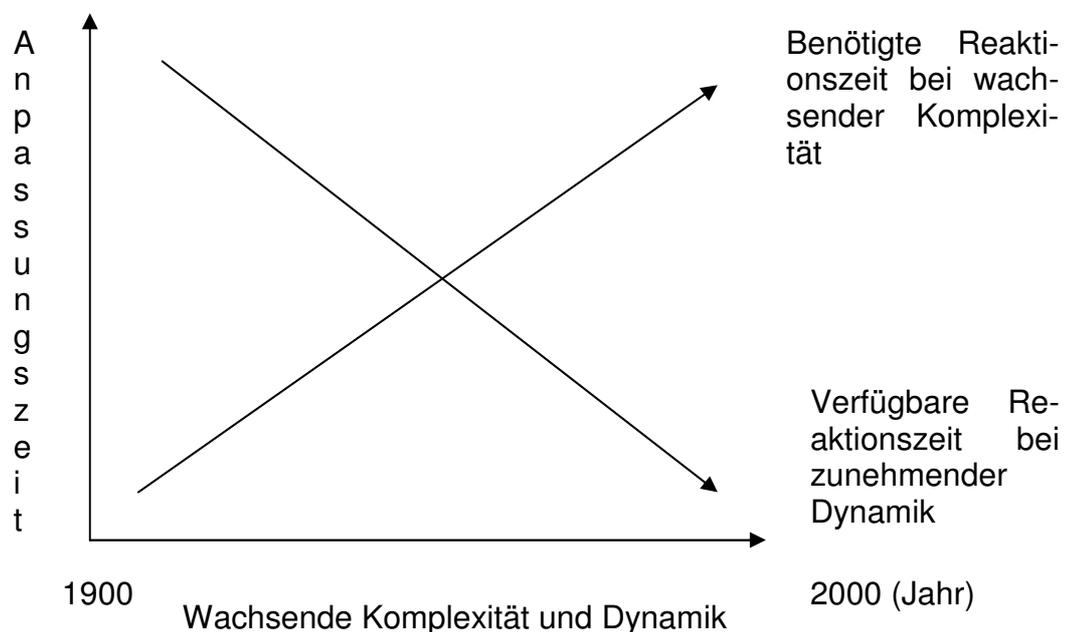


Abbildung 1:
Die Zeitschere
(Bleicher 2001:39)

Diese Abbildung macht deutlich, dass die Reaktionszeit auf neue Situationen und Herausforderungen, die einem Unternehmen bei zunehmender Dynamik bleibt, immer kürzer wird. Auf Grund der wachsenden Komplexität bei Change Prozessen (vgl. 2. Begriff Change Management) würden die Betroffenen wesentlich länger Zeit brauchen, um sich auf neue Anforderungen einzustellen. Folglich stehen beteiligte Personen unter enormen Zeit- und Erfolgsdruck und somit entsteht vermehrt Konfliktpotential. Der Umgang mit Change Vorgängen stellt für Beschäftigte in Unternehmen eben eine große Herausforderung dar. (vgl. Bleicher 2001:39f)

Für die Bewältigung dieser Herausforderung wird vom europäischen Ministerrat (Europarat 2008:o.S.) eine Zuständigkeit im Bereich der Sozialarbeit gesehen. Er „anerkennt die Tatsache, dass Sozialarbeit bisher und auch weiterhin einen wesentlichen Beitrag leistet zur Antwort auf diese wirtschaftlichen und sozialen Veränderungen und für die Unterstützung gefährdeter Personen und Gesellschaften in Phasen des Umbruchs.“ Diesbezüglich stellt ein Handlungsfeld der Sozialarbeit die konkrete Unterstützung von Unternehmen und ihren Beschäftigten dar, nämlich „Das Handlungsfeld Betriebssozialarbeit (BSA)“ (vgl.3).

„Betriebliche Sozialarbeit begründet ihren Bedarf mit der Interessenparallelität von MitarbeiterInnen und Unternehmen an Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Modernes Personalmanagement stellt die ganzheitliche Betrachtung des Menschen in den Vordergrund, sie bewertet die Ressource Personal neu und wertschätzt eine Personal- und Führungskultur, die psychosoziale Gesundheit als wirtschaftliches und Identifizierung ermöglichendes Unternehmensziel anerkennt.“ (Engler, bbs 2008:o.S.)

1.3. Frage nach dem Handlungsansatz

Bettina Stoll (vgl. 2001:76f) beschreibt im Rahmen von konzeptionellen Überlegungen und Handlungsansätzen in der BSA am Beispiel der Siemens AG den **Lösungsorientierten Beratungsansatz** als intendierten Ansatz. Bei diesem Ansatz wird die Aufmerksamkeit nicht auf die Problematik der KlientInnen und Gruppen gelenkt, sondern auf die in ihnen selbst vorhandenen Lösungspotentiale und Selbstheilungskräfte. Diese Fokussierung der Lösung dient der Ressourcenaktivierung bei KlientInnen. Weiters stellt Stoll dar, dass sich dieser Ansatz aus den Er-

kenntnissen von drei Therapieformen konstituiert: der Hypnotherapie, dem Systemischen Ansatz und der Kurzzeittherapie.

Bezogen auf Unternehmen wird bei der Hypnotherapie davon ausgegangen, dass die Komplexität von Organisationen die menschliche Verarbeitungskapazität übersteigen kann. Die Aufmerksamkeit wird bei dieser Komplexitätsreduzierung auf einengende Bewertungen, Glaubenshaltungen und Verhaltensmuster reduziert. Muster und Regeln für Kommunikation in sozialen Systemen, Beziehungsgestaltung, Entscheidungsprozesse, Verantwortungsverteilung usw. wurden zwar von Menschen eingeführt, aber nicht mehr als beeinflussbar erlebt. Entsprechend der Hypnose hier als zielgerichtete Fokussierung von Aufmerksamkeit beschrieben und um Lösungsmuster zu unterstützen muss diese Aufmerksamkeit im Rahmen der Hypnotherapie auf Ressourcen und Potentiale der Einzelnen und Gruppen gelenkt werden. (vgl. auch Hesse 1997:19, Schmidt 1997:7)

Beim systemischen Arbeiten im lösungsorientierten Beratungsansatz wird ‚alles‘ in seiner Bedeutung im Situationszusammenhang gesehen. Nicht nur die einzelnen Mitglieder, sondern auch die Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen ihnen. Die Bedeutungen, der Sinn und die Wirkungen von Aktionen können nur verstanden werden, wenn der jeweilige Kontext beachtet wird.

Der Effekt der Kürze in der Kurzzeittherapie entsteht durch eine Zielausrichtung und der Haltung, dass das, was die KlientInnen an Potentialen bereits in sich tragen, genutzt werden kann, um deren Bedürfnisse zu erfüllen. Somit können sie ihr Leben zu ihrer Zufriedenheit gestalten (vgl. auch Shazer 1990:23). Eine Minimierung der Beratungszeit ist Resultat des Ansatzes. (vgl. auch Hesse 1997:14)

Bettina Stoll (2001:61) empfiehlt also ausdrücklich einen lösungsorientierten Beratungsansatz in der Betrieblichen Sozialarbeit, der einheitlich angewendet werden sollte: „Um.... im Sinne der Qualitätssicherung weiter effektive und effiziente Beratung für die KlientInnen leisten zu können, soll ein lösungsorientierter Beratungsansatz angewendet werden, ... Die Umsetzung eines einheitlichen Beratungsansatzes macht die Dienstleistungen der Sozialberatungen vergleichbar und erleichtert Qualitätssicherungsmaßnahmen.“ Was ist mit anderen Ansätzen? Werden diese dem Handlungsfeld der Betriebssozialarbeit nicht gerecht?

Seit 1999 arbeite ich nun in dem Handlungsfeld BSA mit dem Personzentrierten Ansatz (vgl. 4). Er sieht die Bedeutung der Person und die Gestaltung der Beziehung zum/zur Klienten/Klientin im Fokus, nicht die Lösungsorientierung, nicht das

Problem oder die Systeme der Organisation und nicht die Zielerreichung der Organisation an sich. Im Mittelpunkt steht der Mensch in seinen sozialen Bezügen. Dazu gibt es z. B. von Kieser und Kubicek (vgl. 1992:40f). Kritik: Sozialwissenschaftliche Ansätze stellen den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung, die Beziehungen und Eigenschaften der formalen Struktur bleiben dagegen jedoch weitgehend unberücksichtigt. Gleichzeitig wird in der Literatur auch die Bedeutung der Empathie, eine der drei Grundhaltungen im Personzentrierten Ansatz hervorgehoben: „Die herausragende Bedeutung dieser Fähigkeit für den Bereich Betrieblicher Sozialarbeit kann nicht oft genug betont werden.“ (Wagner 2001:154)

Für mich stellen sich diese Forschungsfragen:

Wird die Anwendung des Personzentrierten Ansatzes den Anforderungen des Handlungsfeldes Betriebssozialarbeit in der Praxis gerecht?

Lässt sich der Personzentrierte Ansatz also konkret im Handlungsfeld BSA anwenden?

1.4. Aufbau und Methode

Diese Fragen möchte ich aufgrund meiner praktischen Erfahrungen und der theoretischen Auseinandersetzung mit diesem Thema, innerhalb der Diplomarbeit behandeln, um das dahinter liegende theoretische Niveau für und gegen diesen Ansatz - also auch fachliche und wissenschaftliche Kritik - herauszuarbeiten. Ich bin mit meiner Tätigkeit im Bereich Betriebssozialarbeit Pionierin in Österreich, ebenso mit der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes in diesem Handlungsfeld und habe daher bezüglich der Anwendung dieses Ansatzes in der Betriebssozialarbeit in Österreich kaum Forschungsmöglichkeit. Mit vertretbarem Aufwand ist es mir nicht möglich Interviews und schon gar keine Fragebogenbefragung als mögliche Methoden anzuwenden.

Deshalb betrachte ich es als fachliche Notwendigkeit, die Erfahrungen meiner täglichen Arbeit mit dem Personzentrierten Ansatz in Form einer **Theoriearbeit** aufzuarbeiten, zu beschreiben und zu überprüfen. Ich rezipiere Literatur und werte diese zum Thema der Personzentrierte Ansatz in der Betriebssozialarbeit aus. Ge-

gegebenfalls möchte ich diesen Ansatz in der praktischen Sozialarbeit mit Organisationen stärken und theoretisch untermauern.

Vorweg werde ich in dieser Literaturarbeit einige Begriffe und meine Verwendung im Zusammenhang mit der Forschungsfrage definieren bzw. benennen. Weiters wird das Handlungsfeld Betriebssozialarbeit anhand der Literatur zu diesem Thema vorgestellt. Durch eine umfassende Literaturrecherche möchte ich in der vorliegenden Arbeit den Personzentrierten Ansatz darstellen und theoretisch durchdringen. Bezüglich der Arbeit mit Organisationen ist der Personzentrierte Ansatz theoretisch nicht ausreichend dargestellt, deshalb bediene ich mich der vorhandenen Literatur und Erkenntnisse der Psychotherapie. Im Anschluss werde ich die Möglichkeiten der Anwendung des Ansatzes skizzieren und über die Anwendung des Ansatzes in der Sozialarbeit, konkret die Anwendung des Personzentrierten Ansatzes im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit theoretisch durchdringen und praktische Erfahrungen einfließen lassen. Im Fazit wird die gestellte Forschungsfrage beantwortet und ein Ergebnis theoretisch untermauert. Das inhaltliche Ziel dieser Arbeit ist es, theoretisch zu beleuchten, wie es praktisch gelingt, Betriebssozialarbeit unter der Verwendung des Personzentrierten Ansatzes in der Wirtschaft umzusetzen.

Mit dieser vorliegenden Arbeit möchte ich die wissenschaftliche Reflexion meiner Erfahrungen als Pionierin im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit zur Verfügung stellen und den von mir angewandten Personzentrierten Ansatz als Methode für die Sozialarbeit, im Besonderen für die Betriebssozialarbeit verdeutlichen. Diese schriftliche Arbeit kann zum einen eine theoretische Weiterentwicklung von Betriebssozialarbeit darstellen und zum anderen ein Beitrag für den inhaltlichen Diskurs der VertreterInnen des Personzentrierten Ansatzes in Bezug auf die Arbeit mit Organisationen sein.

Dabei halte ich mich an die von Peter Pantucek und Tom Schmid (2006:o.S.) vorgeschlagenen Zitationsregeln. Weiters werde ich gendergerecht formulieren. Wenn ich die weibliche Form bzw. die männliche Form alleine verwende, dann ist das bewusst und es sind dann jeweils Frauen bzw. Männer damit gemeint.

2. Einige Begriffe und Definitionen

Zum besseren Verständnis der Inhalte meiner Diplomarbeit möchte ich in diesem Kapitel einige Definitionen und Begriffe, mit deren Bedeutung sie von mir verwendet werden, erläutern. Die Reihung erfolgt alphabetisch.

Arbeit:

„Arbeit, in der Physik als das Produkt von einwirkender Kraft und zurückgelegtem Weg definiert, ist der Begriff für bewusstes, zielgerichtetes Handeln von Menschen zum Zweck der Existenzsicherung wie der Befriedigung von Einzelbedürfnissen. Arbeit ist Herausforderung und Anstrengung. Im Mittelhochdeutschen war ‚arbeit‘ das Wort für Mühsal. Noch heute wird Arbeit gerne als das Gegenteil von Erholung und Entspannung begriffen.“ (Schmid T. 2000:15)

Arbeit ist also das körperliche, geistige und seelische Tätigsein eines Menschen, um die Bedürfnisse des Individuums zu befriedigen. (vgl. Sokianos et al. 1998: 32) Von Obrecht (zit. n. Klassen 2004:90) wurden diese in drei Hauptgruppen geteilt: „Biologische Bedürfnisse im engeren Sinne, Biopsychische Bedürfnisse, Biopsychosoziale Bedürfnisse.“

Das Recht auf Arbeit wird in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte (Institut für Menschenrechte, Artikel 23; Homepage 2008:o.S.) explizit angeführt: „Jeder hat das Recht auf Arbeit, auf freie Berufswahl, auf gerechte und befriedigende Arbeitsbedingungen sowie auf Schutz vor Arbeitslosigkeit.“ Der Charakter der Arbeit wird von Reichwald (vgl. 2003:37f) als planvolle, zielgerichtete und gesteuerte Tätigkeit beschrieben. Setzt man die Kraft des Körpers und des Geistes ein, spricht man von Erwerbsarbeit, wenn sich diese Tätigkeit auf die Erlangung des Lebensunterhaltes bezieht. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist die menschliche Arbeitskraft eine Ressource. Sie wird eingesetzt um die Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung und die Rentabilität des Kapitaleinsatzes sicherzustellen.

Arbeitsbeziehungen:

Die Arbeit und die damit verbundene berufliche Rolle weist dem Menschen auch eine gesellschaftlich definierte Rolle zu. Diese ermöglicht es ihm, auch am Gesellschaftsleben teilzunehmen. Das ist besonders wichtig, da der Mensch seine Fähigkeiten, folgt man den Überlegungen von Karl Marx, erst durch den aktiven Austausch mit anderen Menschen entfaltet. (vgl. Kunz 2006:412) Dazu Pechtl (1995:213): „Eine Arbeitsbeziehung bedingt jedoch auch immer eine bestimmte Rollenzuschreibung (= Verhaltensweise im zwischenmenschlichen Bereich), die selbst gewählt oder durch Erwartungshaltungen anderer angenommen wurde (...).“

In diesem Zusammenhang richtet sich auch nach Cornelia Seewald der Begriff der Beziehung vorrangig auf ein durch Rollen geprägtes Verhalten und die damit verbundenen angewandten Verhaltensmuster. Beziehungen im Arbeitskontext schließen den Aspekt der Begegnung von Mensch zu Mensch mit ein. Dies geschieht in der Praxis eher implizit. Gelegentlich geht dieser Aspekt ganz verloren oder tritt weitgehend in den Hintergrund, weil Unternehmenskultur, individuelle Gepflogenheiten und andere Aspekte im Vordergrund stehen. Der Einfluss der Rolle, die Situation der Arbeitskraft, die Position im Unternehmen (hierarchischen Über- oder Unterordnung) konstituieren weitere wesentliche Merkmale von Arbeitsbeziehungen. (vgl. Seewald 2006:62f) „Gute soziale Beziehungen im Arbeitsumfeld sind ein Indikator für die Gesundheit erhaltende Strukturen. In der Veränderungsarbeit, im Changemanagement, kommt es darauf an, den schnellen und umfassenden Beziehungsabbrüchen und neuen Beziehungskonstellationen Rechnung zu tragen. Diese Übergänge können gezielt unterstützt werden. Rituale der Trennung und des Abschiednehmens gehören ebenso dazu wie Rituale der Begegnung, des Kennenlernens und Sich-aufeinander-Einlassens.“ (ebd. 2006:63)

Change Management:

„Change Management ist die zielgerichtete Analyse, Planung, Realisierung, Evaluierung und laufende Weiterentwicklung von ganzheitlichen Veränderungsmaßnahmen in Unternehmen“. (Vahs 2005:260) Die Herausforderung für die einzelnen

Organisationen bedeutet eine „schnellere und wirtschaftlichere Bewältigung einer zunehmenden Vielfalt sich rasch ändernder Aufgaben.“ (Doppler/Lauterburg 2002:53) Folgende Voraussetzungen sollen geschaffen werden:

- Nähe zum Kunden
durch Verkürzung der Wege;
- Rasche Reaktionsfähigkeit und hohe Flexibilität
durch Verlagerung operativer Entscheidungskompetenzen an die Front bzw. Basis;
- Steigerung der Produktivität und der Qualität
durch Motivation, Kommunikation und Kooperation;
- Optimierung der Kosten
durch Straffen der Produktpalette, Reduktion des administrativen Überbaus, Vereinfachung von Abläufen (vgl. Doppler/Lauterbach 2002:54).

Dies gilt für alle Unternehmen. „Nun sind die Unternehmen aller Branchen und Größenklassen laufend Wandlungsprozessen unterworfen. Viele strukturelle Veränderungen sind nicht beabsichtigt, zufällig und bleiben lange Zeit mehr oder weniger unbemerkt. Ein derartiger **ungeplanter** organisatorischer Wandel ist etwas Notwendiges und Selbstverständliches. (...). Als alternative Handlungsweisen gegenüber dem ungeplanten Wandel kommen ein passiv – abwartendes oder ein reaktiv – handelndes Verhalten in Frage, wobei die Reaktionen im Allgemeinen darauf ausgerichtet sind, den ursprünglichen und durch die situativen Einflüsse gestörten Gleichgewichtszustand wieder herzustellen. Demgegenüber umfasst der **geplante** organisatorische Wandel alle absichtlichen, gesteuerten, organisierten und kontrollierten Anstrengungen zur antizipativen und zielgerichteten Organisationsgestaltung mit dem Ziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung. Strukturelle Veränderung in einem so verstandenen Sinn meint die aktive Entwicklung der Organisation als Höher- und Weiterentwicklung, beispielsweise von bestimmten Eigenschaften, Fähigkeiten und Beziehungen.“ (Vahs 2005:249)

Auf die Bedeutung von Beziehungen, deren Gestaltung und Entwicklung für die Weiterentwicklung von Unternehmen weist auch Seewald hin: „Ergebnisorientiert geht es in Veränderungsprojekten eigentlich immer darum, neue Ordnungen herzustellen, Orientierungssicherheit für die Beteiligten zu schaffen und zwar fortlau-

fend und immer wieder neu. Es geht darum, im zwischenmenschlichen Kontakt hilfreiche Beziehungen zu gestalten – die der Zusammenarbeit förderlich sind, die helfen, Schwierigkeiten zu überwinden und konkrete Ziele zu erreichen, Beziehungen also, in denen sich Konflikte einvernehmlich regeln lassen und die auf eine entwicklungsorientierte Zukunft hinarbeiten. Es geht schließlich darum, Wandel und Stabilität zusammen zu führen.“ (Seewald 2006:27)

Emotionale Intelligenz:

Unter Emotionaler Intelligenz ist das Maß der Fähigkeit(en) zu verstehen, mit eigenen und fremden Gefühlsinhalten zum jeweils selbst definierten Nutzen und Wohle aller Beteiligten umzugehen. Ziel des Handelns ist eine Positivität des Fühlens, wie sie sich in allen Arten von Werterfahrungen äußern kann, wenn dabei für alle Beteiligten dauerhafte, zuverlässige, nützliche, angenehme, freudvolle und produktive Beziehungen erreicht werden. (vgl. Wikipedia, Emotionale Intelligenz 2008:o.S.)

„Selbstwahrnehmung ist der Grundpfeiler emotionaler Intelligenz, um den herum sich all ihre anderen Eigenschaften gruppieren: andere Menschen verstehen und führen zu können, mehr auf die eigenen Gefühle zu vertrauen und sich selbst und andere zu motivieren. Wenn man sich über die eigenen Gefühle klar werden möchte, gibt es zwei Dinge zu beachten:

- Konzentration auf die Gefühle selbst, um sie so leichter erkennbar zu machen und
- Anerkennung der Gefühle, so wie im Beobachtungsprozess (als Zeuge), um sie auf diese Weise abzuschwächen.“ (Ryback 2000:55)

Die eigene emotionale Landschaft zu kennen, zu wissen ‚was‘ in einem Selbst unterschiedliche Emotionen hervorruft und ‚was‘ ein Gefühl der Motivation erzeugt gibt einem Menschen die Perspektive, die er braucht, um Lebensbedingungen so zu gestalten, dass er motiviert wird und bleibt. Zu wissen, welche Einflussfaktoren hierbei eine Rolle spielen und ‚das‘ dann in die Arbeit zu integrieren hilft die eigene Motivation zu steigern. Versteht man die Emotionen anderer Menschen, versteht man leichter ‚was‘ diese brauchen und kann so ‚Andere‘ besser führen. (vgl. Ry-

back 2000:54) Ebenso bemerkt Goleman (vgl. 2003:72f), dass ein weiterer wichtiger Bestandteil von Emotionaler Intelligenz die Fähigkeit ist, Anderen eine Botschaft auf eine Art und Weise zu vermitteln, die bewegt. Neben Selbstwahrnehmung und einer Art von emotionalem Selbstmanagement erfordert emotionale Intelligenz auch ein soziales Bewusstsein, anders ausgedrückt: Empathie (vgl. 4.1.6.).

Erwerbsarbeit:

„Mit der historischen Entstehung eines Mehrproduktes, das es den ersten Menschen möglich gemacht hat, mehr zu produzieren, als unmittelbar für ihre eigene Lebenserhaltung nötig war, wurde Arbeitsteilung möglich. Mit dieser gesellschaftlichen Arbeitsteilung beginnt sich die Arbeit auszudifferenzieren in Reproduktionsarbeit in der Familie, lange Zeit durch die Gesellschaft fast ausschließlich Frauen zugewiesen, und Erwerbsarbeit, die Domäne der Männer, die Arbeitsform, in der außerhäuslicher Reichtum entsteht, in dem sich die gesellschaftlichen, öffentlichen Verteilungskämpfe entwickeln. (...) Um die Erwerbsarbeit herum entwickelten sich die jeweiligen Auseinandersetzungen um die Verteilung von Arbeit, von Einkommen, von Status und gesellschaftlicher Macht.“ (Schmid T. 2000:15)

Feedback:

„Unter >Feedback< versteht man Rückmeldung an einen Gesprächspartner. Es stellt eine grundlegende Basis jeden Gespräches zwischen Menschen dar, d.h. es besteht in Äußerungen des Empfängers auf Botschaften des Senders. So enthalten auch alle weiteren hier zu verhandelnden Zugänge wie Zuhören, Fragen stellen oder eigene Statements abgeben immer einen mehr oder weniger deutlich erkennbaren Feedback-Aspekt. Feedback vollzieht sich schon automatisch in jedem Gespräch. Es stellt den grundlegenden Mechanismus für die gegenseitige Einsteuerung von Menschen dar. Bei einer gezielten Anwendung von Feedback erfüllt es vorrangig zwei Funktionen: Es ermöglicht Fehlerkorrekturen und Klärungen zwischen Sender und Empfänger, und es eröffnet dem Sender Lernchancen.“

(Schreyögg 1995:229²) Meiner Erfahrung nach beziehen sich diese Lernchancen auch auf den Empfänger.

In Bezug auf die grundlegenden Aspekte der Leistungen jedes Menschen ist eine ehrliche, offene Rückmeldung das Wichtigste. Es soll keine Verurteilung, keine Vorwürfe, nur ein objektives Feedback darüber, was nicht passt oder was verbessert werden könnte, wertschätzend kommuniziert werden. (vgl. Ryback 2000:50) „Es ist wichtig zwischen Konfrontation und Vorwurf zu unterscheiden; Konfrontation steht jedenfalls immer unter dem Primat des Akzeptierens (sonst ruft sie ausschließlich Rechtfertigung, Rationalisierung oder Aggression hervor).“ (Schmid 1996:251) Wobei diesbezüglich auch von Bedeutung ist, die Person und ihre Leistungen im Gespräch deutlich zu trennen. Also z.B.: „Was Du machst ist nicht in Ordnung“ statt „Du bist nicht in Ordnung.“ (vgl. 5.2.)

Führung:

Führung in Organisationen ist eine zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation (vgl. Wunderer / Grunwald 1980:62). Dazu auch Eckardstein (2002:385): „Die Führung der Beschäftigten durch VertreterInnen der Unternehmung ist Ausdruck des Bemühens, ihr Arbeitsverhältnis im Sinne der Unternehmensziele zu beeinflussen. Sie ist das entscheidende Instrument des Personalmanagements zur Ausrichtung und Koordination der Beschäftigten auf die Aufgaben der jeweiligen Unternehmensbereiche.“ Eckardstein (vgl. 2002:249) benennt in diesem Zusammenhang Kommunikation als wesentliches Element der Tätigkeit im Tagesablauf von Führungskräften.

Führung ist also sowohl ein Prozess als auch eine Eigenschaft. Der Prozesscharakter besteht im Ausüben von Einfluss – ausgenommen physischen Zwang – um die Aktivitäten der Mitglieder einer organisierten Gruppe auf die Erreichung der Gruppenziele zu lenken und zu koordinieren. Als eine Eigenschaft ist Führung ein Muster von Qualitäten oder Charakteristika, die jenen zugeschrieben werden, die als erfolgreiche BeeinflusserInnen wahrgenommen werden. Kurz: Führung ist Verhaltensbeeinflussung zum Zwecke der Zielkongruenz (vgl. Frenzel 2002:o.S.).

² Kennzeichnung im Original

Neuberger sieht die Verhaltensbeeinflussung unabhängig von hierarchischen bzw. arbeitsvertraglichen Bezügen und weist darauf hin, dass auch hierarchisch ‚Untergebene‘ das Verhalten ihrer Vorgesetzten beeinflussen können und somit auch Führung praktizieren (vgl. Neuberger 2002:44 f).

Funktion:

Die Funktion ist im Zusammenhang mit Organisationen ein Beitrag, in einem integrierten Ganzen zu dessen Erhaltung sowie struktureller Kontinuität bzw. dessen Wachstum. (vgl. Reinhold 1992:178) „Die Funktion ist eine erworbene, verliehene, vereinbarte oder festgelegte Rahmenbedingung in einer sozialen Gemeinschaft, die an beidseitig abgesprochene Tätigkeiten gebunden ist.“ (Frenzel 2002:o.S.) Diese Rahmenbedingungen können in einer Stellen- bzw. Funktionsbeschreibung schriftlich festgelegt werden. Dabei werden Aufgabengebiete definiert, Zuständigkeiten geregelt und der Rahmen der Verantwortung abgesteckt. Ausformulierte Ziele können Erwartungen an die MitarbeiterInnen konkret darstellen. In einer Funktionsbeschreibung sollten Aufgaben und Aufträge sowie Tätigkeiten beschrieben werden. In Bezug auf die Funktion sollte auch eine Planung und jeweilige Vorsätze zur Zielerreichung abgestimmt und abgesprochen werden (Doppler / Lauterbach 1994:255).

Klient / Klientin:

„Die Beschäftigten eines Unternehmens werden als KlientInnen bezeichnet, sie stehen in direkter Interaktion. Die SozialberaterInnen – KlientInnen – Beziehung ist dabei durch die betriebsspezifischen Rahmenbedingungen geprägt. (...). Bei KlientInnen kann es sich auch um Gruppen (-mitglieder) handeln. Abhängig von Intention und Inhalt der Arbeit mit Gruppen wird dabei bei Gruppenmitgliedern im Folgenden nicht von KlientInnen, sondern von *TeilnehmerInnen* gesprochen, wenn es sich um Interventionen bzw. Leistungen im vorrangig informativen Bereich (z.B.: Informationsveranstaltungen) handelt.“ (Stoll 2001:55)

Kontext:

Wörtlich übersetzt bedeutet Kontext: „Zusammenhang“, stammt von lat. *contexo* „zusammenweben, zusammensetzen“ und *contextus* „verflochten, fortlaufend“. Im sprachwissenschaftlichen Sinn bedeutet Kontext der Zusammenhang einer Kommunikationssituation. (Wikipedia, Kontext 2008:o.S.) Im Personzentrierten Verständnis werden unter dem Begriff Kontext die sozialen Bezüge einer Person verstanden. (vgl. Schmid 1997a:175)

Kunde / Kundin:

Bettina Stoll bezeichnet das Unternehmen in seiner Gesamtheit, die Institution an sich als Kunde. Die Organisationseinheiten bzw. die Führungsebenen (z.B.: Personalabteilung, Bereichsleitung) des Unternehmens werden auch als Kunden bezeichnet. (vgl. Stoll 2001:54) Zum einen werden auch von mir einzelne Vertreter/Innen der Organisation in der Rolle der AuftraggeberIn also, Geschäftsführer/in oder Personalverantwortliche als Kunde bzw. Kundin bezeichnet und zum andern bezeichne ich die Organisation an sich als Kunde.

Kommunikation:

Ein einheitliches Verständnis zum Kommunikationsbegriff existiert in der Literatur nicht (vgl. Heinrich/Schmidt 2002:216f). Der Begriff Kommunikation selbst stammt von dem lateinischen Wort *communis* ab, das so viel wie mehreren oder allen gemeinsam bedeutet. Davon abgeleitet ist *communicare* - etwas gemeinsam machen, gemeinsam beraten, einander mitteilen. Unter Kommunikation werden im Duden zwei Bedeutungen genannt: „1. Verständigung untereinander, Umgang, Verkehr; 2. Verbindung, Zusammenhang.“ (Duden 2001: Kommunikation)

Kommunikation hat also zu tun mit Information, mit Selbstdarstellung, mit Zielerreichung, mit Verhalten, mit sozialen Prozessen, mit Worten, mit Gesten, mit Zeichen, mit Beziehungen. „Kommunikation ist als hochkomplexes Phänomen zu verstehen, das den vielschichtigen Wahrnehmungs- und Interpretationsprozessen

ausgesetzt ist. Nicht was vermittelt worden ist, ist die Realität, sondern welche Botschaften in den Köpfen der Menschen entstehen.“ (Jost 2000:81)

Motivation:

Motivation ist eine in der Psychologie verwendete Bezeichnung für die Summe der Beweggründe die das individuelle, soziale Handeln in Gang setzen. (vgl. Reinhold 1992:409) Motivationale Überlegungen sollen eine (Teil-) Antwort auf das ‚Warum‘ menschlichen Verhaltens liefern. Dabei stehen meist zwei Bereiche im Vordergrund: Erstens die Beibehaltung einer bestehenden, oder der Wechsel zu einer neuen Verhaltensrichtung oder –qualität und zweitens die Verstärkung bzw. Intensivierung von Verhalten. Das Erleben und die Aktivität von Menschen setzt sich aus vielen Komponenten zusammen: Gefühle, Handlungen, Gedanken, unbewusste Impulse, automatisierte Reaktionen usw. Unter Motivation ist nun der sinnvolle Teil aus diesem Bündel von Erlebens- und Aktivitätselementen zu verstehen, der sich auf Richtung, Qualität, Form und Intensität des Verhaltens bezieht. Grundsätzlich ist jeder Mensch auf Grund seiner inneren Verfassung motiviert. (vgl. Mayrhofer 2002:256)

„Die Annahme einer ‚Tendenz der Aktualisierung‘ ist das Kernstück in einer personenzentrierten Auffassung von Motivation. Sie dient als Verständnisgrundlage für die Dynamik des menschlichen Organismus. Auf dieser Annahme einer zentralen, gerichteten und expansiven Motivationskraft wurde in vielfältiger Weise Bezug genommen: Wachstum, Entfaltung, Aktualisierung, Selbstaktualisierung, Selbsterweiterung und Selbstverwirklichung sind ein Teil jener Begriffe, die dafür verwendet wurden.“ (Hutterer 1992:146) Eine florierende Organisation braucht Beschäftigte, die ihre Bedürfnisse erkennen und einfordern, um engagiert und somit motiviert zu bleiben. So wie jede Person eine Abhängigkeit von der Organisation erlebt, so ist die Organisation von der Motivation der Einzelnen beeinflusst. (vgl. Nestler/Teubenbacher 2006a:40f)

Netzwerk:

„In einem gedachten Netz, so der Ausgangspunkt [der Netzwerktheorie] existieren eine Vielzahl von Knoten, deren Beziehungen untereinander durch verbindende Fäden aufgezeigt werden kann. Je nach Fokus lassen sich so etwa die Vernetzung von Nervenzellen im Gehirn, von Menschen in sozialen Gefügen oder von Viren im Internet darstellen. Völlig verschiedene Netze werden strukturell vergleichbar und haben überraschenderweise frappierende Gemeinsamkeiten.“ (Buettnner 2008:11)

„Durch Netzwerke entstehen Synergien. Das heißt, kompetente Fachkräfte, die bislang getrennt voneinander agiert haben arbeiten zusammen – sei es nun an einem speziellen Projekt oder darüber hinaus. Der Austausch von Erfahrungen wird immer wichtiger, nur so kann sicher gestellt werden, dass die Innovationspotentiale wachsen.“ (Jütte 2008:38)

Netzwerkstrukturen sind allen anderen Organisationsformen überlegen. Sie bewältigen das höchste Maß an Komplexität, sie können rasch auf Veränderungen im Umfeld reagieren und die Organisation kann sich flexibel an neue Gegebenheiten anpassen. Netzwerkstrukturen in Organisationen sind durch flache Hierarchie, hohe Selbstständigkeit der einzelnen Organisationseinheiten und Gesamtsteuerung über gemeinsame Ziele und Strategien gekennzeichnet. Offene und lebendige Kommunikation ist die Grundlage der Steuerung und Selbstregulierung. Von MitarbeiterInnen (und besonders von Führungskräften) sind persönliches Engagement, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft gefragt. Diesem Strukturmodell liegt ein Organisationsverständnis zu Grunde, dass besagt, dass sich eine Organisation nicht nur durch so genannte ‚harte Faktoren‘, technisch und administrative Strukturen und Abläufe, sondern auch durch ‚weiche Faktoren‘, die Motivation der MitarbeiterInnen etwa, das Arbeitsklima, den Führungsstil, den Informationsfluss, die Art und Weise der Entscheidungsbildung im Unternehmen und einem wertschätzenden Umgang miteinander auszeichnet. (vgl. Doppler / Lauterbach 2002:57f)

Organisation:

„Das Wesen der betrieblichen Organisation ist in der Organisationslehre von unterschiedlichen Betrachtungsweisen geprägt. Es haben sich zwei Ausrichtungen durchgesetzt (...³):

A Die Organisation als **Ordnung bzw. Struktur** eines Unternehmens, bei der das Unternehmen eine Organisation ist. Sie wird damit als soziotechnisches System mit einem bestimmten Mitgliederkreis und interner Rollendifferenzierungen angesehen.

B Die Organisation als das dauerhafte **Ordnen bzw. Strukturieren** eines Unternehmens als soziotechnischem System, bei dem die Tätigkeit des Organisierens im Vordergrund steht.

Unter Organisation lässt sich also sowohl ein Zustand als auch eine Tätigkeit beschreiben. Damit sie funktionsfähig wird, sind für alle Teilnehmer zweckdienliche Organisationsregelungen notwendig. Regelungen sind Feststellungen des Ergebnisses von Organisationsentscheidungen, z.B.: als Normen, Anordnungen, Gebote bzw. Verbote.“ (Olfert/Rahn 2002:17ff⁴)

Probst (vgl.1992:164) hat neben der Organisation als Gestaltungshandlung und der Organisation als System explizit die Bedeutung der Organisation als Bezugsrahmen an sich genannt. Hierbei sind die Beziehungs- und Interaktionsgefüge, formale und informelle Prozesse auf eine Ziel- bzw. Aufgabenerfüllung gerichtet. Gezielte, strukturierte Einflussnahme auf die Organisation ist durch Organisationsentwicklung möglich.

Organisationsentwicklung:

„Organisationsentwicklung beabsichtigt mit Hilfe bestimmter Verfahren (z.B.: Teamentwicklung, Gruppenarbeit, Lernwerkstatt) eine Annäherung einzelner Individuen und Gruppen an die Strukturen des Unternehmens. Es wird davon ausgegangen, dass Veränderungen von Organisationsstrukturen und –prozessen nur unter gleichzeitiger Entwicklung der Beschäftigten sinnvoll umgesetzt werden kön-

³ Olfert/Rahn nehmen auf folgende AutorInnen Bezug: Bühner, Hill/Fehlbaum, Kosiol, Ulrich

⁴ Hervorhebungen im Original

nen.“ (Stoll 2001:118) Über Partizipationsmöglichkeiten der Beschäftigten durch Hilfe zur Selbsthilfe, Ermutigung zur Eigeninitiative usw. bietet Organisationsentwicklung somit einerseits Raum für Persönlichkeitsentwicklung und erhöht damit die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, andererseits verbessert sie die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und trägt zur Optimierung der Wertschöpfung bei. (vgl. Stoll 2001:118)

Bei der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes werden Interdependenzen von personalen und strukturalen Aspekten bedacht. PraktikerInnen, die Organisationsentwicklung mit ausschließlicher Orientierung am Menschen versuchen, also nicht den Personbegriff (vgl. 4.1.2) im eigentlichen Sinn, des PZA verwenden, verwechseln Organisationen mit Familien. Organisationen, egal welchen Existenzgrund sie haben, suchen immer die Legitimation von Interventionen im Horizont der Aufgabenerfüllung. (vgl. Frenzel 2001a:371)

Reflexion:

„Reflexion bezeichnet ein Vergleichen und ein kritisches Überdenken der eigenen Vorstellungen und Denkinhalte.“ (Reinhold 1992:478) Cornelia Seewald beschreibt diesen Prozess so: „Aufmerksam zu sein, welche Resonanzen das eigene Verhalten erzeugt, und angemessen darauf zu reagieren ist eine kommunikative Kunst. Resonanzen im Sinne von sprachliche Reaktionen, Handeln oder Nicht-Handeln der Interaktionspartner, codierten oder leicht zu entschlüsseln Gesten, Mimiken und Körperhaltungen färben jede Zusammenarbeit. Wahrzunehmen, welche Resonanzen das eigene Verhalten bewirkt, setzt Sensibilität und Interesse für den Anderen voraus. In der Personzentrierten Haltung bedeutet das, Offenheit für die Regungen und Belange des Gegenübers. Wer sich nur auf ‚sein Thema‘ einlässt und das Interaktionsgeschehen nur in seiner Oberflächenstruktur wahrnimmt, blendet einen wesentlichen Teil der Realität aus. Das Spiel der Zusammenarbeit hängt von der Fähigkeit zur Wahrnehmung der komplexen und mehrdeutigen Wirklichkeitsebenen ab. Rollen und Resonanzen prägen dieses Wirklichkeitsgefüge – es für alle Teilhabenden sozial nachhaltig zu gestalten setzt ein humanistisches Menschenbild voraus; und die Bereitschaft, die Ressource Mensch nicht zu ver-

letzten, weder psychisch noch physisch.“ (Seewald 2006:80) Je bewusster diese Fähigkeit geschärft wird, umso größer wird das Reflexionsvermögen.

Widerstand in Organisationen:

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen, die auch bei sorgfältiger Prüfung als sinnvoll, logisch oder sogar dringend notwendig erscheinen, aus zunächst nicht ersichtlichen Gründen bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, nicht unmittelbar nachvollziehbare Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“ (Doppler / Lauterbach 2002:323). Dazu Vahs (2005:303): „Unter Widerstand sind mentale Barrieren zu verstehen, die sich in einer aktiven oder passiven Ablehnung von Veränderungen zeigen.“ Ein Modell der Klassifizierung von Widerständen auf MitarbeiterInnenebene ist die Einteilung der Widerstände nach den Symptomen, die die MitarbeiterInnen zeigen.

| | | |
|--------------------|--|--|
| passiv (Flucht) | Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges debattieren | Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben innere Emigration Krankheit |
| | Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Polemik Sturer Formalismus | Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung |
| | verbal (Reden) | nonverbal (Verhalten) |

Abbildung 2:
Allgemeine Symptome für Widerstand
(Doppler/Lauterburg 2002:326)

3. Das Handlungsfeld Betriebssozialarbeit

3.1. Situation in Österreich

In der Darstellung des obds (Handlungsfelder 2008:o.S.) findet man die Betriebssozialarbeit (BSA) unter Punkt 6.6. dem Handlungsfeld Beruf und Bildung zugeordnet. „Dieses Handlungsfeld beinhaltet sehr unterschiedliche Bereiche, wie z.B. Sozialarbeit mit Arbeitslosen (in Kursmaßnahmen des AMS und in arbeitsmarktpolitischen Projekten, Sozialarbeit im Bereich der beruflichen Rehabilitation (Arbeitsassistenz); Erwachsenenbildung (inkl. Lehre an Akademien f. Sozialarbeit) oder auch betriebliche Sozialarbeit.“ (ebda.) In der Zielgruppen und Ziele Beschreibung des Handlungsfeldes wird vom obds nicht mehr auf die Betriebssozialarbeit eingegangen auch nicht bei der Methodenbeschreibung (vgl. ebda.).

Unter vom obds genannten Beispiele aus den Handlungsfeldern lässt sich dann auf der Homepage eine Beschreibung von BSA finden, indem die Entwicklung der Betriebssozialarbeit in Österreich genannt wird: „Dieses Handlungsfeld ist in Österreich erst im Aufbau begriffen. Derzeit gibt es Österreichweit einen deklarierten Sozialarbeiter, der Betriebssozialarbeit macht; in Deutschland gibt es ca. 500 BetriebssozialarbeiterInnen, in Holland ca. 1500 Personen. BetriebssozialarbeiterInnen sind beim jeweiligen Betrieb (Firmen, öffentliche Verwaltung, ...) beschäftigt und in der Regel angestellt. Denkbar auch der Zukauf freiberuflicher sozialarbeiterischer Leistung mittels Werkvertrag. Die Aufstiegsmöglichkeiten sind derzeit nicht geregelt. Bedingt durch den Trend in der Europäischen Gemeinschaft, soziale Verantwortung für Mitarbeiter auf Arbeitgeber zu übertragen, ist zu erwarten, dass betriebliche Sozialarbeit in einigen Ländern Europas eine gesetzliche Verankerung erfahren wird. In Österreich sind spärliche Ansätze im Arbeitnehmerschutzgesetz vorhanden.“ (vgl. obds: 2008:o.S.) „Angesichts der Europäischen Union und der damit einhergehenden Homogenisierung der Arbeitswelt in Europa wäre der Einsatz betrieblicher SozialarbeiterInnen auch in Österreich in einem größeren Ausmaß wünschenswert“. (Lesnik 2000:191)

Gerlinde Blemenschitz (2003:57) beschreibt die Situation der Betriebssozialarbeit in Österreich so: „Es gibt derzeit ein Unternehmen mit interner Betrieblicher Sozialarbeit und eine Anbieterin von externer [gemeint ist hier ‚social profit‘] Betriebli-

cher Sozialarbeit. Interessant ist allerdings zu bemerken, dass bereits Steinhauser 1993 die ‚Betriebssozialarbeit‘ zum Tätigkeitsbereich der Sozialarbeit in Österreich zählte. Offenbar war dies lange Zeit ein zwar toleriertes, aber nicht mit Inhalten ausgefülltes Handlungsfeld in der österreichischen Sozialarbeit. Die ehemals österreichische Firma Austria Tabak mit derzeit rund 1.300 MitarbeiterInnen wurde 1784 als verstaatlichtes Unternehmen gegründet. Im Jahr 1997 erfolgte die Teilprivatisierung über die Wiener Börse und Mitte 2001 der Verkauf an die Gallaher Group Plc. Als Staatsbetrieb war das Unternehmen mit Betriebskindergärten und sozialmedizinischen Diensten schon lange im sozialen Bereich für seine MitarbeiterInnen aktiv und hat auch als erstes Unternehmen in Österreich eine Stelle für Betriebliche Sozialarbeit eingerichtet, die durch einen Mitarbeiter besetzt ist."

Das bedeutet ‚social profit‘ ist mit seinem Angebot von Betriebssozialarbeit, soweit ich weiß, der wahrscheinlich erste und derzeit einzige externe Anbieter in Österreich. Schon bei der Bezeichnung des Handlungsfeldes entstehen für PionierInnen Überlegungen und Entscheidungen für die konkrete Umsetzung in die berufliche Praxis. Während der obds (vgl. Homepage 2008:o.S.) das Handlungsfeld einmal Betriebliche Sozialarbeit nennt und dann wieder Betriebssozialarbeit, wird an der Fachhochschule St. Pölten das Handlungsfeld Betriebssozialarbeit unterrichtet. (vgl. Seminarunterlagen Lesnik 2007:SS.)

In Deutschland haben sich die Bezeichnungen Betriebliche Sozialarbeit und Betriebliche Mitarbeiter- Mitarbeiterinnenberatung etabliert. (vgl. Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit Tübingen 2008:o.S.) Stoll dazu weiters: „ Betriebliche Sozialarbeit als Arbeitsfeld ist im Laufe ihrer Entwicklung und abhängig vom Kontext unter den unterschiedlichsten Bezeichnungen zu finden: Fabrikpflege, Volkspflege, Betriebs- oder Werksfürsorge, Mitarbeiterberatung, betriebliche Sozialberatung u. Ä. In der aktuellen Literatur findet sich für die institutionalisierte Betriebliche Sozialarbeit am häufigsten die Bezeichnung Sozialberatung.“ (Stoll 2001:20)

Innerhalb der OEG ‚social profit‘ haben wir uns entschieden das gegenständliche Handlungsfeld „Betriebssozialarbeit“ zu nennen.

3.2. Definition

„Betriebliche Sozialarbeit meint die ethisch begründeten sozialpädagogischen Interventionen speziell ausgebildeter Fachkräfte, mit deren Hilfe Unternehmen einen Teil ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden und einen Beitrag zur Humanisierung der Arbeitswelt leisten. Reagiert wird damit auf das Spannungsfeld wirtschaftlicher Abläufe und menschlicher bzw. sozialer Frage- und Problemstellungen sowie der sich daraus ergebenden Leistung mindernden Reibungspunkte. Präventiv soll die Entstehung von unnötigen Konfliktsituationen verhindert werden. Ziel ist, Prozess begleitend auf sozial verträgliche Weise zum Wachstum des Unternehmens beizutragen. Die Interventionen beziehen sich dabei auf die in das Unternehmen hineinwirkenden Faktoren mit Einfluss auf die Beschäftigten sowie auf die Situation der einzelnen ArbeitnehmerInnen. Beachtung finden muss dabei ihr gesamtgesellschaftlicher Kontext und/oder die sich im Unternehmen ergebenden sozialen Bezüge und Problemstellungen mit Wirkung auf Einzelne oder Gruppen bzw. Systeme.“ (Stoll 2001:23)

Betriebssozialarbeit leistet Unterstützung bei Problemen, die mit der Lebens- und Arbeitssituation verbunden sind. Sie ist eine freiwillige Leistung des Betriebes, eingebettet in die Personalpolitik eines Unternehmens. (vgl. Lesnik 2000:186)

Grob gesagt umfasst Personalentwicklung Maßnahmen der Bildung wie die Aus- und Weiterbildung zur Erhaltung, Verbesserung, Erweiterung und Veränderung der Qualifikation, der Förderung bzw. der beruflichen Entwicklung einzelner MitarbeiterInnen oder Gruppen, gezielt am Arbeitsplatz, z.B. Einarbeitung und der Organisationsentwicklung zur Annäherung einzelner Individuen und Gruppen an die Strukturen des Unternehmens. (vgl. Steinmetz 2001a:211)

Betriebliche Sozialarbeit bedeutet unter anderem die Beratung der MitarbeiterInnen bei psychosozialen Problemen am Arbeitsplatz und im privaten Bereich, die Mitwirkung in speziellen Konfliktfeldern des Betriebes in Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen und das Aufgreifen aktueller Probleme, wie z.B. Suchtkrankheiten, Frühpensionierungen usw. Dabei ist es als BetriebssozialarbeiterIn zusätzlich wichtig auch für die wirtschaftlichen und technischen Probleme des Betriebes aufgeschlossen zu agieren. (vgl. Riedrich 1986:139)

Die Leitlinien der Rahmenkonzeption des bbs (Engler 2008:o.S.) „...markieren Positionen der BSA und positionieren BSA als integralen Bestandteil der Unternehmenskonzeption unter folgenden Motiven und Aspekten:

- Fürsorgepflicht des Betriebes
- Erschließung von Mitarbeiterpotentialen
- Aktivieren von persönlichen, sozialen und betrieblichen Ressourcen
- Mitarbeiterberatung, Personal- und Organisationsentwicklung
- Beteiligung der Betrieblichen Sozialarbeit an personal- und sozialpolitischen Entscheidungsfindungen.“

3.3. Rahmenbedingungen

„Die Rahmenkonzeption Betriebliche Sozialarbeit des bbs fordert eine den Anforderungen des Berufsfeldes adäquate berufliche Qualifikation wie sie die Disziplinen der Sozial- und Humanwissenschaften bieten. Sie empfiehlt berufspraktische Erfahrungen als Voraussetzung für eine Tätigkeit innerhalb der Betrieblichen Sozialarbeit und betont die Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildung sowie von Supervision als Arbeitsmittel von Betrieblicher Sozialarbeit. [...] Neben den persönlichen Voraussetzungen für die Stelleninhaber reklamiert die Rahmenkonzeption unverzichtbare Rahmenbedingungen für die Ausübung von Betrieblicher Sozialarbeit:

- fachliche Unabhängigkeit
- Weisungsungebundenheit
- Autonomie
- Freiwilligkeit der Inanspruchnahme
- Sicherung der Schweigepflicht gem. § 203 StGB bei nichtsozialarbeiterischem Ausbildungsabschluss
- Sicherstellung der fachlichen Weiterentwicklung
- rechtliche Verankerung der Betrieblichen Sozialarbeit“. (Engler 2008:o.S.)

Als Rahmenbedingung benötigt die Betriebssozialarbeit also: eine unabhängige, weisungsfreie Position, einen durch die Kunden klar definierten Auftrag bezüglich der Beratungsfunktion und den sozialarbeiterischen Aufgaben, die Freiwilligkeit der Beratung, ein Selbstbestimmungsrecht der KlientInnen, direkten Zugang zu allen internen Funktionsträgern, eine definierte „Reporting-Feedback-Regelung“ sowie laufende Informationen über relevante Entscheidungen bezüglich der Personal- und Unternehmenspolitik. Eine Kontrolle der Inanspruchnahme seitens des Unternehmens sollte vermieden werden.

Dazu auch der obds (Beispiel 2008:o.S) „Die Inanspruchnahme betrieblicher Sozialberatung ist freiwillig; die betriebliche Sozialarbeit arbeitet in fachlicher Hinsicht weisungsfrei und übernimmt keinerlei Kontrollfunktion.“ Die Verschwiegenheit von SozialarbeiterInnen ist in Österreich derzeit nicht allgemein geregelt. Ein Vorschlag dazu findet sich im Entwurf zum Berufsgesetz vom obds (ebda.): „§5. (1) SozialarbeiterInnen sind zur Verschwiegenheit über alle ihnen in Ausübung ihres Berufes anvertrauten oder bekannt gewordenen klientInnenbezogenen Tatsachen verpflichtet. (2) Die Verschwiegenheit von SozialarbeiterInnen gem. Abs. 1 gilt auch gegenüber dem jeweiligen Dienstgeber [Auftraggeber].“

3.4. Struktur und Anbindung

„Die BSA kann sowohl extern (z.B. nach Schweizer Vorbild) als auch intern (wie in vielen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen in Deutschland) angesiedelt sein. Beide Modelle haben Vor- und Nachteile und richten sich u. a. auch nach der Art und Größe des Betriebes, nach den regionalen Gegebenheiten usw.“ (Lesnik 2000:191)

Ralf Meier (2001:56) beschreibt die Unterschiede bezüglich der externen oder internen Anbindung von Betriebssozialarbeit an eine Organisation in folgender Weise: „Der Wettbewerbsvorteil einer externen Betrieblichen Sozialberatung liegt in der Möglichkeit, das unterbreitete Angebot in Hinblick auf den inhaltlichen Umfang genau auf die Bedürfnisse des Unternehmens abzustimmen, die zeitliche Dauer zu definieren und die entstehenden Kosten im Vorfeld schon exakt kalkulieren zu können. (...) Ein weiterer Vorzug einer externen Betrieblichen Sozialberatung liegt in der geringeren Beeinflussbarkeit ihrer Meinungen und Ansichten und den dar-

aus resultierenden Handlungs- und Interventionsstrategien. Eine in die betrieblichen Strukturen eingebundene Sozialberatung wird in ihrer Arbeitsweise unvermeidlich durch die organisatorischen Strukturen, die Unternehmenskultur und die betriebliche Hierarchie beeinflusst. (...) Die Unabhängigkeit der Perspektive und der Interpretation des Beobachtenden, gekoppelt mit Erfahrungen aus anderen Unternehmen, kann in diesem Zusammenhang die Stärke und Überlegenheit einer externen Sozialberatung ausmachen. Allerdings hat die externe Sozialberatung auf diese Weise weniger die Chance, die informelle Organisation mit ihren verdeckten Entscheidungsebenen und Informationskanälen zu erfahren.“

Für externe Anbieter von Betriebssozialarbeit stellt die Aufrechterhaltung der Kommunikation und der Kooperations- und Kontaktbeziehungen zu betrieblichen Funktionsträgern ein gewichtiges Problem dar. Für eine effektive Arbeit, den damit verbundenen Informationsaustausch und um wachsendes Vertrauen im Betrieb zu erreichen ist es wesentlich, diese Beziehungen erfolgreich zu gestalten. Weiters kann der disponible und randständige Charakter der BSA quasi vertraglich zementiert werden. Nichts verpflichtet ein Unternehmen zu einer Vertragsverlängerung. (vgl. Meier 2001:57f)

3.5. Zielgruppen und Ziele

„Als Grundprinzip der Betriebssozialarbeit gilt, dass sich das Angebot nicht nur an bestimmte, gefährdete oder in besonderen Notlagen befindliche MitarbeiterInnen richtet, sondern alle MitarbeiterInnen des Unternehmens anspricht und sich generell auf die Normalität des Arbeitslebens bezieht.“ (Deimbacher 1998:4)

Die Betriebssozialarbeit folgt dem Prinzip des allseitigen Nutzens nach Lüssi (vgl. 1992:245). Dabei bedenkt der/die SozialarbeiterIn die Situation, die Interessen und das Wohl sämtlicher Problembeteiligter. Er/sie strebt nach einer Problemlösung, die allen diesen Personen einen Nutzen bringt. Der/die SozialarbeiterIn setzt sich nicht exklusiv für die einzelnen Problembeteiligten (KlientInnen) ein, sondern übt, um eine sozial-systemisch funktionierende Problemlösung zu erreichen, ein mehrseitiges Engagement.

„Mitarbeiterberatung schließt auch die Unterstützung von Vorgesetzten, Führungskräften, Berufsausbildern mit ein. Es ist sinnvoll dies im Beratungsangebot beson-

ders auszuweisen, da sie bei Fragen der Mitarbeiterführung den Weg zur Sozialberatung nur schwer finden. Beratung in persönlichen Angelegenheiten bei Mitarbeitern, die mit Führungsverantwortlichkeiten betraut sind, schließt nicht selten betriebliche Zusammenhänge ein. Hierdurch entsteht ein spezieller Bedarf.“ (Walter 2001:102)

Die Tätigkeit Betrieblicher Sozialarbeit bezieht sich im Besonderen auf die Bereiche der „Lebenssituation, Arbeitsplatz und Führung.“ (Stoll 2001:21) Daraus folgt, dass Angehörige/Familienmitglieder und externe soziale Netzwerke quasi in der Zusammenarbeit als Subzielgruppe bezeichnet werden könnten.

Dazu der obds (Homepage Beispiel 2008:o.S) „Sozialarbeit richtet sich an alle Beschäftigten und Führungskräfte eines Betriebes und deren Angehörige. Betriebliche Sozialarbeit leistet freiwillige Hilfe bei Problemen, die mit der Lebens- und Arbeitssituation von Menschen verbunden sind.“ Maria Lesnik (2000:191) beschreibt das übergeordnete Ziel der Betriebssozialarbeit so: „...einen größtmöglichen Synergieeffekt von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit einerseits sowie wirtschaftlich gewinnorientierten Zielen andererseits zu erreichen.“

3.6. Aufgaben und spezifische Methoden

„Der Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit e.V., bbs, stellt mit der Originalfassung der Rahmenkonzeption für das Arbeitsfeld Betriebliche Sozialarbeit dem bislang diffusen und heterogenen Erscheinungsbild der Betrieblichen Sozialarbeit, BSA, eine eindeutige Arbeitsfeldbeschreibung entgegen. Je nach Zielgruppe innerhalb des Betriebes bietet die Betriebliche Sozialarbeit aus ihrer Fachlichkeit heraus spezielle (Dienst-) Leistungen an, die das Ziel haben, Problemlösungs- und Entwicklungsprozesse zu initiieren und zu fördern.

Betriebliche Sozialarbeit ist beratend tätig:

- für das Unternehmen
bei Projekten zu Themen von psychosozialer Gesundheit
- für Führungskräfte und Personalverantwortliche
zur Lösung von Problemfällen und Problemfeldern

- für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
in psychosozialen Konflikt- und Krisensituationen

Betriebliche Sozialarbeit ist qualifizierend tätig durch

- Schulungen
- Training
- Teamentwicklung.“ (Engler 2008:o.S.)

Vom obds (Beispiel 2008:o.S.) werden konkrete Aufgaben im Handlungsfeld Betriebliche Sozialarbeit so beschrieben: „Betriebliche Sozialarbeit initiiert, begleitet und fördert Entwicklungs- und Problemlösungsprozesse, soll die Konfliktlösungsfähigkeit bei Einzelnen und Gruppen innerhalb der Organisation verbessern, die soziale und kommunikative Kompetenz bei Führungskräften und MitarbeiterInnen erweitern, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz unterstützen und die Arbeitszufriedenheit mittels Beratung (bei Problemen und Konflikten am Arbeitsplatz, Führungsfragen, persönlichen, familiären, sozialen und psychischen Problemen, bei Suchtproblemen, Wiedereingliederung nach Rehabilitationsmaßnahmen, Überschuldungsfragen, Vorbereitung auf den Ruhestand, ...), Information (Suchtprävention, Stressbewältigung, ...), Öffentlichkeitsarbeit (interne und externe) und Schulung steigern.“

Betriebliche Sozialarbeit ist die „neutrale“ Begleitung/Betreuung von MitarbeiterInnen in Form von Einzel- und/oder Gruppen – Beratung und/oder Gemeinwesenarbeit. Der Mensch wird dabei in seiner Gesamtsituation mit seinem familiären, persönlichen, materiellen und wertebezogenen Hintergrund gesehen.

Der bbs definiert folgende Aufgabenfelder für die Betriebliche Sozialarbeit:

| <u>Aufgabenfeld</u> | <u>Detailaufgabe</u> |
|---------------------------------|---|
| Beratung bei: | Problemen am Arbeitsplatz Führungsfragen persönlichen, familiären, sozialen und psychischen Problemen Suchtproblemen Überschuldungsproblemen Wiedereingliederung nach Rehabilitationsmaßnahmen der Erschließung inner- und außerbetrieblichen Hilfen |
| Information, | Schulung von Führungskräften zu fachbezogenen Themen |
| Aufklärung und Schulung | Suchtprävention Stressbewältigungsseminare |
| Organisationsbezogene Maßnahmen | Prozessbegleitung (bei Umstrukturierungen oder der Einführung neuer Technologien) in Hinsicht auf soziale Aspekte Aufbau einer innerbetrieblichen Hilfsstruktur Beratung von Organisationseinheiten bei fachspezifischen Fragestellungen Initiierung und Durchführung von gesundheitspräventiver Maßnahmen Beteiligung an Organisationsentwicklung (z.B. Team-Entwicklung, Kommunikation, Arbeitsklima) |

Abbildung 3:

Aufgabenfelder der Betrieblichen Sozialarbeit

(vgl. Engler 2008:o.S.)

Nach Laubscher ergeben sich für die Betriebssozialarbeit vier konkrete Beratungsfelder:

| Beratungsfeld | Klassische Beispiele |
|----------------------|--|
| Persönlich | Trennung und Scheidung, Probleme in der Partnerschaft oder Familie, Trauer/Verlust von Angehörigen, Kindererziehung und Kinderbetreuung, Wohnsituation, Einsamkeit und Orientierungslosigkeit |
| Finanziell | Budgetberatung/Finanzplanung, Schuldenberatung, Sozialversicherungen und berufliche Vorsorge, Unfall- und Krankenversicherung, Triage [Einteilung] zu diversen sozialen Ämtern (Sozialhilfe) |
| Gesundheitlich | Unfälle und Langzeiterkrankung, psychische Belastung, Sucht, Gesundheitsprävention |
| Betrieblich | Entlassungen, Verletzung der Persönlichkeitssphäre (Diskriminierung, Mobbing), Konflikte am Arbeitsplatz, psychosozialer Notfall am Arbeitsplatz, spezifische Personengruppen (u.a. Lehrlinge, MigrantInnen, Behinderte) |

Tabelle 1:

Beratungsschwerpunkte Betrieblicher Sozialarbeit

(vgl. Laubscher 2006:21)

Generelle Aufgaben der Betriebssozialarbeit umfassen also die Individualberatung und die Mitarbeit oder Projektleitung bei Präventionsprojekten (z.B. Sucht und Abhängigkeit, Früherfassung von psychosozialen Problemen, Kulturkonflikten, Mobbing, sexueller Belästigung, Trauerarbeit, Stress, Vorbereitung auf die Pensionierung usw). Weiters sind Beiträge zu Schulungen, spezifische Beratungsaufgaben bei Personalabbaumaßnahmen und Absenzen - Management miteinbezogen. Betriebssozialarbeit umfasst fachliche Beratung und Intervention, Vermittlung und Aktivierung von internen und externen Ressourcen und Hilfen, Konflikt- u. Pro-

zessmoderation, Situationsanalysen, Förderung der internen Kommunikation und vieles mehr.

Steinmetz (2001b:123f) weitet diese Aufgabenfelder bereits aus und spricht davon, dass Betriebliche Sozialarbeit bei der Fehlzeitenreduktion eine Rolle spielt, was – geht man davon aus, dass Betriebliche Sozialarbeit tatsächlich einen Beitrag zur erhöhten Anwesenheit von MitarbeiterInnen leisten kann – eine die Gesamtheit des Unternehmens verändernde Aufgabe ist.

3.7. Nutzen

Es gibt nicht nur einen Nutzen für den Betrieb, sondern auch für andere Stakeholder der BSA (von Belegschaft bis zu den Angehörigen und bis zu den Wohngebieten...) – aber der Nutzen bündelt sich im Betrieb und kann nur dort als „Return of Investment“ sicht- und spürbar werden. So z.B. teilt Kirchen den Nutzen der BSA für den einzelnen Mitarbeiter in drei Ebenen ein. Er beschreibt dabei einen „(...) Nutzen in Krisensituationen, Nutzen der Prävention, Nutzen hinsichtlich der persönlichen Weiterentwicklung.“ (Kirchen 2004:54)

Maria Lesnik (2000:188) beschreibt den Nutzen von BSA so: „Der Nutzen der betrieblichen Sozialarbeit ist einerseits in einer Verbesserung des Arbeitsklimas und der Arbeitssituation für die MitarbeiterInnen ablesbar, andererseits schlägt sich eine Verringerung der Fluktuation der MitarbeiterInnen und der Krankenstände auch in wirtschaftlich relevanten Zahlen nieder.“

Bei einer Untersuchung mittels Befragung der Führungskräfte bei Siemens hinsichtlich der Wertschöpfung von BSA, gaben 91.5% der Führungskräfte an, dass die BSA zur Wertschöpfung des Unternehmens beiträgt. In den Gesprächen im Rahmen dieser Studie wurde eine Beeinflussung des Krankenstandes am häufigsten angegeben, gefolgt von den Fehlzeiten und der Motivation, Konzentration, Leistung und Produktivität der MitarbeiterInnen. Auch die Fluktuation, die in Kostenrechnungen eine relevante Größe ist, wurde relativ häufig angesprochen. Es wird deutlich, dass eine vielseitige Beeinflussung unternehmensrelevanter Zahlen und Messwerte durch sozialberaterische Interventionen von den Führungskräften bei Siemens wahrgenommen wird. Die einzelnen Angaben unterscheiden sich darin, dass bei einigen zwar eine positive Wirkung durch sozialberaterische Interven-

tion evident ist, es jedoch schwierig ist, diese ökonomisch zu bewerten. Das heißt, es gibt keine erfassten, ökonomischen Größen bei Siemens, die den Wirkungen der Sozialberatung gegenübergestellt werden könnten. Diese finden somit keinen direkten Eingang in die betriebliche Kostenrechnung. Andere Messzahlen werden wiederum quantifizierbar durch die Sozialberatung tangiert. (vgl. Stoll 2001:171f)

Ein Unternehmen kann durch das Angebot von Betriebssozialarbeit die Motivation und Zufriedenheit seiner MitarbeiterInnen steigern. Dies bedeutet Image-Gewinn, stärkeres Vertrauen und höhere Verbundenheit der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen, mehr Kreativität und Flexibilität, Entlastung der Vorgesetzten von Personalproblemen und mehr Leistung einzelner Mitarbeitenden insgesamt. „Betriebliche Sozialarbeit leistet im reaktiven wie im präventiven Bereich einen wesentlichen Beitrag zur Wiederherstellung, Stabilisierung und Förderung von psychosozialer Gesundheit und somit zum Erreichen der Unternehmensziele.“ (Engler 2008:o.S.)

Dazu stellt Baumgartner (2003:104f) fest, dass die betriebliche Sozialberatung auf der Basis der angewandten Methodologie als Einrichtung bezeichnet werden, deren monetärer Brutto-Nutzen aus der Perspektive von Unternehmen die Kosten übersteigt.

Jeder, der die Wirtschaftlichkeit Betrieblicher Sozialarbeit errechnen will, sieht sich auch dem Problem gegenüber, soziale Aspekte in Zahlen auszudrücken zu müssen. Wahrscheinlich gibt es deshalb auch noch keine unumstrittene Möglichkeit, Wirtschaftlichkeitsrechnungen anstellen zu können. Neben dieser Umrechnung in monetäre Größen stellt auch die Verschwiegenheit und Vertraulichkeit in Bezug auf nachvollziehbare Datenangaben und deren Kontrollierbarkeit bei der Rechnungslegung oder Kostenrechnung ein Problem dar. Der/die SozialarbeiterIn muss einen Weg finden, seine/ihre Arbeit genau darlegen zu können, ohne dass die Identität seiner/ihrer KlientInnen erkennbar wird. Einige Unternehmen haben Evaluationskriterien entwickelt, die einerseits diese Verschwiegenheit gewährleisten und gleichzeitig quantifizierbare Aussagen über die Anzahl, Art oder Qualität der Inanspruchnahme der Sozialberatung machen. (vgl. Klinger 2001:188)

4. Der Personzentrierte Ansatz

4.1. Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes

Im Rahmen dieser Diplomarbeit möchte ich die wichtigsten Grundsätze und Leitlinien des Personzentrierten Ansatzes skizzieren. Dieser Ansatz stellt die Grundlage für die Beratungstätigkeit bei „social profit“ dar. Bei dieser Darstellung orientiere ich mich an der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes auf die Psychotherapie, weil er hier - im Gegensatz zur Betriebssozialarbeit - bereits ausformuliert und empirisch belegt ist.

4.1.1. Das Menschenbild

Im Personzentrierten Ansatz steht eine humanistische Philosophie und ein auf ihr basierendes Menschenbild an erster und bedeutendster Stelle. „Personzentriert zu arbeiten, beruht auf der Überzeugung, dass einen dem Menschen angemessene wissenschaftliche und praktische Vorgangsweise in der Psychotherapie von einem Menschenbild ausgeht das den Menschen als Person versteht, d.h. einerseits in der Dialektik von Selbstständigkeit und Autonomie, andererseits von Beziehungsorientierung und Verantwortlichkeit gegenüber Anderen. Dazu gehört ... ein prinzipielles Vertrauen in die menschliche Natur und ihre Entwicklungsmöglichkeiten: Grundlegend ist die Annahme einer das konstruktive Potential des Menschen aktualisierenden Tendenz als Motivationskraft. Dies resultiert konkret in einem Vertrauen in die Fähigkeiten des Klienten zu Selbstbestimmung.“ (Schmid 1999:139)

Die Arbeit mit und am Menschen, die Arbeit, die der Entwicklung der Persönlichkeit dient, „steht in einem unlösbarem, wenn auch keineswegs eindeutigen Zusammenhang mit dem, was Glaube, Weltanschauung, Ethos heißt.“ (Jaspers 1986:93f)

Karl Jaspers (1986:95) hebt diese Verknüpfung von Philosophie und Psychotherapie hervor: „Es ist unmöglich, in den psychotherapeutischen Verfahren die weltanschaulichen Gründe der Zielsetzung los zu werden. Man kann sie verschleiern, man kann sie chaotisch sich wandeln lassen, aber man kann kein reines ärztliches Heilverfahren aus eigenem Recht und eigener Begründung entwickeln.“

Die Frage nach dem Menschenbild ist auch die Frage, wie ich mich selbst als Mensch verstehe. Es geht um die philosophische Denkmöglichkeit und um die potentielle, intellektuelle Bewusstheit der jeweils eigenen Lebenssubstanz. Auf mögliche Gefahren verweist Jaspers: „Verabsolutieren eines immer partikularen Erkennens zum Ganzen einer Menschenerkenntnis führt zur Verwahrlosung des Menschenbildes. Die Verwahrlosung des Menschenbildes aber führt zur Verwahrlosung des Menschen selber. Denn das Bild des Menschen, das wir für wahr halten, wird selbst ein Faktor unseres Lebens. Es entscheidet über die Weisen unseres Umgangs mit uns selbst und mit den Menschen, über Lebensstimmung und Wahl der Aufgaben.“ (Jaspers 1981:50)

Im Personzentrierten Ansatz wird das Menschenbild explizit ausgeführt. Dabei handelt es sich um grundsätzliche Überzeugungen, die ständige Herausforderungen darstellen, ihre Auswirkungen an der eigenen, praktischen Erfahrung zu überprüfen und zu reflektieren. Carl Rogers als der Begründer des Personzentrierten Ansatzes, besaß ein großes „Interesse an den philosophischen Folgerungen, die sich aus der psychotherapeutischen Praxis ergeben.“ (Rogers 1987:18) Der personzentrierte Zugang ist gekennzeichnet durch „die Entschlossenheit, alle theoretischen Formulierungen auf dem Boden der Erfahrungen zu bauen, statt die Erfahrungen gemäß einer vorgefassten Theorie zu verdrehen.“ (Rogers 1983:22)

Dieser hohe Stellenwert der eigenen Erfahrung ist ein zentraler Ausgangspunkt bei allen Überlegungen von Rogers. „Erfahrung ist für mich die höchste Autorität. (...) Weder die Bibel noch die Propheten, weder Freud noch die Forschung, weder die Offenbarung Gottes noch des Menschen können Vorrang vor meiner direkten Erfahrung haben.“ (Rogers 1994:39) „Diese Ansichten haben also eine empirische, erfahrungsmäßige Grundlage, im Gegensatz zu solchen, die vielleicht auf Lehrüberlieferungen oder philosophischen Überlegungen beruhen. Als Beobachter und Teilnehmer bei den Bemühungen gestörter und beunruhigter Menschen, das gute Leben zu erreichen, habe ich erfahren, was jenes Leben zu meinen scheint.“ (Rogers 1994:184)

In der OEG vertreten wir⁵ die Haltung, dass in der Arbeit mit Menschen die grundlegenden Annahmen und Einstellungen reflektiert und explizit gemacht werden müssen und nicht Effekt heischende Techniken und Methoden im Vordergrund

⁵ Maria Lesnik, Karl-Heinz Teubenbacher und ich

stehen sollen. Unverzichtbarer Ausgangspunkt dafür ist die Vorstellung, dass jeder psychologischen und psychotherapeutischen Theorie, die den Menschen zum Gegenstand ihrer Beschreibungen hat, oder sich das Ziel steckt, im oder am Menschen Veränderungen herbeizuführen, in einem mehr oder weniger expliziten Zusammenhang mit ihren grundlegenden Voraussetzungen und Annahmen über den Menschen steht. (vgl. Nestler/Teubenbacher 2006:12f)

4.1.2. Die Person

„Das griechische Wort ‚prosopon‘, von dem das lateinische ‚persona‘ stammt, bedeutet ursprünglich ‚Gesicht‘ (an dem man normalerweise erkennt, wer jemand ist) und später, davon abgeleitet, die ‚Maske‘ des Schauspielers, der ‚ein Gesicht macht‘ - wobei zu beachten ist, dass im antiken Theater die Maske nicht dem Verbergen diente, wie wir heute assoziieren, sondern dem Herzeigen, der Offenbarung (des dargestellten Gottes). Die ‚Persona‘ machte also deutlich, um wen es hier geht. So kam ‚Person‘ zur Bedeutung des Trägers einer Rolle im Theater. In römischer Zeit wurde ‚persona‘ dann auch für die (soziale) ‚Rolle im Leben‘ gebräuchlich. Damit kennzeichnen den Begriff von Anfang an zwei Aspekte, der individuelle (‚wer ist jemand an sich?‘) und der relationale (‚wer ist jemand nach außen, in der Beziehung zu einem Anderen und daher durch und für diesen Anderen‘).“ (Schmid 2001:60) Dieser Begriff der Person vereint also Aspekte, die innerhalb der europäischen Philosophie eine lange Tradition aufweisen. Der individualistische Personbegriff betont die Einzigartigkeit, die Autonomie und die Würde des Menschen. Der relationale Personbegriff umfasst das ‚In-Beziehung-Sein‘, die Beziehungsangewiesenheit, Dialogfähigkeit und Verantwortung zur Solidarität. Beide Aspekte stehen in einer Spannung zueinander, bedingen einander und bilden in ihrer Dialektik die Grundlage für ‚Person-Sein‘ und ‚Person-Werden‘, für das personenzentrierte Verständnis des Menschen. (vgl. Schmid 2001:61f)

"Mit dem Begriff Person ist immer der Mensch auch in seinen sozialen Bezügen gemeint, also die Person im jeweiligen System. Die individuelle und relationale Dimension des Personseins und Personwerdens, Selbständigkeit und Beziehungsangewiesenheit sind für die personale Sicht gleichermaßen bedeutsam." (Schmid 1997:175). Im Personzentrierten Ansatz wird davon ausgegangen, dass der Mensch über unerhörte Möglichkeiten verfügt, um sich selbst zu begreifen und

seine Selbstkonzepte (siehe 4.1.4 dieser Arbeit), seine Grundeinstellungen und sein selbst gesteuertes Verhalten zu verändern. Dafür braucht er aber Beziehungen zu anderen Menschen. (vgl. Rogers 1993:66) „Erst durch die Beziehung zu anderen Personen entfaltet und verwirklicht er sein Person-Sein: Er wird Persönlichkeit. Ein solcher Personbegriff steht ebenso im Kontrast zu einem individualistisch-privatistischen wie zu einem kollektivistischen Menschenbild.“ (Schmid 2001:63)

4.1.3. Die Aktualisierungstendenz

Rogers bezieht sich in seiner Theorieentwicklung sehr stark auf die Aktualisierungstendenz, die eine Tendenz des Menschen zur Entwicklung all seiner Potenziale postuliert. „Einer der vorläufigen Schlüsse, zu denen wir über die Jahre hin langsam gelangt sind, hat mit der grundlegenden Natur des menschlichen Organismus zu tun. Es wird angenommen, dass der Mensch wie jeder andere lebendige Organismus - Pflanze oder Tier - eine ihm innewohnende Tendenz hat, all seine Fähigkeiten auf eine Art und Weise zu entwickeln, die der Erhaltung oder Steigerung des Organismus dient. Dies ist eine zuverlässige Tendenz, die, wenn sie frei wirken kann, eine Person auf das hin bewegt, was mit den Begriffen Wachstum, Reife, Lebensbereicherung bezeichnet wird.“ (Rogers 1991b:211)

Für meine Forschungsfrage bedeutet das, dass der Mensch im Grunde ein vertrauenswürdiger Organismus ist und von sich aus in der Lage, konstruktiv zu handeln, sich ständig den Bedingungen bzw. dem vorgefundenen Kontext (in dem Fall der Organisation) anzupassen und sich weiter zu entwickeln.

Stumm hat nach Hutterer die Aktualisierungstendenz folgendermaßen charakterisiert: sie ist „selektiv (erhaltend und entwicklungsorientiert), gerichtet (auf Autonomie, Selbstregulierung, Differenzierung, komplexe Organisation, Wechselseitigkeit, Entwicklung von konstruktiven und sozialen Lösungen, Wertsteigerung und Transparenz), ständig gegenwärtig und eine grundlegende, ganzheitliche Kraft und Funktionsfähigkeit, auch wenn sie in den verschiedensten Bedürfnissen zum Ausdruck kommen kann.“ (Stumm u. a. 2003:19 und vgl. Hutterer 1992:154f).

4.1.4. Das Selbst

Im Laufe der Entwicklung eines jeden Menschen, egal auf welcher Seite er in einem therapeutischen Setting Platz nimmt, bildet sich ein so genanntes „Selbst“ heraus. Es beinhaltet die Summe aller Erfahrungen des Individuums wie Gefühle, Gedanken, Sätze, Einstellungen und Werte und bestimmt neben der Aktualisierungstendenz (vgl. 4.1.3) in einem großen Ausmaß das Erleben und Verhalten des Menschen. „Man kann es sich als eine organisierte, konsistente begriffliche Gestalt denken, zusammengesetzt aus den Wahrnehmungen des ‚Ich‘ und den Wahrnehmungen der Beziehung dieses ‚Ich‘ zur Außenwelt und zu anderen. Es schließt die Werte ein, die mit diesen Wahrnehmungen verbunden sind. Es ist eine fließende, sich ändernde Gestalt, aber zu jedem gegebenen Augenblick eine Einheit. (...) Es ist dem Bewusstsein zugänglich, aber nicht notwendig im Bewusstsein. Es ist ein konstanter Bezugspunkt für die Person, die ihm entsprechend handelt.“ (Rogers 1991b:212)

„Wie sich eine Person selbst sieht, welche Annahmen sie über ihre Eigenschaften und Fähigkeiten hat und wie sie diese bewertet, wird, von dem Betreffenden her betrachtet, *Selbstkonzept*, oder, von außen betrachtet, *Selbststruktur*, kurz *Selbst* genannt. (Damit ist genau das gemeint, was eine Person anspricht, wenn sie etwas sagt, wie: ‚Das habe ich *selbst* erlebt‘. Oder ‚Da konnte ich wirklich ich *selbst* sein, ganz so wie ich bin‘.) Das *Selbst* entsteht, entwickelt und verändert sich aus den Erfahrungen mit der eigenen Person (Selbsterfahrung) in Beziehungen, Das Selbst ist also die Ganzheit der Wahrnehmungen des ‚Ich‘, der Wahrnehmungen der Beziehungen des ‚Ich‘ zu seiner Umgebung (besonders zur sozialen Umwelt, zu den anderen) und der damit verbundenen Bewertungen.“ (Schmid 2001: 67⁶)

Das Selbst kann bewusst oder unbewusst wahrgenommen werden. Es ist jedenfalls der Bezugspunkt einer Person, der nicht fix ist, sondern sich in einem ständigen Prozess befindet. Das Selbst ändert sich durch die Rezeption von Erfahrungen und diese laufende Anpassung ist der Aktualisierungstendenz zuzuschreiben. Jener Teil der Aktualisierungstendenz, der dazu dient das eigene Selbst zu erhalten und zu verbessern, ein relativ eigenständiges Subsystem der Aktualisierungstendenz wird *Selbstaktualisierungstendenz* genannt. Je mehr ein Mensch die stän-

⁶ Hervorhebungen im Original

dig neuen Erfahrungen zulässt, in sein Selbst integrieren kann, umso flexibler wird dieses, das Selbst stimmt mit dem Erleben der Person überein. Die Person wird kongruent (integriert, echt, authentisch). Je rigider das Selbst aber ist, umso mehr tendiert es dazu, neue Erfahrungen abzuwehren, sie also nur verzerrt bewusst werden zu lassen oder ganz zu verleugnen. Dabei wird die Bedeutung der Erfahrung so abgeändert, dass sie möglichst mit dem gegenwärtigen Selbst übereinstimmt (Verzerrung) oder die Bedeutung der Erfahrung wird überhaupt verweigert (Verneinung). Mit einem solchen Widerspruch zwischen Selbst und Erfahrung ist eine ständige Spannung gegeben, eine Inkongruenz. Die Bewusstwerdung dieser Spannung wird als Gefahr für das Selbst erlebt (vgl. Schmid 2001:67f). Ziel im Personzentrierten Ansatz ist, diese Inkongruenzen wahrzunehmen, zu akzeptieren, besser zu verstehen und damit eine konstruktive Veränderung in die Wege zu leiten. Eine weitere Gefahr dabei ist, dass „viele Menschen das geforderte mit dem idealen Selbst – verwechseln und sich nicht authentisch verhalten.“ (Goleman 2003:153)

4.1.5. Die Beziehung

Im Zentrum des Personzentrierten Ansatzes steht die Gestaltung der Beziehung, die eine von der/dem Klientin/en positiv erlebte Veränderung und Wachstum fördern kann. Wenn diese hilfreiche Beziehung gelingt, ermöglicht sie eine besondere Form des Lernens. „Es ist eine Art Lernen, die nicht gelehrt werden kann. Sein Wesen besteht in der Selbstentdeckung. (...) Um so etwas in einem anderen zu fördern, kann man höchstens gewisse Bedingungen schaffen, die ein solches Lernen ermöglichen. Es lässt sich nicht erzwingen.“ (Rogers 1994:202)

Personzentriertes Lernen hat nichts mit Lernen im Sinn von Einlernen, mit Üben im Sinne von Einüben, mit Trainieren im Sinn von Automatisieren zu tun. Das Erlernen authentischen Handelns ist ein Prozess, der nie an ein Ende kommen kann. Es bedeutet auf überflüssigen Selbstschutz zu verzichten und ein Wagnis einzugehen. Für eine „Lernatmosphäre“ sind Wertschätzung, Empathie und Kongruenz (Echtheit) Grundhaltungen des „Lehrers“. Echtheit ist ein persönliches Risiko, wer authentisch ist, riskiert sich selbst auf Neues einzulassen, selbst verändert zu werden. Für das immer differenzierte Kennen lernen des Selbstbildes, eigener Schutzmechanismen und Abwehrformen, ist vielfältige und genaue Selbstbeo-

bachtung und ebensolches Feedback durch andere eine wichtige Hilfe. Dies geschieht durch Selbsterfahrung in verschiedenen Lebenssituationen oder in speziellen Ausbildungs- oder Begleitungssituationen (Beratung, Supervision, Therapie, Coaching usw.). (vgl. Schmid 1996:252f)

Im Rahmen seiner beruflichen Tätigkeit als Psychologe und Psychotherapeut stand für Carl Rogers „immer, wenn auch mit wechselnden Schwerpunkten, die Entwicklung der Persönlichkeit“ im Mittelpunkt des Interesses. (Vgl. Schmid 1991:124) Dazu schreibt Quitmann „Im Mittelpunkt von Rogers theoretischem Interesse stand immer die Therapie, d.h. die Möglichkeit der Veränderung der menschlichen Persönlichkeit im therapeutischen Prozess.“ (Quitmann 1985:127)

Ein Schwerpunkt diesbezüglich war die Antwort auf folgende Frage „Kann ich durch sorgfältige Beobachtung und Auswertung meiner Erfahrung mit Klienten lernen, diesen bei der Lösung ihrer persönlichen Probleme wirksamer zu helfen, sei es bei Niedergeschlagenheit, selbst zerstörerischem Verhalten oder destruktiven Beziehungen?“ (Rogers 1980:38)

Einen weiteren Schwerpunkt legte Rogers auf die Frage nach der Gestaltung der Beziehung zwischen TherapeutIn und KlientIn „Wie kann ich eine Beziehung herstellen, die dieser Mensch zu seiner eigenen Persönlichkeitsentfaltung benutzen kann?“ (Rogers 1994:46) Dafür benannte er „notwendige und hinreichende Bedingungen“, die eine solche Beziehung beinhaltet.

Bedingungen für eine gelungene therapeutische Beziehung

- 1. Zwei Personen befinden sich in psychologischem Kontakt,*
- 2. Die erste, die wir Klient nennen werden, befindet sich in einem Zustand der Inkongruenz, ist verletzbar oder ängstlich,*
- 3. Die zweite Person, die wir Therapeut nennen werden, ist kongruent oder integriert in der Beziehung,*
- 4. Der Therapeut empfindet eine bedingungslose positive Zuwendung dem Klienten gegenüber,*
- 5. Der Therapeut empfindet ein empathisches Verstehen des inneren Bezugsrahmens des Klienten und ist bestrebt, diese Erfahrung dem Klienten gegenüber zum Ausdruck zu bringen,*

6. Die Kommunikation des empathischen Verstehens und der bedingungslosen positiven Zuwendung des Therapeuten dem Klienten gegenüber wird wenigstens in einem minimalen Ausmaß erreicht.“ (Vgl. Rogers 1991a:168)

Jede Person hat in sich große Ressourcen, sich selbst besser zu verstehen und eigene Verhaltensweisen konstruktiv zu verändern. „Wenn der Therapeut oder eine andere hilfreiche Person ihr eigenes Echtsein, ihre Anteilnahme und ein tiefes gefühlsmäßiges, nicht urteilendes Verstehen empfindet und zum Ausdruck bringt, dann ist es am wahrscheinlichsten, dass eine solche Freisetzung und Veränderung stattfindet. Die Qualität der Beziehung ist von zentraler Bedeutung für den gesamten therapeutischen Prozess.“ (Rogers 1991b:187)

Im Gegensatz dazu könnten durch einen problemzentrierten Ansatz KlientInnen „beherrscht“ werden, wenn nämlich der/die Expert/in glaubt, die Probleme lösen zu können und weiß, was für den/die Klient/in passend ist. „Mit der Sicht des Klienten wie des Psychotherapeuten als Person und der Psychotherapie als personaler Begegnung hat Rogers einen bis heute uneingeholten radikalen Paradigmenwechsel von der (ein Objekt) behandelnden zur (einer Person) begegnenden Perspektive in der Therapie vollzogen.“ (Schmid 2003:227)

Rogers ist sich dieser Radikalität auch bewusst, wenn er schreibt: "Unsere Arbeit ist zu den Wurzeln vieler Begriffe und Wertvorstellungen unserer Kultur vorgegriffen und hat einen vollständigen oder tief greifenden Wandel vieler Grundüberzeugungen und Verfahren bewirkt.“ (Rogers 1980:8)

4.1.6. Grundhaltungen

Rogers entwickelte die zentralen Aspekte der personzentrierten Theorie also aus den Erfahrungen, die er in der Arbeit mit seinen KlientInnen – konkret in der therapeutischen Beziehung – gewonnen hat. Er hat diesbezüglich Grundhaltungen des/der Therapeuten/in ausführlich beschrieben, nämlich Empathie, unbedingte Wertschätzung und Kongruenz, die für den so genannten therapeutischen Erfolg entscheidend sind.

Empathie

„Diese Fähigkeit entsteht durch Neuronen in einem umfassenden Schaltsystem, das mit dem Mandelkern verbunden ist. Es prüft das Gesicht und die Stimme eines Menschen auf Emotionen und stimmt uns laufend darauf ein, wie jemand anderer sich fühlt, während wir mit ihm sprechen. Dieses Schaltsystem schickt einen stetigen Strom von Meldungen aus ..., die der präfrontale Bereich und verbundene Hirnregionen verwenden, um das, was wir als Nächstes sagen oder tun, genau abzustimmen. Der Mandelkern und verbundene Schaltungen melden uns laufend, wie die andere Person gerade reagiert hat. Sie fungieren als Relaisstation in der interpersonalen offenen Schleife für Emotionen und sorgen dafür, dass wir mit unserem Gegenüber synchron bleiben. Außerdem stimmt dieses Schaltsystem uns auf die vorherrschenden Gefühle der Person ein, mit der wir zusammen sind, so dass unsere emotionale Verfassung sich meist annähert.“ (Goleman 2003:73)

Empathie im Personenzentrierten Verständnis bedeutet, dass „der Therapeut genau die Gefühle und persönlichen Bedeutungen spürt, die der Klient erlebt, und dass er dieses Verstehen dem Klienten mitteilt. Unter optimalen Umständen ist der Therapeut so sehr in der privaten Welt des anderen ‚drinnen‘, dass er oder sie nicht nur die Bedeutungen klären kann, deren sich der Patient bewusst ist, sondern auch jene knapp unterhalb der Bewusstseinschwelle. Diese Art des sensiblen, aktiven Zuhörens ist äußerst selten in unserem Leben. Wir glauben zuzuhören, aber es geschieht sehr selten mit wirklichem Verständnis und echter Einfühlung. Dennoch ist diese ganz besondere Art des Zuhörens eine der mächtigsten Kräfte der Veränderung, die ich kenne.“ (Rogers 1993:68)

Empathisch sein heißt, das innere Bezugssystem eines anderen Menschen möglichst genau mit allen Facetten und Differenzierungen so wahrzunehmen, als ob man die Person selbst wäre, ohne jedoch diese Qualität des „als ob“ aufzugeben, was ansonsten mit Identifizierung gleich zu setzen wäre. „Einführendes Verstehen heißt, über entsprechende Interventionen emotionale und kognitive Ressourcen des Klienten anzustoßen, anzusprechen, anzufühlen, sie zu wecken und sie damit für ihn spürbar, bewusst und nutzbar werden zu lassen. Der Klient gewinnt an Stärke, an Handlungs- und Lösungskompetenz, weil er in diesem Verstehensprozess seine Wahrnehmungen und Gefühle neu ordnen und zuordnen kann... Durch das Prinzip Einführendes Verstehen werden kognitive und emotionale Bestandteile

des Erlebens zu einem Ganzen zusammengeführt. Das heißt, es kann nicht nur eine dieser beiden Ebenen alleine behandelt werden." (Waldl 2004:167)

Wertschätzung

Die unbedingte Wertschätzung bedeutet eine möglichst nicht wertende Anteilnahme, ein Annehmen, Anerkennen und Akzeptieren der Person des/der Klienten/Klientin in der therapeutischen Beziehung. Vergleichbar mit dem, dass der/die TherapeutIn den/die Klienten/Klientin wertschätzt, wie Eltern ihr Kind schätzen – nicht weil der/die TherapeutIn jede Äußerung und jedes Verhalten von ihm/ihr gut findet, sondern vielmehr, weil seine/ihre Anteilnahme umfassend ist, statt an Bedingungen gebunden zu sein. Er/sie akzeptiert nicht einige Gefühle der KlientInnen und verneint andere.

Es ist eine entgegenkommende, positive, nicht Besitz ergreifende Wärme ohne Einschränkungen und ohne Wertungen. Der/die KlientIn soll so akzeptiert werden, wie sie/er ist bzw. sich zeigt. (vgl. Rogers 1991b:199) Dies meint nicht, alles gut zu heißen, was der/die Andere tut oder sagt oder dem/der Anderen Recht zu geben, bzw. ihm/ihr nicht zu widersprechen. Das Anders sein der Anderen wird dabei nicht als Bedrohung abgewertet, sondern als Bereicherung erlebt. Wertschätzung ohne Einschränkungen fördert Selbstwertschätzung und Selbstachtung. Liebe durch Andere ist die Voraussetzung für Selbstliebe, Vertrauen und Selbstwertgefühl (vgl. Schmid 2001:76).

Kongruenz

Die Kongruenz oder Echtheit des/der Therapeut/en/in beinhaltet eine Haltung ohne Täuschung oder Fassade. Wenn nun zwischen dem Selbst und der von Rogers so genannten „organismischen Erfahrung“ zu viel Diskrepanz entsteht, d.h. beide sich zu sehr von einander entfernen, spricht man von einer Inkongruenz. „Der Personzentrierte Ansatz geht davon aus, dass Probleme bedeuten, dass zwischen dem, wie eine Person tatsächlich ist, und dem, wie sich diese Person tatsächlich versteht und was sie tut, ein beträchtlicher Unterschied ist, dass also Sein und Selbstentwicklung in gravierender Weise nicht zur Deckung kommen, inkongruent sind. Inkongruent bei einer Person bedeutet das Auseinanderfallen des ‚natürlichen‘, organismischen Erlebens mit der Symbolisierung, also des ‚tatsächlichen‘,

organismischen Seins, das die Aktualisierungstendenz der Person verfolgt, und des Selbst, des Bildes, das die Person von sich selbst hat, was ihre Selbstaktualisierungstendenz zu verwirklichen trachtet. Je größer diese Inkongruenz, umso unangemessener wird sich eine Person verhalten oder umso mehr wird sie unter einer Situation leiden. Die Inkongruenz kann mehr oder weniger bewusst oder unbewusst sein." (Schmid 1997b:148)

Das Verhalten des/der Therapeut/en/in ist gemeint im Sinne von Übereinstimmung, Deckungsgleichheit: das Innere des/der Therapeut/en/in soll mit dem übereinstimmen und deckungsgleich sein, was er/sie äußerlich sagt, tut oder ausdrückt. Dadurch ist sie/er in der Beziehung für den/die Klient/en/in transparent, sichtbar und eine direkte, personale Begegnung (vgl. 4.2.2) wird möglich. „Dieses Konzept kann leicht missverstanden werden. Es bedeutet mit Sicherheit nicht, dass der Therapeut dem Klienten alle seine Probleme und Gefühle aufbürdet. Es bedeutet nicht, dass der Therapeut impulsiv mit jeder Regung herausplatzt, die ihm gerade in den Sinn kommt. Es bedeutet jedoch, dass der Therapeut sich selbst gegenüber die Gefühle, die er erlebt, nicht verleugnet, und dass er willens ist, jedes anhaltende Gefühl, das in der Beziehung existiert, auszudrücken und zu sein. Es bedeutet, die Versuchung zu vermeiden, sich hinter der Maske von Professionalität zu verstecken.“ (Rogers 1991b:203)

Diese drei beschriebenen Variablen bilden die Grundlage für die Gestaltung einer personenzentrierten Beziehung, sie hängen sehr eng zusammen, bedingen einander und stellen eine große Herausforderung für jede/n Akteur/in dar.

4.1.7. Persönlichkeitsentwicklung

"Fördernd wirkt derjenige Therapeut, der dazu beiträgt, diese Fähigkeiten [gemeint sind hier die Grundhaltungen, um die Aspekte der Aktualisierungstendenz] freizusetzen, indem er zu dem Patienten eine echte menschliche Beziehung herstellt, das heißt sich zu seinen eigenen Gefühlen bekennt und diese ausdrückt; indem er dem Klienten eine nicht Besitz ergreifende Anteilnahme und Liebe entgegenbringt; und indem er die innere Welt des anderen versteht und akzeptiert." (Rogers

1985:27) Der therapeutische Erfolg beinhaltet immer eine konstruktive Persönlichkeitsveränderung bzw. Persönlichkeitsentwicklung.

„Persönlichkeitsentwicklung in der Psychotherapie wie im sonstigen Leben zeigt sich in einer zunehmenden Fähigkeit, voll und ganz im Augenblick zu leben und Phänomene wie Veränderungen mehr und mehr unverfälscht wahrzunehmen. Mit ihr gehen vermehrte Selbstbestimmung und Selbstverantwortung einher. (Personzentrierte Persönlichkeitstheoriebildung ist eher an Prozessen interessiert als an Strukturen)“. (Schmid 1999:140)

„Identitätsformung und Ausgestaltung der Individuellen Person in Richtung Persönlichkeit vollziehen sich durch die wahrgenommene Beziehung. Wir brauchen den Anderen nicht nur zur eigenen Bestätigung, sondern wir brauchen den Anderen, um im Dialog das eigene Erkenntnisinteresse zu verwirklichen und unseren Handlungs- und Erfahrungsraum zu gestalten. Identitätsformung lebt von der Wechselseitigkeit der Beziehung. Identitätsformung verstanden als persönliches Wachstum lebt von der Möglichkeit, durch das Du angemessen gefordert und gefördert zu werden. Unser Leben spielt sich in multilateralen und hochkomplexen interaktiven, formellen und informellen Geflechten ab. Variante Beziehungskonstellationen formen auf vielfältige Weise das ‚Wir‘; ein reiches Reservoir an Möglichkeiten zur Identitätsformung auch im Arbeitsleben, in Arbeitsbeziehungen.“ (Seewald 2006:63) Natürlich kann es dabei zu Formen des Widerstands kommen. Wenn die „Person nicht dem Widerstand anderer Selbste begegnete, würde jedes Selbst versuchen, sich absolut zu setzen. (...) Das Individuum entdeckt sich durch diesen Widerstand. Will es die andere Person nicht zerstören, muss es in Gemeinschaft mit ihr treten. Im Widerstand der anderen Person wird die Person geboren.“ (Tillich 1956:208)

Im Personzentrierten Ansatz gibt es eine Bezeichnung für den hypothetischen Zustand, dass eine Person voll integriert, völlig reif wäre. Eine “fully functioning person” (Rogers 1980:45), ist eine sich selbst voll verwirklichte Person, die unter anderem die Verantwortung übernimmt, dass *wie* sie ist und sich damit von anderen unterscheidet, und sie sich selbst und andere für ihr *so* sein wertschätzt. So eine Person könnte alle Gefühle sowohl von Innen her erleben, als sich aller Gefühle auch gleichzeitig bewusst sein. Sie könnte ‘Im–Augenblick-leben’, hätte totale Präsenz. Die ‘fully functioning person’ wäre eine Person im Prozess, eine sich ständig verändernde Person. (vgl. Frenzel: 2001b:279)

4.1.8. Methoden

Rogers (1991b:192) vertritt nachdrücklich, „dass der therapeutische Erfolg nicht in erster Linie von der Ausbildung in Techniken oder von Fachkenntnissen abhängt, sondern vielmehr vom Vorhandensein bestimmter Einstellungen auf Seiten des Therapeuten.“ Die Beziehungsgestaltung an sich ist die Methode. Dennoch braucht man in der Umsetzung des Personzentrierten Ansatzes „Handwerkszeug“. „Es scheint wesentlich, ideosynkratische Heuristiken und Kunstfertigkeiten im Umgang mit sich selbst und den Klienten und Klientinnen zu gewinnen. Therapie wird damit wesensmäßig zur Kunst; psychotherapeutische ‚Technik‘ zum persönlich entwickelten Stilmittel.“ (Frenzel 1992:232)

Zum Erwerb dieser, über normale Kommunikationsfähigkeit hinausgehenden Kunstfertigkeiten haben Keil und Stölzl ein passendes Handwerkszeug, das im Folgenden beschrieben werden soll, dargestellt:

- Vertiefung des Erlebens

Hierbei geht es um die Fähigkeit des Therapeuten /der Therapeutin den therapeutischen Kontakt so zu intensivieren, dass für die, für die persönliche Veränderung nötige Tiefe des Erlebens erreicht und gehalten wird. Merkmale dieser Tiefe sind Intensität (spürbares Betroffen sein), Authentizität (bisher Unbewusstes, Verdrängtes wird gewahr bzw. neues Erleben wird expliziert) und der Offenheit und Empathie sich selbst gegenüber (dem inneren Erleben zu folgen statt es kontrollieren zu wollen).

- Arbeit mit Imagination

Gewahrwerden von eigenem Erleben kann auf der Ebene der Imagination, d.h. der symbolischen Bilder und des fantasierten Erlebens geschehen. Im Alltag sowie in der Therapie kommt es zu spontan verwendeten Bildern, Metaphern und Vergleichen, die als Zugangsmöglichkeit zu sonst durch Abwehr verstelltem bzw. überhaupt unerschlossenem Erleben dienen können. Die Bearbeitung von Fantasien und Imaginationen können etwa die Lösung von starren Erlebensmustern oder das Wahrnehmen von neuen, ungewohnten Reaktionen und anderem ermöglichen.

- Arbeit mit ‚Ich‘ -Teilen

Bei jeder Selbstreflexion sind immer zwei Aspekte derselben Person im Spiel (vgl. 4.1.2.) die/der Betrachtende und die/der Betrachtete. Bei der Arbeit mit ‚Ich‘ Teilen geht es um die Herstellung des ‚Selbst‘–Kontaktes, indem inhaltliche Ambivalenzen im Erleben und widersprüchliche, innere Impulse zu Gegenständen der Auseinandersetzung gemacht werden, im Sinn von sich mit dem Erleben auseinander zu setzen.

- Arbeit mit kreativen Medien

Der Personzentrierte Ansatz ist nicht auf das Gespräch allein fixiert, die Umsetzung und Wahl der Methoden obliegt der Fähigkeit und Kompetenz des/der Therapeuten/Therapeutin. Kreative Medien einzusetzen, ermöglicht eine Intensivierung und Bereicherung des Symbolisierungsprozesses und der Selbstexploration. Atmosphärisches, Szenisches, Aktionales, Ikonisches, Klangliches usw. kann, erfasst und begreifbar werden. Somit kann bewusstes Verstehen vertieft und erweitert werden.

- Arbeit mit Träumen

Eine wichtige Art von authentischer Imagination sind Träume, sie werden im Personzentrierten Ansatz als Botschaften aus den tieferen Schichten der Persönlichkeit und damit als Zugang zu den Ressourcen der Persönlichkeit gesehen. Durch empathisches ‚Sich–Einlassen‘ auf den Traum gelingt es, diese Botschaften zu entschlüsseln.

- Arbeit mit Emotionen

Therapeutisch relevant sind weniger die Gefühlsinhalte an sich, als vielmehr die Gefühle, die Gefühle machen. Bearbeitet werden auch durch Einlassen und Mitteilen von Gefühlen, die Interpretation der eigenen Gefühle, die Stellungnahme zu den eigenen Gefühlen und deren Bewertung.

- Einbezug der kognitiven Ebene (des Selbstkonzept)

Im Personzentrierten Ansatz geht es um ein authentischeres Gewahrwerden und Bewusstsein des eigenen Selbst. Der konsequente Bezug des/der Therapeuten/Therapeutin auf den inneren Bezugsrahmen der/des Klienten/Klientin provoziert das Finden von Bedeutung und Sinn in dessen/deren eigenem Erleben. Die Personzentrierung bedeutet, dass es weniger um Probleme und Lösungen geht oder um Leiden und Heilung, sondern viel mehr um Persönlichkeitsentwicklung an sich.
- Arbeit mit nonverbalem Ausdruck, Haltung, Gestik und Bewegung

Eine wichtige Ausdrucksform für inneres Erleben bietet der gesamte nonverbale Bereich der Kommunikation. Körperliche Haltung, Gestik, die Art einer Bewegung, der Atmung des Blicks, der Gesichtsausdruck, die Beschaffenheit der Stimme fallen besonders auf, wenn verbale Aussagen im Widerspruch stehen. Rückmeldungen diesbezüglich und Einsetzen von kreativen Medien zur Darstellung sind hierbei besonders geeignet.
- Einbezug des Körpers

Konkret gibt es bei der Arbeit mit und am Körper verschiedene Ebenen der Aktivitäten. Zum einen das Wahrnehmen des/der Therapeuten/Therapeutin der körperlichen Vorgänge [sowohl bei der /dem Klientin/Klienten als auch bei sich selbst] und zum anderen die Interaktion der direkten Berührung (Halten, Festhalten, Berühren, Unterstützen etc.).
- Arbeit mit der Beziehung

Die explizite Metakommunikation bezüglich der Hintergrundmotive der eigenen Kommunikation in Beziehungen und bezüglich der Auswirkung und Resonanz auf die Kommunikation des Gegenübers kann einen Zugang zum Verstehen und zur Klärung eigenen, unklaren Erlebens sein.
- Einbezug der Umwelt und des Lebenskontext des Klienten

Es gibt kein Selbst außerhalb eines interpersonalen Zusammenhangs. Diese Sichtweise im Personzentrierten Ansatz verlangt, dass die Umwelt und der

Lebenskontext der/des Klientin/Klienten in jedem Fall mit einzubeziehen sind. Dimensionen wie das soziale Netz des/der Klienten/Klientin, seine/ihre basalmaterielle Situation und seine/ihre Teilhabe an beruflichen und gesellschaftlichen Kontexten, können so als Entwicklungspotential bearbeitet werden. (vgl. Keil / Stölzl 2001:268f)

Frenzel (1992:207) betont ebenso die Fähigkeit des/der Therapeuten/Therapeutin: „Eine Technik Personzentrierter Psychotherapie kann nur in der Fähigkeit der Therapeuten bestehen, adäquat und kunstfertig mit den spezifischen Eigenarten der je eigenen Person, der Person des Klienten oder der Klientin und der spezifischen gegenwärtigen Beziehungs- (Situation) sowie den jeweiligen Kontextbedingungen so umzugehen, dass bedeutungstiftend – empathisches und bedingungsfrei – wertschätzendes Verstehen sowie kongruente Subjekt - Subjekt - Begegnung spontan möglich und von beiden auch erfahren werden können.“

4.2. Die Anwendung in der Gesprächsführung

In einem Personzentrierten Verständnis von Persönlichkeitswachstum ist eine Veränderung und Erweiterung des Selbstkonzeptes unter der Bedingung empathischen Verstehens bei unbedingter Wertschätzung und Kongruenz möglich. (vgl. Reisel 2001:96) Egal ob ein Gespräch im Rahmen von Coaching, Supervision, Beratung, Therapie, zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen, zwischen Mutter und Kind stattfindet, werden bestimmte Merkmale erfüllt, so ist Persönlichkeitsentwicklung möglich.

Das Setting und auch unterschiedliche Vorgehensweisen treten hinter das eigentliche Ziel der Persönlichkeitsentfaltung zurück. Techniken sind relativ unwichtig, außer in dem Ausmaß, in dem sie als Kanäle für die Erfüllung der hinreichenden Bedingungen dienen. (vgl. Rogers 1994:182) Dazu auch Seewald (2006:24): „Die Aktualisierungstendenz kann aktiviert werden, wenn es dem/der BeraterIn oder einem/einer anderen GesprächspartnerIn gelingt, ein klar definierbares Klima in zwischenmenschlichen Kontakt, konkrete äußere förderliche Rahmenbedingungen und psychologisch-konstruktive Haltungen herzustellen.“

Der Personzentrierte Ansatz als typischer Vertreter humanistischer Psychologie, kennt keine grundsätzliche Unterscheidung zwischen gesunden oder „gestörten“ Personen, obwohl er aus der Arbeit mit psychisch leidenden Personen entwickelt wurde. Durch diesen Personbegriff (vgl. 4.1.2. dieser Arbeit), wie im Personzentrierten Ansatz formuliert, ist die Anwendbarkeit auch außerhalb der Psychotherapie und des klinischen Bereichs im Gegensatz zu anderen Therapieschulen schon in den programmatischen Aussagen des Ansatzes grundgelegt. (vgl. Biermann-Ratjen/Eckert/Schwartz 1996:183)

4.2.1. Settings

Der Begriff Setting (vgl. wikipedia, Setting 2008:o.S.) stammt von: das Setzen, die Anordnung. Er bezeichnet das Milieu, die Umgebung, die Situation oder das Arrangement rund um eine Gesprächssituation. Setting wird also für spezifische Gestaltung der kontextuellen Bedingungen verwendet. (Einzel- oder Gruppe, die Gestaltung des Raumes, die Rolle des/der AkteurIn, Techniken, Interventionen und Methoden usw.)

„Der Personzentrierte Ansatz, entstanden aus den Erfahrungen von Rogers in der Arbeit mit Kindern und Eltern im Rahmen von Erziehungsberatung, befasste sich anfänglich fast ausschließlich mit Einzeltherapie in einem klar beschriebenen Setting. (...) Im Laufe der folgenden Jahrzehnte erwies sich der Personzentrierte Ansatz als offen für alle Settings.“ (Janisch 2001:324) „Seine Wirkung zwang mich, von meiner einengenden Auffassung abzurücken, dass meine Äußerungen nur für Therapeuten von Interesse seien. Die Resonanz, die ich darauf erhielt, erweiterte sowohl mein Leben als auch mein Denken. Ich glaube, alles, was ich seither geschrieben habe ist von der Erkenntnis geprägt, dass das, was für die Beziehung zwischen Therapeut und Klient gilt, ebenso für eine Ehe, eine Familie, eine Schule, eine Administration wie auch für die Beziehung zwischen Kulturen oder Ländern zutreffen könnte.“ (Rogers 1993:11) Den Unterschied in der Intensität, der Wirkung und auch in der Möglichkeit der Umsetzung, durch die Anwendung der Methoden (vgl. 4.1.8.) innerhalb des Personzentrierten Ansatzes bestimmen neben den Performanzen und Kompetenzen der Person, die Rolle, die Art und der jeweilige Prozess der Beziehung, Rahmenbedingungen, Kontext sowie Auftrag und Ziele.

In einem Zertifikat, dass ich anlässlich einer erfolgreich abgeschlossenen Ausbildung⁷: „Personzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung“ erhielt, findet sich folgender Absatz: „Diese Ausbildung befähigt zur personzentrierten Begleitung von Personen, Teams, Gruppen und Organisationseinheiten in ihrer professionellen bzw. aufgabenbezogenen Tätigkeit und umfasst die Bereiche Supervision und Praxisreflexion, Mitarbeiterberatung, Managemententwicklung, Coaching und Prozessberatung.“ Weiters berechtigt mich dieser Abschluss zur eigenständigen Berufsausübung als Supervisorin. Die Ausbildung ist vom ÖVS anerkannt und entspricht den formalen und inhaltlichen Standards. Dieser Abschluss berechtigt mich nicht zur Ausübung von Psychotherapie. Dafür reichen meine Kompetenzen und Performenzen im Bezug auf die Methoden im Personzentrierten Ansatz (vgl. 4.1.8.) nicht aus. (vgl. IPS der APG und ÖGWG 2006: Zertifikat).

Zentrale Lerninhalte im Rahmen dieser Ausbildung waren neben dem Personzentrierten Ansatz an sich und der eigenen Selbsterfahrung (im Sinn von Persönlichkeitsentwicklung) die Reflexionsmöglichkeiten bezüglich der eigenen Rolle, des Kontextes, dem Auftrag und der Entwicklung von Zielen in Gesprächen. Dabei ist zu bedenken, dass KlientInnen nicht immer auch die AuftraggeberInnen sein müssen, jedoch sein können. Gibt es eine/n Dritte/n als AuftraggeberIn (und Kostenträger), gilt es mit dieser Person (oft ein/e VertreterIn einer Organisation) ebenso die Ziele zu verhandeln und dem/der Klienten/Klientin transparent zu machen bzw. kann der/die Klient/in selbstverständlich auch am Zielvereinbarungsgespräch teilnehmen. Es werden, die Rahmenbedingungen des Auftrages (Bezeichnung des Angebotes [Beratung, Coaching, Supervision, Workshop, Teamentwicklung etc.] Ort, Frequenz, Dauer, Kosten, Absagemodus etc), Erwartungen, sowie Zielsetzungen und je nach Angebot auch die Inhalte (z.B.: bei Schulungen) mit dem/der KlientIn bzw. der/dem AuftraggeberIn abgestimmt und vereinbart, es werden die ‚Rollen‘ verhandelt.

Zwei Methoden zur Kontraktgestaltung, die mir in meinem Alltag besonders hilfreich sind, möchte ich hierzu benennen:

Situationsbeschreibung: Hierbei wird beschrieben, wie ein Treffen zustande gekommen ist, welche Erlebnisse, Erfahrungen, Ereignisse es gegeben hat, der In-

⁷ Träger der Ausbildung: Akademie für Beratung und Psychotherapie – Institut für Personzentrierte Studien der Arbeitsgemeinschaft Personzentrierte Psychotherapie, Gesprächsführung und Supervision IPS der APG und Österreichische Gesellschaft für Wissenschaftliche, Klientenzentrierte Psychotherapie und Personzentrierte Beratung ÖGWG

formationsstand der teilnehmenden Personen wird angeglichen. Motive und Ziele Sichtweisen über den Kontext werden offen gelegt.

„Rollen“ verhandeln: Hierbei sollen klar die Erwartungen und Bedürfnisse an einander dargelegt werden und eben darüber verhandelt werden, ob sie erfüllbar sind. Es soll die Rolle der teilnehmenden Person klar angesprochen und offen gelegt sein.

Situationsbeschreibung und „Rollen“ verhandeln kann man als Methode auch in anderen Phasen der Beziehungsgestaltung anwenden (vgl. Frenzel 2004:o.S.).

Im Personzentrierten Ansatz wird also großer Wert auf die Offenlegung, Transparenz und Klarlegung der Auftragssituation, des Settings sowie auf die Rolle und ihre diesbezügliche Reflexion, immer auch im Bezug auf den Kontext gelegt.

Die in Kapitel 4.1.8. dieser Arbeit als Handwerkszeug für PsychotherapeutInnen (nach Keil / Stölz 2001:268) benannten Methoden im Personzentrierten Ansatz sowie die unter dem Punkt 4.2.3. „Beratung“ dieser Arbeit aufgelisteten nicht adäquaten Verhaltensmerkmale für BeraterInnen gelten somit auch für die im Folgenden genannten Settings und können je nach Performanzen und Kompetenzen der beteiligten Personen genutzt werden. Cornelia Seewald beschreibt konkrete Verhaltensmerkmale der Grundhaltungen in der Personzentrierten Gesprächsführung wie folgt:

„Empathie: sich einfühlen und das Gefühl verbalisieren, verstehen und das Verstandene ausdrücken, mitfühlen und dies offenbaren, nachempfinden.

Akzeptanz: anerkennen, annehmen, wertschätzen, gelten lassen;

Kongruenz: offen sein, die Wahrheit sprechen, zuverlässig handeln, eigene Rollen Aspekte integrieren.“ (Seewald 2006:23)

4.2.2. Gespräch

„Als Gespräch wird allgemein die verbale Kommunikation von Menschen bezeichnet“. (Wikipedia, Gespräch 2008:o.S.) Ein Gespräch kann durch die Einnahme der Grundhaltungen [Empathie, Wertschätzung und Kongruenz] der beteiligten Personen „Personzentriert“ sein. Schmid nennt diese mit der wechselseitigen Anerkennung als Person korrelierende Beziehungsform eine ‚personale Begegnung‘. Dabei wird der/die Andere weder vereinnahmt noch verurteilt, es tritt eine Person einer anderen Person gegenüber. Hierbei wird ein größtmöglicher Respekt vor der Au-

tonomie der Person des/der Anderen und gleichzeitig eine ganz besondere Nähe verwirklicht. Damit ist weder ein einmaliger außergewöhnlicher Moment noch ein dauernder, unveränderter Zustand gemeint, sondern ein Prozess mit dem Ziel der wechselseitigen Anerkennung der Person und nicht einer Erkenntnis über den Anderen. (vgl. Schmid 2001:70)

Diese Verhaltensmerkmale sind in jeder Gesprächssituation anwendbar auch z.B.: in Gesprächen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen: „Wenn der Mitarbeiter wirklich fühlt, dass ihm zugehört wird und dass er verstanden wird – vollkommen verstanden -, dann wird er so gut arbeiten, wie er kann, er wird wachsen wollen und wird sich seinem Unternehmen gegenüber als äußerst loyal erweisen.“ sagte Carl Rogers persönlich zu David Ryback. (Ryback 2000:47)

Personzentriertes Verhalten zu zeigen ist auch eine Gradwanderung: „Authentizität ohne Wirkungsbewusstsein verkommt zur naiven Unverblümtheit, Wirkungsbedachtsamkeit ohne Authentizität verkommt zur manipulativen Fassadenhaftigkeit“, so Schulz von Thun (2004:55) und weiters: „Wertschätzung kann, wenn nicht auch die Fähigkeit zur kritischen Konfrontation hinzu kommt zur unkritischen Idealisierung, vielleicht sogar Anbiederung verkommen. Umgekehrt braucht die Fähigkeit zur kritischen Konfrontation unbedingt den wertschätzenden Rahmen, um nicht zur puren Geringschätzung zu entarten.“

4.2.3. Beratung

So vielfältig die Problematiken der Menschen sind, so differenziert und vielfältig sollten auch die Kompetenzen, Beratungsstrategien und Kenntnisse aus dem jeweiligen Fachbereich der BeraterInnen sein. BeraterInnen sollten nicht nur eine Feld- und Prozesskompetenz aufweisen, sondern auch Erfahrungen und Kenntnisse im Bezug auf die Vernetzung von Hilfsangeboten haben. Einem Trend, beraterische Hilfe in Form ‚neutraler‘ Informations- und Orientierungshilfe (z.B.: Formen der Computerunterstützten Beratung zu gestalten) steht doch eine zentrale Grunderfahrung gegenüber; nämlich die Grunderfahrung, dass es sich bei der Beratung um einen Prozess der sozialen Beeinflussung im Rahmen einer bestimmten Weise gearteten zwischenmenschlichen Beziehung handelt. Die Kommunikationspsychologie und z.B. auch die Humanistische Psychologie, der der Ansatz von Rogers

zuzuordnen ist, geben der Beziehungsgestaltung Priorität vor den Verhandlungsinhalten in der Beratung. (vgl. Sander 1999:17f)

„Die Personzentrierte Beratung ist induziert, wenn von Einzelnen oder Gruppen erwartet wird, dass sie Kommunikations- und Interaktionsprozesse verbessern. Insofern hat sie ihre Berechtigung in all den Handlungsfeldern, in denen es darauf ankommt,

- Selbsterleben und Selbstwahrnehmung zu intensivieren,
- daraufhin Lernen und Entwicklung zu unterstützen und
- über verbesserte Selbstwahrnehmung und Kommunikation mit Anderen zu erwünschten Zielen zu gelangen.“ (Seewald 2006:25)

Die Fähigkeit und die Bereitschaft der BeraterInnen, am individuellen Schicksal der KlientInnen Anteilnahme (Empathie) zu entwickeln, sowie die Akzeptanz (Wertschätzung) der KlientInnen und Echtheit (Kongruenz) der BeraterInnen stellen ein förderliches Klima in der Beziehungsgestaltung dar, um Problemlösen, Motivieren und Lernen zu erreichen. Beim Erlernen von Beratungsfähigkeiten ist wichtig, *wie* etwas vermittelt wird, *wie* die Beziehung gestaltet wird und nicht nur was vermittelt wird. (vgl. Sander 1999:19)

Sabine Weinberger (vgl. 1980:71f) beschreibt Beispiele konkreter nicht adäquater Verhaltensweisen personenzentrierter Berater bewusst negativ, um auf die Gefahren beim Anwenden hinzuweisen:

- Bagatellisieren

BeraterIn: „Das würde ich nicht so schlimm ansehen.“

Gefahr: Die Gefühle und Probleme der/des Klientin/Klienten werden heruntergespielt; die Motivation zur Auseinandersetzung mit der Situation wird ‚abgeblockt‘

- Diagnostizieren

BeraterIn: „Sie neigen zur Introversion und haben Minderwertigkeitskomplexe.“

Gefahr: Der/die Klient/in wird einer Kategorie zugeordnet ohne, dass eine Auseinandersetzung mit seinen/ihren Anliegen stattgefunden hat. Es kann keine gleichberechtigte Beziehung entstehen, weil die/der BeraterIn die Rolle der Fachfrau bzw. des Fachmannes übernimmt.

- Dirigieren

BeraterIn gibt Ratschläge wie: „Regelmäßig Sport treiben“ oder „Sie müssen sich mehr ausspannen, mehr schlafen.“ etc.

Gefahr: Zum einen ist es schwer, mit einem ganz bestimmten Erfahrungshintergrund und einer spezifischen Umweltkonstellation gleich zu einer passenden Lösung für das jeweilige Problem zu finden und zum anderen wird hierbei der/die Klient/in in eine ‚passive‘ Rolle gedrängt und im Folgenden wieder auf Ratschläge angewiesen sein. Selbsterarbeitete Entscheidungen und Ziele sind meist verbindlicher.

- Examinieren

BeraterIn: „Ist das immer so? Auch im privaten Bereich? Sagen Sie da auch nie was?“

Gefahr: Der/die Klient/in kann sich ausgefragt fühlen. Das Gespräch wird durch die Beraterin in eine Richtung gelenkt, Impulse der/des Klientin/Klienten sich eingehender mit dem Problem zu beschäftigen werden durch so ein ‚Frage-Antwort-Spiel‘ abgeblockt. Nach Beantwortung aller Fragen könnte sich der/die Klient/in auch eine Lösung von der BeraterIn erwarten.

- Identifizieren

BeraterIn: „Das kenne ich gut, mir ist es auch so ergangen. Ich weiß das noch genau. Ich habe folgendes gemacht....“

Gefahr: Die/der Berater/in könnte ihre/seine Gefühle mit denen des/der Klient/in vermischen, wenn sie/er versucht, sich in das innere Bezugssystem des/ der Klient/in hineinzusetzen indem sie/er eigene Emotionen hinein-

bringt und verzerrt verbalisiert. Weiters könnte hierbei auch eine Lösung aufgedrängt werden.

- Interpretieren

BeraterIn: „In Wirklichkeit gefallen Sie sich vielleicht in der Rolle des- derjenigen, der/die eher stiller ist.“

Gefahr: Einseitige bestimmte Dinge werden in das Problem hineininterpretiert, die für die/den Klientin/Klienten überhaupt nicht zutreffend sein mögen. Auf jeden Fall wird die/der BeraterIn wieder zur Fachfrau bzw. Fachmann.

- Moralisieren

BeraterIn: „Jetzt sind Sie doch kein Schulkind mehr. Da können Sie doch den Mund aufmachen.“

Gefahr: Durch positives und negatives Werturteil aus den eigenen Normen und Wertvorstellungen heraus wird ein Urteil über den/die Klienten/in gefällt. Auf das Problem des/der Klienten/Klientin wird nicht eingegangen. Durch diese Abwertung können Schuldgefühle oder sogar ein aggressiver Gegenangriff entstehen.

- Intellektualisieren

BeraterIn: „Das liegt wahrscheinlich daran, dass Sie als Kind und Jugendlicher schon nicht gelernt haben, sich in einer Gruppe zu behaupten. Da fällt es als Erwachsener noch gleich viel schwerer aus.“

Gefahr: Durch das evtl. Rationalisieren der/des Beraterin/Beraters wird der /die Klient/in darin (weiter) bestärkt, das Problem intellektuell anzugehen. Er findet kein emotionales Verstehen. Dies ermöglicht dem/der Klienten/Klientin nicht, sich emotional einzulassen.

Diese nicht adäquaten Verhaltensweisen gelten generell für die Anwendung des Personenzentrierten Ansatzes. (vgl. auch folgende Kapitel dieser Arbeit)

4.2.4. Supervision

„Supervision' bezeichnet einen berufsbezogenen Reflexions- und Lernprozess, der an eine Beziehung zwischen zwei oder mehr Personen gebunden ist. Sie dient der systematischen Bearbeitung von Problemen beruflichen Handelns, der Erweiterung bzw. Verbesserung persönlicher und berufspraktischer Kompetenzen und der emotionalen Unterstützung in schwierigen beruflichen Situationen. In jüngerer Zeit wird vor allem die Qualität sichernde Funktion der Supervision betont.“ (Auckenthaler 2003:298)

Supervision hat zum Unterschied von Psychotherapie immer ein Thema, und das ist die Person in ihrem beruflichen Kontext. „Es geht in der Supervision also um die Schnittstelle zwischen Person und Organisation - unabhängig davon, bei welchem der Pole im Einzelnen bei der Arbeit der Fokus anzunehmen ist und die Supervisionsarbeit anzusetzen hat. Die Schnittstelle zwischen einer Person und einer Organisation aber ist ihre Rolle [vgl. 5.2.dieser Arbeit] - ein aus Sozialpsychologie und Soziologie wohlbekannter Begriff. Er ist hier zu verstehen als Aufgabe oder Funktion der Person in ihrem spezifischen sozialen Kontext.“ (Schmid 1997a:149)

Für personenzentrierte Supervision sind die Gestaltung und Umsetzung der schon erwähnten Grundhaltungen einer hilfreichen, personenzentrierten Beziehung entscheidend. Empathie, bedingungsfreie Wertschätzung gegenüber den SupervisandInnen und ein authentisches, möglichst kongruentes „Sich-Einbringen“ des/der Supervisor/s/in als Person in der Supervisionsbeziehung sind die Voraussetzungen für einen gelungenen Supervisionsprozess. Supervision ist demnach Arbeit am Aufgaben- bzw. Rollenverständnis der Person im Rahmen ihrer Tätigkeit innerhalb einer Organisation. Es ist immer der konkrete Mensch mit seinem Lebensumfeld, also auch der Kontext gemeint. Der komplexe Hintergrund der Organisation wird nie ausgeblendet, sondern ausdrücklich mitbeleuchtet. Strukturelle Rahmenbedingungen werden untersucht und eine eventuelle Systemabwehr der Organisation keineswegs implizit unterstützt. Theorie und Praxis von Supervision, die sich einem Diskurs über politisches Selbstverständnis von supervisorischen Handeln nicht stellen, sind ethisch unredlich. Aus personenzentrierter Sicht ist Supervision die Kunst von Begegnung und Reflexion in einem gesellschaftspolitischen Zusammenhang. „Sie ist, was immer sie sonst noch ist“, in jedem Fall aber eine sozialetische Disziplin. (vgl. Schmid 1997b:150f)

Die inhaltliche Arbeit in der Supervision setzt bei der Wahrnehmung und Bearbeitung von Inkongruenzen an. Die Arbeitsweise und Methode in dieser Form von Supervision ist die personenzentrierte Beziehung, die ein Klima geprägt durch Vertrauen bieten soll und damit die Basis schafft, dass Ressourcen und Fähigkeiten (weiter-)entwickelt werden können. Das berufliche Selbstkonzept wird näher beleuchtet und jene Bereiche, wo die bisherige Form der Selbstaktualisierung als hinderlich erlebt wird, genauer wahrgenommen und besser verstanden, damit eine gewünschte Veränderung initiiert werden kann. Die Schere der Inkongruenz kann auf diese Weise zumindest ein Stück weit geschlossen werden. Die aktuellen Beziehungserfahrungen in der Supervisionssituation können dabei ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis sein.

Von Bedeutung ist auch die kritische Funktion von Supervision, die im Rahmen der Qualitätssicherung als bewertende Intervention zu verstehen ist, wobei die Handlungen der SupervisandInnen hinterfragt und durch konstruktive Kritik Grenzen aufgezeigt werden sollen. Supervision hat weiters eine wichtige psychohygienische Funktion, indem sie dem negativen Kreislauf von Stress, Überlastung und sinkender Effizienz unterbricht bzw. einem drohenden Burnout entgegen wirkt.

„Dem weit verbreiteten Ansatz, Supervision als Methode zu sehen, wird hier die personenzentrierte Position gegenübergestellt, Supervision als jene kunstvolle Beziehungsgestaltung zwischen Supervisor(en) und Supervisand(en) zu verstehen, die durch Begegnung und Reflexion zur authentischen, menschengerechten und emanzipatorischen Gestaltung der Arbeitswelt der betroffenen Personen, Teams und Organisationen in ihrer Wechselbeziehung beizutragen imstande ist.“ (Schmid 1997b:154)

4.2.5 Coaching

„Coaching (ähnlich der Supervision im sozialen Bereich) meint im Allgemeinen die personenzentrierte Einzelberatung von Führungskräften. Coaching soll dazu führen, dass die Führungskraft ihre Managerrolle besser bewältigen kann. Ziele sind z.B.: der Erwerb neuer Fähigkeiten, das Auswerten von gemachten Erfahrungen, emotionale Entlastung, Konfliktbearbeitung, Ausprobieren neuer Verhaltensweisen, Entscheidungsfindung und die Behandlung von persönlichen Fragestellungen. Die Themen und Ziele stehen überwiegend in Bezug zur Arbeitswelt und zur Berufsrolle.“

le der KlientInnen.“ (Stoll 2001:132) Der ÖVS (Schöch - Fitz 2008:o.S.) verwendet die Bezeichnung Coaching für das Berufsfeld Supervision für Personen mit Führungs- und Managementaufgaben: „Supervision (Coaching) ist eine hilfreiche Unterstützung.“ oder im Berufsfeld Supervision im Wirtschaftsbereich: „*Coaching* im Sinne von Leitungssupervision unterstützt die Bewältigung von Führungsaufgaben, die Entwicklung von Führungskompetenz und die Gestaltung der beruflichen Rolle.“ (Visvader 2008:o.S.)

Durch einen der Situation adäquaten Reflexionsprozess bezüglich Rolle, Funktion und Persönlichkeit (vgl. 5.2. dieser Arbeit) des/der Coachee können besseres Verständnis, neue Perspektiven und Handlungsstrategien entwickelt werden. „Die Bereitschaft und die Fähigkeit einer Person, auf äußere Veränderungen und Entwicklungen flexibel zu reagieren, hängt nicht nur von den äußeren Rahmenbedingungen ab, sondern in einem hohen Ausmaß vom Selbstkonzept der Person. Eine Person mit einem starren Selbstkonzept kann nur schwer neue Erfahrungen zulassen. Mit ängstlicher Abwehr werden Erfahrungen, die das Selbstbild gefährden könnten, vermieden. Durch Unterstützung der Selbstreflexionsfähigkeit wird im Coaching die Flexibilität der Selbststruktur erhöht, der Klient findet so in sich leichter Lösungen für die Anforderungen, die er sich selbst gestellt hat oder die von außen an ihn herangetragen wurden. Eine Person mit einem flexiblen Selbst kann neue Erfahrungen zulassen; dies ermöglicht gleichzeitig Kontinuität und Flexibilität.“ (Waldl 2004:166)

Coaching kann dabei also vorhandene Spielräume sichtbar machen sowie die Entwicklung geeigneter Problemlösungs- und Umsetzungsstrategien vorantreiben „Während des Coachingverlaufes zeigt sich nicht nur eine Entwicklung des Klienten im Umgang mit einem bestimmten Thema, sondern auch die Auswirkung dieses Prozesses auf das strukturelle Umfeld. Es entsteht eine Wechselwirkung, die unabhängig davon, ob sie vorwiegend positiv oder negativ ist, im Coaching eine Rolle spielt und regelmäßig thematisiert wird.“ (Waldl 2004:166)

Bei schwierigen Entscheidungsprozessen erleichtert das Durcharbeiten und Reflektieren mit einem/er Coach die Klärung, unterstützt eine persönliche Standortbestimmung sowie neue Bewertung der Situation und fördert mit konstruktivem Feedback die Persönlichkeitsentwicklung. „Sobald ein Mensch Bewusstheit über seine Motive und sein Verhalten hat, hat er die Freiheit über sein Verhalten zu ent-

scheiden: er kann sich dann so verhalten, wie er sich eigentlich immer schon verhalten wollte, nämlich produktiv und kooperativ.“ (Terjung / Kempf 1997:192)

Die Qualität des Coachings im Personenzentrierten Ansatz steht und fällt mit der Qualität der Umsetzung der personenzentrierten Bedingungen. Weder vorschnelle Lösungsvorschläge noch eine zurückhaltende Distanzierung schaffen ein entwicklungsförderliches Klima, sondern nur eine möglichst präsente, durch Empathie, Wertschätzung und Kongruenz geprägte Gestaltung der Beziehung zum/zur Coachee.

Coaching von MitarbeiterInnen:

Die Bezeichnung MitarbeiterInnen verwende ich im Rahmen meiner täglichen Arbeit für die Beschäftigten eines Unternehmens, die keine formale Führungsaufgabe durch die Geschäftsführung übertragen bekommen hat. Im Sinne einer besseren „Vermarktung“ des Angebotes Betriebssozialarbeit in Unternehmen haben wir (social profit) uns entschieden, bei einigen unserer Kunden (gemeint sind hier Organisationen, vgl. den Begriff Kunden) den Begriff Coaching für konkrete Beratungen im Rahmen von Betriebsozialarbeit zu verwenden. Zu dieser Anwendung des Begriffes schreibt Looss (1992:96): „Coaching kann bzw. könnte in Zukunft auch als eine allgemeine Form der Personalpflege für alle MitarbeiterInnen eines Unternehmens gesehen werden: Was im gewerblichen Bereich schon in sehr vielen Unternehmen unter der Überschrift ‚Sozialberatung‘ geschieht ist – bei näherem Hinsehen- ja nichts anderes als ein ‚Coaching‘ für Mitarbeiter.“

In den letzten Jahren fragen immer häufiger Menschen Coaching an, weil sie viel Konstruktives in ihrer Arbeit erleben und sie noch ‚dichter‘ oder ‚umfassender‘ ausgestalten wollen. Es lässt sich beobachten, dass die Menschen keineswegs nur mit Leiderfahrungen, sondern mit dem Wunsch nach ‚Selbstverwirklichung‘ in ein Coaching treten. Das bedeutet, sie streben dann ein mehr an menschlichen Potentialen im Beruf zu entfalten, d.h. mehr Intuition, mehr Kreativität mehr Sensibilität usw. (vgl. Schreyögg 1995:67)

4.3. Die Anwendung in der Gruppe

„Der Mensch ist nicht nur überhaupt ein soziales Wesen, sondern es entspricht seiner Eigenart, dass er seiner Natur nach auch Bindungen in kleinen überschaubaren Gruppen sucht. Er wächst nicht nur in der Gruppe der Familie oder ähnlichen Gruppierungen auf, sondern sucht Kleingruppenbindungen auch in seinem weiteren Leben zu finden. Gelingt ihm dies nicht, so ist dies ein Mangel, der ihn auf Dauer schädigt oder sogar in seiner Identität bedroht.“ (Bahrtdt 1990:87) Nach Bahrtdt kann die Bezeichnung ‚Gruppe‘ unterschiedliche Bedeutungen haben. So sagt z.B.: die Zugehörigkeit einer Gruppe nicht automatisch etwas darüber aus, ob ihre Mitglieder tatsächlich auch eine ‚soziale Gruppe‘ bilden. (Berufsgruppe oder ‚statistische Gruppen‘ wie Einkommensgruppe, Altersgruppe etc.) Auch eine ‚Bezugsgruppe‘ sagt nichts über die sozialen Beziehungen in ihr aus und muss außerdem nicht unbedingt eine ‚soziale Gruppe‘ sein. Bahrtdt nennt als Beispiel die Leserschaft einer Zeitung, auf die sich JournalistInnen beziehen und somit reale soziale Einwirkungen haben. Umgekehrt aber ist jede ‚soziale Gruppe‘ auch eine ‚Bezugsgruppe‘. Die ‚soziale Gruppe‘ hat in sich auch eine Rollenstruktur und wacht darüber, dass die Mitglieder ihre Mitgliedsrolle und darüber hinaus oft noch eine oder mehrere spezifische Gruppenrollen spielen. Von einer ‚sozialen Gruppe‘ wird dann gesprochen, wenn mehrere Menschen in sozialen Beziehungen stehen und über eine gewisse Zeit gemeinsame Ziele verfolgen. Für die Erarbeitung gemeinsamer Ziele und die Art ihrer Realisierung gibt es situationsübergreifende Interaktions- und Kommunikationsprozesse. Die situationsübergreifenden Interaktions- und Kommunikationsprozesse geschehen durch Normen aber auch durch Bräuche, Gewohnheiten und Interessen, insbesondere aber durch Rollenzuweisungen, die sich auf den Zusammenhang der Interaktion innerhalb der Gruppe beziehen. Zur Existenz einer ‚sozialen Gruppe‘ gehört, dass, sie von den Mitgliedern als ein ‚Wir‘ anerkannt wird und dieses ‚Wir‘ sich vom Erleben des/der Einzelnen abgrenzt. (vgl. Bahrtdt 1990:86f)

Gruppendynamik ist der Interaktionsprozess einer Gruppe, der die Art und Weise beschreibt, wie von einer einfachen Ansammlung von Individuen ein Handlungsrahmen entsteht, der die Erwartungen, das Verhalten und das Befriedigungsniveau der TeilnehmerInnen durch Spielregeln (Gruppennormen) bestimmt. Die Bildung

einer Gruppe und die Schaffung von Normen sind für die Individuen untrennbar mit dem Rollenerwerb verbunden und somit beides Bestandteile ein und desselben Prozesses. (vgl. Boudon/Bourricaud 1982:187)

Die Gruppe ist also ein komplexes System. Ihr Wesen steht in vielfacher, wechselseitiger Beziehung zu ihren Mitgliedern, die in ihren Beziehungen ebenfalls mehrfach von der Gruppe geprägt sind. Die Gruppe ist der Ort, an dem ein Mensch sowohl seine sozialen wie seine individuellen Qualitäten erlebt, in ihr kann er in Solidarität und Autonomie und ein ‚Selbst-in-Beziehung-sein‘ erfahren. Der Personzentrierte Ansatz ist nicht bloß ein Verfahren der Einzeltherapie, das auch auf die Gruppe anwendbar ist, sondern schon vom Wesen her auch ein sozialer Ansatz. Der PZA ist somit auch ein auf die Gruppe bezogener Ansatz, somit ein ‚Gruppenansatz‘, der auch auf die Zweierbeziehung (Dyade, Paar) zutrifft. Schmid (vgl. 1996:56f) sieht die Zweierbeziehung unter diesem Gesichtspunkt quasi als ‚Sonderfall‘ einer Gruppe.

Auch in der Gruppe gilt, dass durch Reflexion der Prozess sichtbar und spürbar (gemacht) werden kann: „In der Gruppe passiert die Vielfalt des Lebens ‚live‘. Während in der Einzeltherapie die Vielfalt des Lebens und die Beziehungen nur besprochen, nacherlebt und reflektiert werden bzw. auf die unmittelbare Beziehung zwischen TherapeutIn und KlientIn beschränkt bleiben kann dies in der Gruppe zu einem guten Teil unmittelbar erfahren werden, weil es dort unter den verschiedenen TeilnehmerInnen unmittelbar stattfinden kann.“ (Schmid 2001:302)

4.4. Die Anwendung in der Sozialarbeit

Der IFSW formuliert die Definition von Sozialarbeit so (Homepage 2008:o.S.): „Professionelle / berufliche Sozialarbeit fördert soziale Veränderungen, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen und die Unterstützung und Befreiung von Menschen zur Verbesserung ihres Wohls. Unter Verwendung von Theorien zu menschlichem Verhalten und über soziale Systeme, interveniert Sozialarbeit dort, wo Menschen mit ihrem Umfeld interagieren. Für Sozialarbeit sind die Prinzipien der Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit von fundamentaler Bedeutung.“ Dazu wurde vom IFSW (ebda.) weiters folgender Kommentar verfasst: „Professionelle Soziale Arbeit in ihren verschiedenen Formen richtet sich an die vielfältigen

und komplexen Beziehungen zwischen Menschen und ihrer Umwelt. Die Aufgabe ist es, Menschen zu befähigen ihre gesamten Möglichkeiten zu entwickeln, ihr Leben zu bereichern und Dysfunktionen vorzubeugen. Professionelle Soziale Arbeit arbeitet schwerpunktmäßig auf Problemlösung und Veränderung hin. Daher sind SozialarbeiterInnen AnwältInnen für Veränderung, die dazu dem/der Einzelnen ein Angebot unterbreiten. Professionelle Soziale Arbeit ist ein Netzwerk von Werten, Theorien und Praxis“.

In derselben Definition (vgl. ebda.) wird Theorie und Praxis getrennt dargestellt:

In der Theorie passiert die Arbeitsweise der professionellen Sozialen Arbeit auf einem systemischen Wissen, das sich aus Forschung und Praxis herleitet. Hierbei wird auf die Kompliziertheit der Beziehungen der Menschen untereinander und gegenüber ihrer Umwelt hingewiesen. Die Fähigkeit der Menschen, davon berührt zu sein, und die Möglichkeit die vielfältigen Einflüsse auf sie zu verändern sind Grundannahmen. Hierbei bedient sich die Sozialarbeit der Wissenschaften über menschliche Entwicklung, Verhalten und Soziologie. Ziel ist, schwierige Situationen zu analysieren, und die Bewältigung von individuellen, organisatorischen, sozialen und kulturellen Veränderungen zu erleichtern.

In der Praxis benennt professionelle Soziale Arbeit Grenzen, Ungleichheiten und Ungerechtigkeiten, die in der Gesellschaft vorzufinden sind. Soziale Arbeit antwortet auf Krisen und Gefahren, auf persönliche und soziale Probleme. Die Interventionen reichen von personenbezogenen, psychosozialen Prozessen bis hin zur Einflussnahme in der Gesetzgebung, sowie Planung und Entwicklung. Dabei bedient sich die Sozialarbeit einer Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten, Methoden und Techniken. Beratung, Gruppenarbeit, sozialpädagogische Arbeit, klinische Arbeit und Familienarbeit werden dabei einbezogen. Weiters ist eine Motivation der Menschen zur Nutzung dieser Ressourcen auch professionelle Sozialarbeit.

Konkrete Tätigkeitsmerkmale der Sozialarbeit werden vom obds (Homepage 2008:o.S.) so formuliert: „Sozialarbeit ist ganzheitlich in dem Sinn, dass sie potenziell am gesamten Lebenszusammenhang der KlientInnen interessiert ist. Sozialarbeit orientiert sich an den gesunden Aspekten der KlientInnen, nicht ausschließlich an deren Defiziten. Sozialarbeit ist prinzipiell an kein bestimmtes Setting gebunden. Ihr Thema ist der Alltag der KlientInnen. Sozialarbeit akzeptiert die Sichtweise der KlientInnen als Ausgangspunkt des Gesprächs und der Kooperation und bringt als berufsspezifische Kompetenz das Wissen über für die KlientInnen be-

deutliche Regeln, Normen, Zusammenhänge in die Interaktion ein. Der Versuch der Klärung, ob die Sichtweise der KlientInnen der Realität entspricht, ist wirkungsvoller zentraler Bestandteil des Beratungsprozesses. Sozialarbeit handelt ‚im Feld‘.

Frenzel (2001b:370) betont die Bedeutung des Gesprächs: „Für soziale Arbeit, gilt generell, dass das Gespräch das zentrale Medium der Arbeit ist. So ist etwa die Kunst, in einem Gespräch möglichst exakt herauszufinden, was ein/e KlientIn eigentlich will, eine unabdingbare Voraussetzung um adäquate Hilfsmöglichkeiten zu bieten.“

Auf der Homepage des obds (2008:o.S.) werden weiters die Methoden der Sozialarbeit formuliert: „Die methodischen Zugänge von Sozialarbeit sind Soziale Einzelhilfe, Soziale Gruppenarbeit, Soziale Gemeinwesenarbeit und Methodenintegrative Sozialarbeit. Sie bilden die Basis für die Planung und Reflexion des Einsatzes professioneller Techniken.“ Konkrete Berufsspezifische Tätigkeiten sind u. a. „Information, Beratung, Betreuung, Vertretung, Krisenintervention, Ressourcenerschließung, Vernetzung und Koordination, Öffentlichkeitsarbeit, sozialpolitische Aktivitäten, Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen, Sozialplanung, Sozialmanagement, Soziale Diagnose, gutachterliche und fachliche Stellungnahmen, Dokumentation und Evaluation. Durch soziale Forschung werden diese Techniken laufend evaluiert und weiterentwickelt.“

Prinzipiell definiert der obds (Homepage, Berufsbild 2008:o.S.) die Sozialarbeit, als durch die Arbeit mit Randgruppen gekennzeichnet: „Adressat von Sozialarbeit sind vor allem Benachteiligte, Diskriminierte und Randgruppen in der Gesellschaft, bzw. von dieser Situation Bedrohte. Um Sozialarbeit präventiv einzusetzen und eine Stigmatisierung zu vermeiden, richten sich die meisten Angebote der Sozialarbeit an die Gesamtheit der Bevölkerung.“ Sozialarbeit will „Hilfe zur Selbsthilfe“ leisten, also KlientInnen befähigen, selbst Probleme zu lösen und Problemsituationen zu vermeiden. Der Kontakt zu SozialarbeiterInnen entsteht üblicherweise während einer Krisensituation, die vor allem äußerlich bewältigt werden muss. Diesbezüglich erscheint es verständlich, dass hierzu von manchen SozialarbeiterInnen ein Lösungsorientierter Beratungsansatz indiziert wird.

SozialarbeiterInnen, die den Personzentrierten Ansatz anwenden achten verstärkt auf die Person, ohne jedoch dabei die Problemlösung der Situation der KlientInnen in den Hintergrund zu drängen. „Der Auftrag der Gesellschaft an helfende Berufe

ist es, den anderen (Klienten, Betroffenen etc.) zu helfen. Dies bedeutet, dass vom „Helfer verlangt wird, dass er den Betroffenen in zugewandter, einfühlsamer Weise (Empathie) begegnet, ihr Bestes will und ihnen helfen soll dieses Beste zu erreichen.“ (Lesnik 1998:136)

Gerade die, in einem Positionspapier des OBDS (vgl. Homepage 2008:o.S.) beschriebenen, gültigen *Kriterien für Prozessqualität* in der unmittelbar klientInnen-bezogenen Arbeit machen deutlich, dass der Personzentrierte Ansatz und seine Grundhaltungen geeignet sind, um Qualität in der Klientenarbeit zu erlangen:

- *Wertschätzung und Toleranz sind Grundlage für den Umgang mit KlientInnen.* Im Personzentrierten Verständnis wird diesbezüglich von Wertschätzung sowie Akzeptanz gesprochen.
- *Im Mittelpunkt stehen die Bedürfnisse und Interessen der KlientInnen und bestimmen wesentlich das Setting*
- *Beziehungsarbeit ist eine wesentliche Grundlage sozialarbeiterischen Handelns und benötigt entsprechende Ressourcen.*
- *Die Ungleichheit im Verhältnis zwischen SozialarbeiterIn und KlientIn erfordert Reflexion und sorgfältige Beziehungsgestaltung.*
- *Grundlagen des Hilfsprozesses sind eine fundierte Problemanalyse und die Orientierung an Ressourcen und Lösungsmöglichkeiten.*
- *Möglichkeiten und Grenzen des Hilfs- bzw. Unterstützungsangebotes sind für die KlientInnen transparent.*
- *Ziele werden in der Auseinandersetzung mit möglichst allen Beteiligten definiert.*

Zentral für die Prozessqualität in der Sozialen Arbeit ist also die Fähigkeit der/des SozialarbeiterIn, eine konstruktive Beziehung zu gestalten. „Allen, die in helfenden Berufen tätig sind, ist die Selbstverständlichkeit von Beziehung so sehr in Fleisch und Blut übergegangen, dass sie nicht mehr weiter auffällt. Über Grundlagen denkt man nicht jeden Tag nach. Diese spezielle Art von Beziehung verlangt vom Helfer, dass er sozusagen trotzdem den Menschen im Anderen sieht.“ (Lesnik 1998:136)

Der Personzentrierte Ansatz kann diesbezüglich nicht nur eine Sammlung von Techniken und Methoden im konkreten Umgang mit Menschen, sondern auch ein theoretisch fundiertes Konzept bieten, dass die Beurteilung des eigenen Verhaltens auf Basis permanenter Selbstreflexion des Sozialarbeiters und der Sozialarbeiterin ermöglichen kann. (vgl. Biermann-Ratjen, Eckert, Schwartz 1996:183) Um Qualität im Selbstreflexionsprozess zu sichern ist der Einsatz von Supervision notwendig.

5. Die Anwendung des Personzentrierten Ansatzes in der Betriebssozialarbeit bei „social profit“

Dieses Kapitel beschreibt den Personzentrierten Ansatz in der konkreten Anwendung im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit bei „social profit“. Definition, Rahmenbedingungen, Struktur, Aufgaben und spezifische Methoden, Ziele und Zielgruppen sowie der Nutzen der Betriebssozialarbeit wurden im Kapitel 3 dieser vorliegenden Arbeit bereits dargestellt. Ebenso die Möglichkeit der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes in der Sozialarbeit sowie die Anwendung in unterschiedlichen Settings und Methoden der Sozialarbeit.

5.1. Auftrag und Rahmenbedingungen

Die Begleitung der unterschiedlichsten Personen in den verschiedensten Positionen bringt für uns ständigen Wissens- und Kompetenzzuwachs. Jeder neue Auftrag birgt neuen Erkenntnisgewinn. Im Zuge der Zusammenarbeit bei „social profit“ erweitern und reflektieren wir permanent unsere theoretischen Hintergründe und praktischen Vorgehensweisen. In regelmäßigen Interventionen und Supervisionen werden Handlungsstrategien und Prozessabläufe strukturiert, beleuchtet und methodisch hinterfragt.

Mangelnde Reflexion betreffend subtiler Machtverhältnisse, ein nur flüchtiges Nachdenken über eigentliche Auftraggeber psychosozialer Interventionen oder ein vorschnell verallgemeinertes Aufgabenverständnis kann eine Reihe von dysfunktionalen sowie schädlichen Effekten erbringen. Reduktionismus-Fehler stellen sich ein, wenn ein psychotherapeutisches Verfahren einfach in andere Beziehungsstrukturen ‚übertragen‘ wird. Die vorfindbaren Bezogenheiten z. B.: Interessen und Motive innerhalb einer Partnerschaft, einer kollegialen Arbeitsbeziehung oder bei psychosozialer Unterstützung durch einer/einen professionellen HelferIn sind zu unterschiedlich. (vgl. Frenzel 2001b:383)

„Das zugrunde liegende Missverständnis findet sich meist darin, personzentrierte Einstellungen ‚anwenden‘ zu wollen, obwohl doch schon die ‚Anwendung‘ als Grundfigur für psychosoziale Beziehungsgestaltung prinzipiell einem radikal per-

sonzentrierten Aufgabenverständnis widerspricht. Nicht die Inbetriebnahmen einer einmal für alle Zeiten und Situationen passend konstruierten Sozialtechnologie wird dem Personzentrierten Ansatz gerecht, sondern nur die weitaus mühevolleren Versuche, personen-, auftrags-, und situationsadäquat einen je spezifischen Zugang zur gestellten Aufgabe, zum Gegenüber und sich selbst zu finden.“ (ebd.) Erfahrungen und Erkenntnisse müssen jeweils neu gewonnen werden. Sie lassen sich nicht anwenden und übertragen. (vgl. Frenzel 2001b:383; Schmid 1996:05)

Für jeden Kunden gilt es neue Vorgehensweisen zu entwickeln, Konzepte zu erarbeiten, neue Beziehungen zu gestalten und Rahmenbedingungen (Ort von Beratungen, Verschwiegenheit, Bezahlung, Kontakt zu MitarbeiterInnen, Dokumentation etc.) für die konkrete Arbeit abzuklären.

Schon bei Gesprächen mit Kunden bezüglich einer eventuellen Auftragsübernahme von „social profit“ werden Menschenbilder, Hintergründe, Motive, Erwartungen, Einstellungen, Ziele usw. unserer potentiellen Kunden „geprüft“. Als Voraussetzung für die Übernahme eines Auftrages hinsichtlich Betriebssozialarbeit gelten für „social profit“ unter den GesellschafterInnen abgesprochene Kriterien, die ich im Positionspapier des OBDS (Homepage 2008:o.S) verfassten Qualitätskriterien in Bezug auf (Umgang mit) Arbeitsaufträge(n) mit ähnlichen Worten auch gefunden habe: „Das Leitbild der jeweiligen Einrichtung befindet sich im Einklang mit den ethischen Grundhaltungen von Sozialarbeit. Unethische Aufträge werden zurückgewiesen und gegebenenfalls (öffentlich) thematisiert. Arbeitsaufträge - insbesondere widersprüchliche- werden für alle Beteiligten transparent gemacht. Arbeitsaufträge werden immer wieder am Bedarf der KlientInnen und Gesellschaft überprüft.“

Dieses „Arbeitsauftrag überprüfen“ bedeutet in einem personzentrierten Verständnis bei „social profit“ auch eine permanente Reflexion der Prozesse der Beziehungen, sowohl unter den Beschäftigten als auch der eigenen Beziehungen in den Organisationen und der Organisationsprozesse an sich (auch Prozesse der Zusammenarbeit mehrerer Organisationen in einer Region spielen dabei für uns eine Rolle). Weiters bedeutet „Arbeitsauftrag überprüfen“ auch in Absprache mit den Auftraggebern adäquate Änderungen bezüglich des Auftrages vorzunehmen.

Die Zusammenarbeit mit einer Organisation kann also nur unter der Bedingung eingegangen werden, dass vom Auftraggeber (der bei unseren Kunden hauptsächlich durch die Geschäftsführung selbst und nur in der „Alltagsarbeit“ durch die Per-

sonalverantwortlichen vertreten wird) ein Prozesscharakter der Zusammenarbeit gesehen wird. In diesem Sinne werden auch eine klare Auftragsvergabe und die Gestaltung der Zusammenarbeit mit einer Organisation und ihren Beschäftigten als Entwicklungsprozess erlebt.

Durch die intensive Abklärung der Ziele, Inhalte, Methoden (PZA und Methoden der Betriebssozialarbeit), Rahmenbedingungen usw. in den von uns so genannten Vorgesprächen, werden oft verdeckte „Auftragsvergabemotivationen“ unserer Kunden an die Oberfläche gebracht und transparent gemacht. Es werden Visionen und konkrete Handlungen der Auftragsgeber in einem wertschätzenden Feedback benannt und eventuell auch gegenüber gestellt: Z. B. kann die Zielvorgabe eines Geschäftsführers eine konkrete Zahl sein, die eine Reduzierung der Krankenstandquote vorsieht.

Hierfür ist die Sichtweise des Managements Voraussetzung, dass Kosten für die individuelle Arbeitsplatzgestaltung eine Investition in die Zukunft darstellen und dadurch künftige Ausgaben auf Grund von erhöhten Fehlzeiten gemindert werden können. Die Geschäftsführung sollte also diesbezügliche Anliegen der MitarbeiterInnen ernst nehmen, überprüfen und gegeben Falls verwirklichen. Bei diesen Kontraktgesprächen begegnen wir Geschäftsführern⁸, die bestimmte Visionen über Ihre Organisation haben, aber deren Umsetzung an der Beteiligung und Kompetenz der MitarbeiterInnen bzw. wegen eigener Führungsfehler scheitert.

Diese Visionen entsprechen durchaus dem ‚Human – Relation - Ansatz‘ und decken sich auch ein Stück mit den Qualitätskriterien für Organisationen des obds (Homepage 2008:o.S.), die Sozialarbeit anbieten:

„Die Organisationskultur beruht auf Dialogfähigkeit und Wertschätzung,

Professionelle Sozialarbeit setzt lernende Organisationen voraus.

Den Grundsätzen von Sozialarbeit entspricht ein kooperatives und partizipatives Führungsverständnis.

Organisations- und Entscheidungsstrukturen sind transparent.

Der Informationsfluss erreicht alle MitarbeiterInnen.

Die Arbeitsorganisation, speziell Planung und Ressourcenverteilung, muss fachspezifischen Anforderungen Rechnung tragen.

⁸ Die männliche Form ist hier Absicht: bei keinem unserer Kunden ist diese Funktion durch eine Frau besetzt.

Die Ausstattung ist KlientInnen- und MitarbeiterInnengerecht.

Es stehen ausreichend Ressourcen für professionelle Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung.“

Im Personzentrierten Ansatz nennen wir die Organisation, die diesen Qualitätskriterien entspricht eine „fully - functionig – organisation“ (der Zustand einer voll entwickelten hypothetischen Organisation). Zentral für die Erfüllung dieser Kriterien sind die Fähigkeiten und sozialen Kompetenzen der einzelnen MitarbeiterInnen und die Möglichkeit der Umsetzung einer wertschätzenden Beziehungsgestaltung. Organisationen können die Erlangung dieser Qualitätskriterien nur mit großer MitarbeiterInnen - Beteiligung und hoher Eigenverantwortung der Beschäftigten erreichen.

Dabei kann die Betriebssozialarbeit unter der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes hilfreich sein. Sie stellt die Person und ihre Entwicklung in den Mittelpunkt. Die Verbesserung der Kompetenz in Bezug auf die Beziehungsgestaltung ist eine Folge der Anwendung des Ansatzes in Beratungsprozessen. Diese persönliche Weiterentwicklung der einzelnen Personen dient somit auch den Organisationen, ihrer Entwicklung und ihrer Zielerreichung. In einem von „social profit“ in der Zusammenarbeit mit einem Kunden entwickelten Konzept im Hinblick auf die konkrete Umsetzung von Betriebssozialarbeit mit dem Personzentrierten Ansatz wird erwähnt: „ ..., dass die Personen, die das Angebot der Beratung im Rahmen von Betriebsozialarbeit in Anspruch nehmen, jene sind die damit auch eine Bereitschaft mitbringen, sich selbst weiter zu entwickeln und somit vermehrt am Organisationserfolg beteiligt sein könnten und keineswegs die ‚Problemfälle des Betriebes‘ sind.“ (Nestler / Teubenbacher 2006b:5)

Grundsätzlich kann man von drei Dynamiken ausgehen, die ein Veränderungsgeschehen in Organisationen wirkungsvoll vorantreiben:

- der Wunsch und die Notwendigkeit innovativ zu sein,
- die Bereitschaft und Fähigkeit zu lernen,
- die Fähigkeit angemessenes Wissen erfolgreich umzusetzen. (vgl. Seewald 2006:13f)

5.2. Methode

Im Personzentrierten Ansatz ist die Personzentrierte Beziehungsgestaltung die Methode an sich, wie bereits dargestellt, gibt es dafür geeignetes Handwerkszeug (vgl. 4 der vorliegenden Arbeit), das je nach Kompetenz des Beraters eingesetzt werden kann. Es wirkt nicht „die Steuerung des therapeutischen Prozesses, sondern der (zwischenmenschliche) Prozess per se.“ (Frenzel 1992:219)

In der Einzelfallarbeit steht eine respekt- und vertrauensvolle Beziehung zwischen dem/der Betrieblichen SozialarbeiterIn und der/dem Klientin/Klienten im Vordergrund. Die wichtigen Bestandteile im Einzelgespräch sind die Gesprächsführung, das Network und die Empathie durch den/die Betriebliche/n SozialarbeiterIn. (...) Die Gesprächsführung stellt eine wichtige Weichenstellung für die zukünftige Beziehung zwischen dem Klientel und der Betrieblichen Sozialarbeit dar. Der/die KlientIn fühlt sich zu Beginn unsicher und verängstigt. Deshalb besteht die Notwendigkeit der/des Betriebssozialarbeiter/s/in, mit dieser komplizierten Ausgangslage professionell umgehen zu können. Es ist wichtig, darauf zu achten, dass der/die KlientIn dort abgeholt wird, wo er/sie gerade steht. Dies setzt eine besondere Empathie der Betrieblichen Sozialarbeit voraus. Ein/e BetriebssozialarbeiterIn muss fähig sein, das Network anzuwenden, um im Bedarfsfall die/den Klienten/Klientin an externe ExpertInnen weitervermitteln zu können. (vgl. Wagner 2001:151f)

Janisch (2001:340) beschreibt die Wirkung des Personzentrierten Ansatzes so:

„Echtheit und die Bereitschaft, kongruent als Person wahrgenommen zu werden, ermöglichen eine überprüfbare Vertrauensbildung. Das Fehlen von ‚Psychotechniken‘ wirkt der Angst vor ‚Gehirnwäsche‘ entgegen. In diesem Sinne gelingt es dann häufig doch, eine ursprüngliche Fremdmotivation zur Eigenmotivation umzubauen. Dazu trägt auch bei, dass im Personzentrierten Ansatz das Gegenüber in seiner Selbstverantwortlichkeit konsequent ernst genommen wird.“ Als personzentrierte/r BeraterIn vermittelt man, Experte/Expertin für Beziehungsgestaltung zu sein. Das bedeutet, dass eine Art „Vorleben von Beziehung“ notwendig ist, zum einem im eigenen Team, zum anderen mit möglichst vielen Personen einer Organisation. Persönliche Vorurteile, Sympathien oder sonstige Bewertungen gegenüber den

Beschäftigten eines Unternehmens sollten vermieden werden, und Empathie und Wertschätzung vorgelebt werden.

„Menschen, die professionell Arbeitsbeziehungen gestalten, tun dies im Kontext beruflicher Herausforderungen. Ihre Interventionen sollen dazu beitragen, die Beziehungsrealität zu steuern und das interaktive Geschehen für die Ergebnissicherung nutzbar zu machen. Der Begriff der Beziehung richtet sich vorrangig auf das durch Rollen geprägte Verhalten und die damit verbundenen Verhaltensmuster. Dabei ist nicht nur das beobachtbare Verhalten von Bedeutung, sondern auch die aktuelle Beziehung und/oder Bindung. Hinzu kommen Aspekte der Person als solcher, ihre Persönlichkeitsstruktur, Einflüsse der Sozialisation, Werthaltungen und Überzeugungen.“ (Seewald 2006:61)

Der Personbegriff ist im Personzentrierten Ansatz mit dem Rollenbegriff untrennbar verbunden. „So wurde er in römischer Zeit, ausgehend vom Theater für jedes Ensemble mit spezifischen Rollen verwendet, beispielsweise im Gerichtswesen mit den Rollen (personae) des Angeklagten, des Anklägers, des Verteidigers, Richters usw. ‚Persona‘ war somit endgültig ein Rollenbegriff geworden. Es finden sich die Bedeutungen von ‚persona‘ als ‚Stellung‘, ‚Stand‘, als ‚Person in einer bestimmten Stellung‘, wobei immer der Träger der Rolle, nicht das Individuum gemeint ist. [...] Man kann auch sagen: Die Rolle dient der (möglichst in Übereinstimmung mit ihren personalen Qualitäten stehenden) Umsetzung der Aufgaben der Person in der Organisation in Hinblick auf deren (möglichst mit ihrer grundlegenden Aufgabenstellung kongruenten) Ziele. Die Rolle als Aufgabe des Einzelnen ist die Schnittstelle zur Aufgabe der Organisation. Sie bildet ein ‚Mittleres‘ zwischen Person und Organisation, zwischen persönlicher Entwicklung und den Anforderungen des Berufsfelds beispielsweise.“ (Schmid 2000:17) Frenzel (2002:o.S.) hat Rolle so definiert: „Rolle ist ein eigenes oder durch Fremderwartung gewähltes Verhaltensmuster, das abgesprochen oder unabgesprochen in der sozialen Gemeinschaft ausgeübt wird und durch die Person, Funktion und den Status bestimmt ist.“

Mit Status (vgl. Duden 2001) ist der Stand, die Stellung in der Gesellschaft innerhalb der Gruppe gemeint. Er ist durch eine Rolle aber nicht unbedingt durch eine Funktion erworben. „Kommunikative Kompetenz bedeutet, die Ebene der Begegnung von Person zu Person nicht zu verwechseln oder zu vermischen mit der Ebene der Rollen oder der Ebene der Hierarchie.“ (Seewald 2006:64) Cornelia Seewald (2006:78) weiters: „Konstruktive Gesprächskultur entsteht, wenn Rollen-

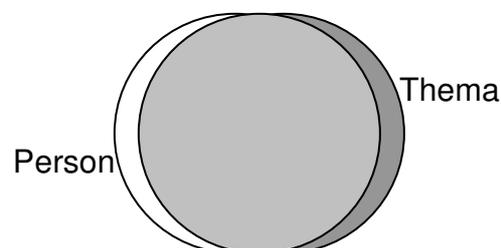
beziehungen reflektiert werden und so miteinander gesprochen wird, dass Identitäten unbeschädigt bleiben und Professionen anerkannt werden.“

Von Seewald (2006:78) wird sehr treffend „Das Personzentrierte Moment“ in der Beziehungsgestaltung (abgesehen von den Grundhaltungen) im Personzentrierten Ansatz formuliert: „Das Personzentrierte Moment liegt darin, nicht die Person mit ihrem Verhalten zu identifizieren, nicht die Rolle mit dem Thema und nicht das Thema mit der Person und umgekehrt. Jeder dieser drei Aspekte hat für den Akteur und sein Umfeld spezifische Bedeutung, aber es sind eben immer nur Aspekte des Ganzen. Indem diese Aspekte im Einzelnen betrachtet werden, können Konfliktebenen entzerrt werden. Die Vermischung dieser drei Aspekte kann vorübergehend – analytisch – auf der Gesprächsebene aufgehoben werden. Jeder der drei Aspekte ist dann bei Bedarf einer gezielten Modifikation in der Wahrnehmung und im Verhalten zugänglich“.

Folgende Abbildung unter Anwendung eines Beispiels der Rückmeldung in Bezug auf die Leistung einer Person soll der Verdeutlichung dienen:

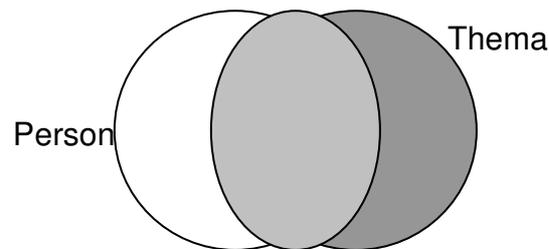
Starke Vermischung von Person und Thema:

„Sie sind nicht gut. Das reicht nicht. Ich erwarte da etwas ganz anderes. Mehr Intelligenz, mehr Kraft...wir hatten das doch klar besprochen. Sie sind einfach nicht in der Lage!“



Normale Vermischung von Person und Thema:

„Können Sie sich denn nicht mehr anstrengen? Sie sind nachlässig und ungenau. Wollen Sie nicht oder können Sie nicht?“



Ent-Mischung von Person und Thema:

„Ihr Arbeitsergebnis ist nicht zufrieden stellend. Es entspricht nicht dem, was wir hier brauchen. Lassen Sie mich erläutern warum.... Und uns überlegen woran es liegt.“

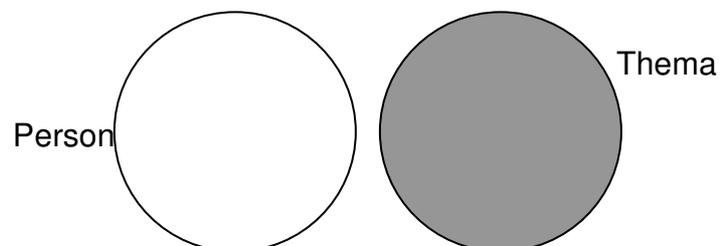


Abbildung 4:

Ent - Mischung von Person und Thema: Leistungsschwäche

(vgl. Seewald 2006:65)

In der Betriebssozialarbeit unter der Anwendung des Personzentrierten Ansatzes werden also in wertschätzender Atmosphäre unter gemeinsamer Reflexion mit professioneller Unterstützung von KlientInnen und TeilnehmerInnen neue Perspektiven und Handlungsstrategien erarbeitet. Zentral dabei ist, auf die Persönlichkeits-

entwicklungsprozesse der einzelnen KlientInnen, TeilnehmerInnen und auch AuftraggeberInnen zu achten und jede/n dort „abzuholen“, wo er/sie gerade „steht“. Nur so ist aus Personenzentriertem Verständnis wirklicher Erkenntnisgewinn möglich. In konkreten Beratungs- und Gruppenprozessen wird mit Analogien und Beispielen aus der Praxis ebenso wie mit theoretischen Inputs und anerkennendem oder kritischem Feedback gearbeitet. Personen können dadurch die Wahrnehmung ihrer beruflichen, persönlichen Ressourcen und Fähigkeiten verbessern. Sie gewinnen in Auseinandersetzung mit sich selbst, ihren Interessen, ihren Bedürfnissen, ihrer Arbeit, den Beziehungen zu den KollegInnen und den Organisationsinteressen neue Blickwinkel und effiziente Handlungsalternativen. Dieses Beschäftigen mit der eigenen Situation ermöglicht auch, Konflikterleben im Alltag kompetenter zu meistern, Stresssituationen besser zu bewältigen, eine höhere Motivation zu erreichen und persönlich in und mit der Organisation erfolgreicher zu sein. Unter Anwendung des Personenzentrierten Ansatzes in der Betriebssozialarbeit werden alle MitarbeiterInnen als ExpertInnen für ihre Situation, sowohl in ihrer Tätigkeit, als auch im Wahrnehmen von Bedürfnissen innerhalb einer Organisation verstanden. Sie selbst wissen, was sie brauchen, z.B. welche Informationen, Hilfsmittel, Strukturen, Anweisungen oder wie viel Handlungsspielraum. Daher gilt es für uns, Strukturen zu schaffen, in denen MitarbeiterInnen ihre Anliegen deponieren können und gehört werden. Manchmal geht es gar nicht darum, alle Anliegen durch Führungskräfte in Maßnahmen umzusetzen, es reichen dann Informationen, warum etwas nicht umgesetzt werden kann. Die MitarbeiterInnen reagieren meist mit Verständnis und signalisieren häufig, dass sie an Stelle der Führungskräfte ähnlich handeln würden. Derartige Situationen werden von den MitarbeiterInnen so erlebt, dass sie sich ernst genommen und wertgeschätzt fühlen, was wiederum Motivation fördernd wirkt.

Dabei geben wir mit unserer Arbeit in einer Organisation Raum und Zeit, wenn einzelne TeilnehmerInnen / KlientInnen Widerstand äußern und die Frustration über die tägliche Arbeit zunächst jede konstruktive Auseinandersetzung mit Inhalten unmöglich erscheinen lässt, ehe die TeilnehmerInnen / KlientInnen die Bereitschaft und Offenheit entwickeln können, sich auf neue Erfahrungen und Prozesse einzulassen. Die Wahrnehmung und das Erleben der TeilnehmerInnen / KlientInnen und der ständige Austausch mit ihnen stehen im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit in der Rolle der/des Betriebssozialarbeiter/s/in. Getragen von der Authen-

tizität (Kongruenz, Transparenz) der/des Betriebssozialarbeiter/s/in und eventuellen anderen Personzentrierten AkteurInnen im Betrieb kann erst auf dieser Basis, die zentral von Wertschätzung und Empathie geprägt ist, ein wirklicher Austausch und Dialog stattfinden. Gleichzeitig wird auch der Austausch zwischen den Führungskräften und den MitarbeiterInnen und somit die Beziehungsgestaltung zueinander gefördert.

Für die/den Personzentrierten BetriebssozialarbeiterIn gilt es dazu beizutragen, dass im Arbeitsumfeld konstruktive Beziehungen und produktive Gemeinschaft auf Wertschätzung und Anerkennung basierende Beziehungs- und Rollengeflechte geschaffen werden und zwar über eine Zweckgemeinschaft hinaus. (vgl. Seewald 2006:65)

Deshalb stellt ein weiteres vorrangiges Thema innerhalb der Personzentrierten Betriebssozialarbeit auch die Analyse des **Betriebklimas** dar. Wir versuchen, das Klima und das Erleben innerhalb der Unternehmen wahrzunehmen, zu spüren und zu differenzieren (vgl. Analogie zur therapeutischen bzw. beraterischen Personzentrierten Beziehungsgestaltung). Das bedeutet empathisches Verstehen unter dem Aspekt des „als ob“, ohne dass eine Identifizierung mit der Organisation stattfindet. Ich versuche in Gesprächen Anliegen, Interessen, Bedürfnisse und Wünsche in Bezug auf Arbeitsplatzgestaltung, Beziehungen und Führung auszumachen (auch im Sinne von ausmachen, verhandeln, absprechen, transparent machen, Vorgehensweisen absprechen usw.) und diese dann entweder gemeinsam mit Betroffenen oder je nach verhandelter Vorgehensweise auch manchmal alleine an verantwortliche Führungskräfte zu kommunizieren. Die Handlungsmacht bezüglich einer konkreten, strukturellen Umgestaltung liegt bei den Führungskräften.

Von uns wird so auch versucht, im Unternehmen Einfluss auf die Verminderung demotivierender Faktoren zu nehmen. Wird zum Beispiel in einem Betrieb jeder kleine menschliche Fehler bewertet und geahndet, erzeugt das Druck und Versagensangst. Diese Bewertung löst ein Gefühl der Verfolgung aus. Fehler müssen als natürliche menschliche Aspekte des Arbeitsprozesses betrachtet und bewertet werden. Z.B. durch Feedback und Aufzeigen von Handlungsalternativen unsererseits werden bei verantwortlichen Führungskräften eine Sensibilität, eine mögliche Veränderung der Einstellungen erreicht und eventuell werden für die Organisation und ihre MitarbeiterInnen Gewinn bringende Konsequenzen gesetzt.

„Die Entwicklung anderer Menschen positiv zu beeinflussen, setzt besonders, wenn der unternehmerische Auftrag verstanden wird, voraus, dass Führungskräfte in einem hohen Ausmaß in der Lage sind, Kongruenz herzustellen zwischen Unternehmensphilosophie und unternehmerischer Zielsetzung mit der Arbeitszufriedenheit und dem persönlichen Wachstum der Mitarbeiterschaft. Je größer der Reifegrad von Führungskräften ist, je balancierter sie mit Umfeldanforderungen und eigenen Bedürfnissen umgehen können, umso größer ist ihre Kompetenz, dies auch in anderen Menschen zu unterstützen. Daher stellt sich die Notwendigkeit, Selbstentwicklung für Führungskräfte im Unternehmen systematisch anzubieten.“
(Seewald 1999:505)

6. Fazit

Mir sind beim Schreiben dieser Schlussfolgerungen und beim Schreiben an der ganzen Diplomarbeit folgende Worte und ihre Bedeutung von Carl Rogers (1994:214) bewusst geworden: „Wissen – auch wissenschaftliches Wissen – ist das subjektiv Akzeptable.“ Und Rogers weiter: „Es bedeutet [auch], dass der Gebrauch von wissenschaftlichen Ergebnissen im Felde der Persönlichkeit eine Sache subjektiver, persönlicher Entscheidungen sein wird, ...“ (Rogers 1994:220) In meinem beruflichen Alltag handle ich nach den Werten, Grundsätzen und dem Menschenbild des Personzentrierten Ansatzes und erlebe den Personzentrierten Ansatz in der Praxis als anwendbare, theoretische Grundlage für die Umsetzung von Betriebsozialarbeit. Dennoch habe ich mich „bemüht“, so objektiv wie möglich den Personzentrierten Ansatz hinsichtlich seiner Anwendung in der Betriebssozialarbeit mit umfangreicher Literaturrecherche theoretisch zu durchdringen.

Eine von mir gewonnene Erkenntnis ist, dass die Beziehungsgestaltung an sich Voraussetzung und Grund für wirksames Funktionieren der Methoden der Sozialarbeit ist. Wesentliche Aspekte der Personzentrierten Beziehungsgestaltung werden bei den Kriterien zur Qualitätssicherung der Prozesse in der Sozialarbeit in den Vordergrund gestellt. Der Personzentrierte Ansatz, der die Beziehungsgestaltung als Methode selbst sieht, bietet hierfür ein theoretisches Konzept und begründet somit auch die Anwendung in der Sozialarbeit. Etwas pointiert formuliert Frenzel dies so: (2001:382) „Ein eher trivialer Grund sei hier noch genannt, der sich einfach im behandelten Gegenstandsbereich des Personzentrierten Ansatzes finden lässt. Immerhin werden hier die Bedingungen für förderliche Beziehungsgestaltung und Kommunikation formuliert.“

Berechtigt ist die Frage, warum diese Grundhaltungen im Personzentrierten Ansatz nun wirken sollen. „Wie kommt es, dass dieses [Personzentrierte] Klima ... Veränderungen herbeiführt? In kurzen Worten, wenn Menschen akzeptiert und geschätzt werden, tendieren sie dazu, eine fürsorglichere Einstellung zu sich selbst zu entwickeln. Wenn Menschen einfühlsam gehört werden, wird es ihnen möglich, ihren inneren Erlebnisstrom deutlicher wahrzunehmen. Und wenn ein Mensch sich selbst versteht und schätzt, dann wird sein Selbst kongruenter mit seinen Erfahrungen. Die Person wird dadurch realer und echter. Dies ..., befähigt

die betreffende Person, ihre eigene Entfaltung wirksamer zu fördern. Sie genießt eine größere Freiheit, ein echter, ganzer Mensch zu sein.“ (Rogers 1993:68)

Rogers (vgl. 1993:84) hat entdeckt, dass jene Einstellungsmerkmale [Grundhaltungen] im Personzentrierten Ansatz nachweisbar dazu beitragen, konstruktive und Wachstum fördernde Veränderungen in der Persönlichkeit und im Verhalten von Individuen freisetzen. „In einer durch diese Haltung gekennzeichneten Umwelt entwickeln Menschen mehr Selbsterkenntnis, mehr Selbstvertrauen und eine größere Fähigkeit ihr Verhalten zu wählen.“ (Rogers 1993:84) Rogers (ebd.) weiters: „Wenn wir somit ein psychologisches Klima schaffen, das es Menschen gestattet zu *sein* - ob es sich nun um Klienten, Schüler, Arbeiter, Gruppenmitglieder handelt, haben wir es nicht mit einem zufälligen Ereignis zu tun. Wir kommen einer Tendenz entgegen, die das gesamte organische Leben durchzieht - einer Tendenz, die gesamte Komplexität zu entwickeln, deren ein Organismus fähig ist.“ Frenzel erklärt die Wirksamkeit des Ansatzes so (2001:381): „Der so überzeugend formulierte Appell nach weit reichender Würdigung der jeweils anderen als Personen mit Wert und Recht auf Anerkennung ihrer Individualität entspricht nicht nur den Bedürfnissen vieler Menschen in einer Gesellschaft, die so vielfältig die Bedeutung der Person marginalisiert, sondern auch Ansprüchen an eigenes Verhalten insbesondere in Berufen, die vor der Aufgabe professioneller Beziehungsgestaltung stehen.“

Durch das Arbeiten an dieser Diplomarbeit ist mir bewusst geworden, dass die konkrete Umsetzung des Personzentrierten Ansatzes von anwendenden AkteurInnen einen sehr hohen persönlichen Anspruch fordert. Ob der Personzentrierte Ansatz seine Wirkung entfaltet, hängt von der entwickelten Persönlichkeit (vom Selbst), von der Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten und von der Kommunikationskunst der/des jeweiligen Sozialarbeiters/Sozialarbeiterin ab. Vorschnell kann nicht adäquates Verhalten anwendender AkteurInnen, dem Personzentrierten Ansatz an sich, zugeschrieben werden.

Eine Schlussfolgerung ist für mich auch, dass die Fähigkeit einer konstruktiven Beziehungsgestaltung für alle Menschen sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext immer bedeutender wird. „In unseren Zeiten wirkt die Kraft von Kontakt und Kommunikation stabilisierend und die Fähigkeit, Beziehung zu gestalten, ist eine wichtige soziale Ressource für die Lebensbewältigung. Auf der Grundlage des Personzentrierten Beziehungsangebotes können die notwendigen kommuni-

kativen Kompetenzen entwickelt werden.“ (Steenbuck 2005:85). Coleman (2003:76) hebt ausdrücklich die Bedeutung der Empathie hervor: „In der wachsenden globalen Wirtschaft ist Empathie eine entscheidende Fähigkeit, um mit Menschen aus verschiedenen Ländern und Kulturen erfolgreich zusammenzuarbeiten und Geschäfte zu machen. (...) Empathie ist ein wichtiges Gegenmittel, das Leute die Feinheiten der Körpersprache wahrnehmen lässt und ihnen ermöglicht, die Botschaft zwischen den Worten zu hören.“

Durch Managementansätze wie dem Human-Relation–Ansatz werden die Entwicklung der Person, ihre kommunikative Kompetenz und die Förderung der menschlichen Ressourcen für das Unternehmen in den Vordergrund gestellt. Dabei kann der Personzentrierte Ansatz im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit im Sinne einer Win-Win-Situation sowohl für den/die einzelne/n Klientin/Klienten in seiner/ihrer Entwicklung hilfreich sein als auch für die Entwicklung der Organisation an sich. Offenheit und Transparenz aller Beteiligten, gegenseitige Wertschätzung der unterschiedlichen Sichtweisen, ausreichender Handlungsspielraum und Anerkennung der Leistungen aller Beteiligten sind die wesentlichen Voraussetzungen für die Entwicklung der Person innerhalb einer Organisation und somit der Entwicklung der Organisation an sich. Eine Organisation ist auf Menschen und ihre Leistungsbereitschaft angewiesen. Eine erfolgreiche Organisation braucht MitarbeiterInnen, die z.B. Mängel in der Struktur und in den Arbeitsprozessen eigenverantwortlich aufzeigen. Eine florierende Organisation braucht Beschäftigte, die ihre Bedürfnisse erkennen und einfordern, um engagiert und motiviert zu bleiben. Damit das so ist, muss eine Organisation auch auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer MitarbeiterInnen eingehen. „In einem Unternehmen, in dem die innere Kündigung verbreitet ist, liegen jede Menge Produktivitätsreserven brach, weshalb in erster Linie das Unternehmen verliert. Es hat einen engagierten Mitarbeiter weniger, für den es jedoch voll bezahlt. Verlierer ist aber auch der betroffene Mitarbeiter selbst, der keine Freude mehr an der Arbeit hat, der täglich versucht, seine Demotivation zu verbergen und unter Umständen Depressionen und psychosomatische Störungen entwickelt.“ (Brinkmann 2006:35) Diese Förderung der Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen wird im Personzentrierten Ansatz durch die Aktualisierungstendenz begründet. Zum Einen bietet der Personzentrierte Ansatz, also in der direkten Beratungsarbeit mit MitarbeiterInnen ein geeignetes Konzept zur Förderung der

Person und zum Anderen kann er Verhaltensweisen und Vorgehensweisen im Umgang miteinander innerhalb einer Organisation bieten.

„Am nachhaltigsten hat sie [gemeint ist Rogers theoretische und praktische Arbeit] die Auffassungen über Macht und Herrschaft in zwischenmenschlichen Beziehungen beeinflusst.“ (Rogers 1985:8) „Das Paradigma der westlichen Gesellschaft lautet, dass der Mensch im Grunde gefährlich ist; deshalb müsse er von Personen höherer Autorität belehrt werden, geführt und kontrolliert werden. Doch unsere Erfahrung und die einer wachsenden Zahl humanistischer Psychologen haben gezeigt, dass ein anderes Paradigma sowohl für den einzelnen, als auch für die Gesellschaft weitaus effektiver und konstruktiver ist. Dieses besagt, dass die Menschen, sofern ein geeignetes psychologisches Klima vorhanden ist, vertrauenswürdig, schöpferisch, eigenmotiviert, tatkräftig und konstruktiv sind – kurz, dass sie fähig sind, Potentiale freizusetzen, von denen sie sich nichts hätten träumen lassen.“ (Rogers 1993:104) Genau diese Potentiale werden von Menschen in Zeiten dieses globalen Wandels gefordert. Ryback (2000:29) beschreibt konkrete Veränderungen für z.B. MitarbeiterInnen in Führungspositionen mit folgenden Worten: „In der Vergangenheit wurde die Leistung eines hohen leitenden Angestellten in erster Linie anhand von Endergebnissen, wie finanziellem Kapitalgewinn, Vermögenswerten oder Eigenkapital, oder anhand von solchen internen Prozessen wie Stückpreise, Zyklusdauer, Nutzung der Vermögenswerte oder Entwicklungszeiten gemessen. Jetzt besteht eine stärkere Tendenz, Kundenreaktionen wie Zufriedenheit und Markentreue, Leistungen in verschiedenen Teilbereichen und Marktanteilen, sowie interne Faktoren wie Zufriedenheit der Angestellten, Umsatz und Vielfalt mit einzubeziehen.“

Von Führungskräften wird konkret vermehrt soziale Kompetenz zur Beziehungsgestaltung erwartet und Selbstmanagement gefordert. Brinkmann (2006:35) sieht eine innere Distanzierung von der Organisation als eigenen schweren Führungsfehler: „...die Distanzierung seitens des Vorgesetzten ist nicht Folge von fehlenden anderen Reaktionsmöglichkeiten oder eines Kontrollverlustes über die Situation, wie das typischerweise beim Mitarbeiter der Fall ist. Vielmehr ist sie ein schwerer Führungsfehler. Sie ist ein Ausdruck der Unfähigkeit, im Arbeitsprozess gestaltend Einfluss zu nehmen.“ Zur Entwicklung der Persönlichkeit der Führungskräfte beizutragen ist Anliegen der Betriebsozialarbeit unter der Anwendung des Personenzentrierten Ansatzes. „Management-Entwicklung ist aus personenzentrierter Sicht als

permanenter Entwicklungsprozess aller Führungskräfte während ihrer gesamten Berufstätigkeit zu verstehen. Die Führungskräfte sind ihrerseits wieder für die permanente Personalentwicklung zuständig. Bei derartiger Beratung geht es um die Realisierung der Mitverantwortung am Arbeitsplatz, darum, als Person zu wachsen, kongruenter, offener und weniger verwundbar zu werden.“ (Schmid 1996:377) Der Personzentrierte Ansatz im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit wird also bei der Arbeit mit Führungskräften doppelt wirksam: einerseits schafft er den Raum und die Bedingungen für die (Weiter-) Entwicklung der Führungspersönlichkeiten und andererseits bietet er gleichzeitig Modelle für einen „**Personzentrierten Führungsstil**“. Dadurch kann in Folge die persönliche Weiterentwicklung „Ihrer“ MitarbeiterInnen von den Führungskräften gefördert werden.

Bettina Stoll (2001:20) macht deutlich, dass Ansätze, die „Lernprozesse“ in Unternehmen beabsichtigen künftig vermehrt an Bedeutung gewinnen: „Durch konzeptionelle Veränderungen in der Ausführung und Umsetzung sozialpädagogischer Interventionen gewinnen vermehrt Ansätze an Bedeutung, die präventive Wirkungen intendieren, auf eine konstruktive Konfliktbewältigung zielen und strukturelle Lernprozesse im Unternehmen beabsichtigen.“

Aufgrund all dieser ausgearbeiteten Aspekte im Rahmen dieser Diplomarbeit halte ich das theoretische Konzept des Personzentrierten Ansatzes hinsichtlich seiner Anwendung im Handlungsfeld Betriebssozialarbeit für die Praxis nicht nur für geeignet, sondern es erscheint mir, für die Begleitung von Menschen bei der Bewältigung der neuen Anforderungen der Wirtschaft, wie gemacht. Für die konkrete Anwendung sind aber, die in dieser Arbeit von mir beschriebenen Grundhaltungen, Einstellungen, Werte, ein Personzentriertes Menschenbild, ein hohes Reflexionsvermögen und kommunikative Kompetenzen Voraussetzung. Die Anwendung des Personzentrierten Ansatzes erfordert eine permanente Auseinandersetzung mit sich selbst. Die Fähigkeiten zur Offenheit, Kongruenz, empathischen Verstehens, bedingungsloser Wertschätzung von Menschen, sowie die Fähigkeit zu einer professionellen Reflexion bezüglich gesammelter Erfahrungen, als auch ein Stück Talent muss man schon erworben oder angeboren haben, um die Wirksamkeit des Personzentrierten Ansatzes zu entfalten.

7. Literatur

Asanger, Roland / Wenninger, Gerd (1999) (Hrsg.): Handwörterbuch Psychologie. Weinheim.

Auckenthaler, Anna (2003): Supervision. In: Stumm, Gerhard / Wiltchko, Johannes / Keil, Wolfgang (Hrsg.): Grundbegriffe der Personzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung. Wien. 298 - 301

Bahrtdt, Hans Paul (1990): Schlüsselbegriffe der Soziologie. Eine Einführung mit Lehrbeispielen. München.

Bauer – Jelinek, Christine (2003): Business Krieger. Überleben in Zeiten der Globalisierung. Wien.

Beck, Ulrich (2001): Eigenes Leben in einer entfesselten Welt: Individualisierung, Globalisierung und Politik. In: Hutton, Will / Giddens, Anthony (Hrsg.): Die Zukunft des globalen Kapitalismus. Frankfurt, New York. 197 – 212

Becker, Manfred (1999): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart.

Beuttner, Anke (2008): Netzwerktheorie – Das Netzwerk ruft! In: Upgrade. Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems. 02/08: 11-15

Biermann-Ratjen, Eva –Maria / Eckert, Jochen / Schwartz, Hans-Joachim (Hrsg.) (1996): Gesprächspsychotherapie. Stuttgart.

Bleicher, Knut (2001): Das Konzept Integriertes Management. Frankfurt, New York.

Blemenschitz, Gerlinde (2003): Betriebliche Sozialarbeit. Nutzt die Chance - Chance mit Nutzen. Diplomarbeit. Wien.

Brinkmann, Ralf (2006): Innere Kündigung: Verunsicherung macht lustlos. In: Psychologie Heute. 2/2006: 32 – 35

Bommes, Michael / Scherr, Albert (2000): Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe. Weinheim, München.

Boudon, Raymond / Bourricaud, Francois (Hrsg.) (1982): Soziologische Stichworte Ein Handbuch. Wiesbaden.

Buchhorn, Eva (2004): Haltlos im Chaos. In: Manager Magazin. Wirtschaft aus erster Hand. 1/2004: 130 – 136

Büssing, André (2003): Arbeitszufriedenheit. In: Gaugler, Eduard / Oechsler, Walter A. / Weber, Wolfgang(Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Handwörterbuch des Personalwesens. Berlin. 461 – 473

Comelli, Gerhard (1999): Organisationsentwicklung. In: Rosenstiel, Lutz / Regnet, Erika / Domsch, Michel E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. München. 631 - 651

Dechmann, Birgit / Ryffel, Christiane (1981): Soziologie im Alltag. Eine Einführung. Weinheim, Basel.

Deimbacher, Wolfgang (1998): Suchtprävention als Handlungsfeld Betrieblicher Sozialarbeit. Broschüre. Wien.

Deter, Detlev / Sander, Klaus / Terjung, Beatrix (Hrsg.) (1997): Die Kraft des Personenzentrierten Ansatzes - Praxis und Anwendungsgebiete. Köln.

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2002): Changemanagement - Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main.

Duden (2001): Das Fremdwörterbuch. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich.

Dvorak, Karl (1998): Supervision und Recht. In: Reichel, Rene / Dvorak, Karl (Hrsg.): Sozialarbeit & Supervision - Liebesbeziehung & Vernunfttehe. St. Pölten.

Eckardstein, Dudo von (2002): Personalmanagement. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement Führung Organisation. Wien.

Fatzer, Gerhard / Rappe-Giesecke, Kornelia / Looss Wolfgang (1999): Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Fatzer, Gerhard (Hrsg.). Köln.

Frenzel, Peter (1992): Die Technik: Das Rad neu erfinden. Leitfäden zur Entwicklung personenzentrierter Technik in der Psychotherapie. In: Frenzel, Peter / Schmid, Peter F. / Winkler, Marietta (Hrsg.): Handbuch der Personenzentrierten Psychotherapie. Köln. 207 -240

Frenzel, Peter (2001a): Prozesse personenzentrierter Therapie. In: Frenzel, Peter / Keil, Wolfgang / Schmid, Peter F. / Stölzl, Norbert (Hrsg.): Klienten- / Personenzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen. Wien. 272 – 293

Frenzel, Peter. (2001b): Der Personzentrierte Ansatz jenseits der Psychotherapie. In: Frenzel, Peter / Keil, Wolfgang / Schmid, Peter F. / Stölzl, Norbert (Hrsg.): Klienten- / Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen. Wien. 362 - 392

Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart.

Goleman, Daniel (2003): Emotionale Führung. Ulm.

Heinrich, Monika / Schmidt, Angelika (2002): Kommunikation im Management: Grundlagen und die Rolle neuer Medien. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien. 215 - 259

Held, Barbara / Russ-Mohl HG., Stephan (2000): Qualität durch Kommunikation sichern. Vom Qualitätsmanagement zur Qualitätskultur. Erfahrungsberichte aus Industrie, Dienstleistung und Medienwirtschaft. Frankfurt am Main.

Hentze, Joachim / Graf, Andrea / Kammel, Andreas / Lindert, Klaus (Hrsg.) (2005): Personalführungslehre. Bern.

Hesse, Joachim (1997): Systemisch-lösungsorientierte Kurztherapie. Göttingen.

Hutterer, Robert (1992): Aktualisierungstendenz und Selbstaktualisierung. Eine personenzentrierte Theorie der Motivation. In: Stipsits, Reinhold / Hutterer, Robert (Hrsg.): Perspektiven Rogerianischer Psychotherapie. 146 - 171

Janisch, Winfrid (2001): Spezifische Settings und Zielgruppen. In: Frenzel, Peter / Keil, Wolfgang / Schmid, Peter F. / Stölzl, Norbert (Hrsg.): Klienten- /

Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen. Wien.
324 - 345

Jaspers, Karl (1981): Der philosophische Glaube. München.

Jaspers, Karl (1986): Der Arzt im technischen Zeitalter. München.

Jost, Hans Rudolf (2000): Komplexitäts-Fitness, Wandel erfolgreich gestalten. Zürich.

Jütte, Wolfgang (2008): Hochschul- und Wissensmanagement: Der Einzug des "Globalesisch". In: Upgrade. Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems. 02/08: 38 - 41

Kasper, Helmut / Mühlbacher, Jürgen (2002): Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement, Führung, Organisation. Wien. 95 - 156

Keese, Henning (1996): Humane Arbeitswelt in profitorientierten Unternehmen. Organisations- und Personalentwicklung mit Themenzentrierter Interaktion. Mainz.

Keil, Wolfgang / Stölzl, Norbert (2001): Beziehung, Methodik und Technik in der Klientenzentrierten Therapie. In: Frenzel, Peter / Keil, Wolfgang / Schmid, Peter F. / Stölzl, Norbert (Hrsg.): Klienten- / Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen. Wien. 226 – 271

Kieser, Alfred/ Kubicek H. et al. (Hrsg.) (1992): Organisation. Berlin.

Kirchen, Thomas (2004): Mobile Betriebliche Sozialarbeit. Anforderungen an ein Konzept aus Sicht der Sozialen Arbeit unter Berücksichtigung der Mobbing-Thematik. Stuttgart.

Kirchler, Erich (2005): Arbeits- und Organisationspsychologie. Wien.

Klassen, Michael (2004): Was leisten Systemtheorien in der Sozialen Arbeit? Ein Vergleich der systemischen Ansätze von Niklas Luhmann und Mario Bunge. Bern, Stuttgart, Wien.

Klinger, Inis-Janine (2001): Kosten - Nutzen - Rechnung für Betriebliche Sozialarbeit. In: Jente, Charlotte et al. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg in Breisgau. 87 – 193

Kosmath, Ernst (1990): Organisation. Die multifunktionale Aufgabenstruktur. Wien, New York.

Kramer, Helmut (2006): Vorsorge - Mode oder ökonomisches Gesetz? In: Upgrade. Das Magazin für Wissen und Weiterbildung der Donau-Universität Krems. 01/06: 8 - 12

Krüger, Wilfried (2000): Excellence in Change, Wege zur strategischen Erneuerung. Wiesbaden.

Kunz, Robert (2006): Marx lesen! Die wichtigsten Texte von Karl Marx für das 21. Jahrhundert. Frankfurt am Main.

Laubscher, Raphael (2006): Betriebliche Sozialberatung. Unterstützung in sozialen Fragen. HRM - Dossier Nr. 32. Zürich.

Lau-Villinger, Doris (1994): Betriebliche Sozialberatung als Führungsaufgabe. Frankfurt am Main.

Lesnik, Maria (1998): Die Supervision von Beziehungen – am Beispiel der Sachwalterschaft. In: Reichel, Rene / Dvorak, Karl (Hrsg.): Sozialarbeit & Supervision - Liebesbeziehung & Vernunfttehe. St. Pölten. 133 – 152

Lesnik, Maria (2000): Betriebssozialarbeit. Ein Instrument zur Unterstützung von Menschen in Organisationen oder “Öl im Getriebe von Kulturwandel und Neuorientierung”. In: Reichel, Renè / Lesnik, Maria (Hrsg.): Ist Arbeit sozial? Arbeit neu bewerten. Wien. 185 - 191

Lesnik, Maria / Teubenbacher Karl-Heinz (2000): Social profit. Sozialer Profit für die Lebenswelt der Unternehmen. In: Reichel, Renè / Lesnik, Maria (Hrsg.): Ist Arbeit sozial? Arbeit neu bewerten. Wien. 193 – 195

Looss, Wolfgang (1992): Coaching für Manager: Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg am Lech.

Luif, Ingeborg (1997): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien.

Lüssi, Peter (1992): Systemische Sozialarbeit: Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung. Bern.

Mayrhofer, Wolfgang (2002): Motivation und Arbeitsverhalten. In: Kasper, Helmut / Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Personalmanagement Führung Organisation. Wien. 255 – 288

Meier, Ralf (2001): Betriebsinterne Anbindung der Betrieblichen Sozialarbeit. In: Jente, Charlotte et al. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg in Breisgau. 25 - 61

Meinhold, Marianne (1998): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit. Freiburg im Breisgau.

Miebach, Bernhard (2007): Organisationstheorie. Problemstellung und Entwicklung. Wiesbaden.

Miller, Hansmichael / Oppl, Hubert (1977): Methoden der Sozialarbeit und Sozialpädagogik. Teil 1: Grundlagen der Methodenlehre. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.

Miller, William. R. / Rollnick, Stephen (1999): Motivierende Gesprächsführung. Ein Konzept zur Beratung von Menschen mit Suchtproblemen. Kremer, Georg / Svhröer, Bernhard (Hrsg.): Freiburg im Breisgau.

Neuberger, Oswald (2002): Führen und Führen lassen - Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart.

Olfert, Klaus / Rahn, Horst-Joachim (2002): Kompakt – Training, Organisation. Olfert, Klaus (Hrsg.): Ludwigshafen.

Pantucek, Peter / Schmid, Tom (2006): Das „richtige Zitieren“ als Instrument von Wissenschaftlichkeit. In: Schmid, Tom / Flaker, Vito (Hrsg.): Sozialforschung – von der Idee zur Forschungsarbeit. Wien.

Pechtl, Waldefried (1995): Zwischen Organismus und Organisation - Wegweiser für Berater und Führungskräfte. Linz.

Perino, Franko / Polestra, Elena (2004): Der Personzentrierte Ansatz in der Medizin. In: Person. Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung. 2/2004: 125 - 136

Probst, G.J.B. et al. (1992): Organisation: Strukturen, Lenkungsinstrumente, Entwicklungsperspektiven. Landsberg am Lech.

Quitmann, Helmut (1985): Humanistische Psychologie. Göttingen.

Reichwald, Ralf (2003): Arbeit. In: Gaugler, Eduard / Oechsler, Walter A. / Weber, Wolfgang (Hrsg.): Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Handwörterbuch des Personalwesens. Wien. 38 – 45

Reisel, Barbara (2001): Ein Personzentriertes Entwicklungsmodell – Zum Verständnis von kindlicher Entwicklung im Personzentrierten Ansatz. In: Frenzel, Peter / Keil, Wolfgang / Schmid, Peter F. / Stölzl, Norbert (Hrsg.): Klienten- / Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen. Wien. 96 -118

Reineker, Susanne (2007): Rache am Chef. Die unterschätzte Macht der Mitarbeiter. Berlin.

Reinhold, Gerd (1992): Soziologie-Lexikon. München.

Riedrich, Leonore (1986): Fachlexikon der sozialen Arbeit. Frankfurt.

Rogers, Carl R. (1980): Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit. Stuttgart.

Rogers, Carl R. (1983): Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie. Frankfurt am Main.

Rogers, Carl R. (1985): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. Frankfurt am Main.

Rogers, Carl R. (1987): Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen, entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes. Köln.

Rogers, Carl R. (1988): Lernen in Freiheit. Zu inneren Reform von Schule und Universität. Frankfurt am Main.

Rogers, Carl R. (1991a): Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung und Psychotherapie. In: Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F. (Hrsg.): Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz. 165 -164

Rogers, Carl R. (1991b): Klientenzentrierte Psychotherapie. In: Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F. (Hrsg.): Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz. 185 - 235

Rogers, Carl R. (1993): Der neue Mensch. Stuttgart.

Rogers, Carl R. (1994): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. Stuttgart

Ryback, David (2000): Emotionale Intelligenz im Management. Wege zu einer neuen Führungsqualität. Köln.

Sander, Klaus (1999): Personzentrierte Beratung. Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis. Köln.

Schmid, Peter F. (1991): Souveränität und Engagement. Zu einem personenzentrierten Verständnis von „Person“. In: Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F. (Hrsg.): Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis. Mainz. 15-164

Schmid, Peter F. (1994): Personzentrierte Gruppenpsychotherapie. Solidarität und Autonomie. Köln.

Schmid, Peter F. (1996): Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Die Kunst der Begegnung. Paderborn.

Schmid, Peter F. (1997a): Personenzentrierte Supervision: Berufliche Entwicklung durch Begegnung. In: Luif, Ingeborg (Hrsg.) (1997): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien. 175 - 188

Schmid, Peter F. (1997b): Förderung von Kompetenz durch Förderung von Kongruenz. Inhaltliche und berufspolitische Aspekte Personenzentrierter Supervision. In: Person, Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze. 2/1997: 144 - 154

Schmid, Peter F. (1999): Person-Centered Essential – Wesentliches und Unterscheidendes. Zur Identität personenzentrierter Ansätze in der Psychotherapie. In: Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze. 2/1999: 139 - 141

Schmid, Peter F. (2000): Begegnung und Reflexion. Personzentrierte Supervision als Förderung der Person im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Organisation. In: Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze. 2/2000: 15 - 27

Schmid, Peter F. (2001): Personzentrierte Persönlichkeits- und Beziehungstheorie. In: Frenzel, Peter / Keil, Wolfgang / Schmid, Peter F. / Stölzl, Norbert (Hrsg.): Klienten - / Personzentrierte Psychotherapie. Kontexte, Konzepte, Konkretisierungen. Wien. 57 - 95

Schmid, Peter F. (2003): Person. In: Stumm, Gerhard / Wiltschko, Johannes / Keil, Wolfgang (Hrsg.): Grundbegriffe der Personzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung. Stuttgart. 226 – 227

Schmid, Tom (2000): Arbeit und ihre Zukunft. In: Reichel, Renè / Lesnik, Maria (Hrsg.): Ist Arbeit sozial? Arbeit neu bewerten. Wien. 15 - 48

Schmidt, Gunther (1997): Gestaltungslösungsmöglichkeiten systemisch - lösungsorientierter Therapie. Verknüpfungen und Varianten. In: Hesse, Joachim (Hrsg.): Systemisch-lösungsorientierte Kurztherapie. Göttingen.

Schreyögg, Astrid (1995): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung; Coaching für den Coach. Frankfurt.

Schulz von Thun, Friedemann (2004): Klarkommen mit sich und Anderen. Kommunikation und soziale Kompetenz. Berlin.

Seewald, Cornelia (1999): Organisationsentwicklung. In: Asanger, Roland / Wenninger, Gerd (Hrsg.): Handwörterbuch Psychologie. München. 504 - 507

Seewald, Cornelia (2006): Sozial nachhaltiges Changemanagement - Mit dem personzentrierten Ansatz zum Erfolg. München.

Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

Shazer, Steve de (1990): Wege der erfolgreichen Kurzzeittherapie. Stuttgart.

Siegrist, Johannes (2002): Globalisierung, Arbeitsbelastungen und Erkrankungsrisiken. In: Schmahl, Friedrich W. (Hrsg.): Der Mensch im Umbruch der Arbeitswelt: Globalisierung – Rationalisierung – Leistungsanspruch. Berlin. 117 – 134.

Sokianos, Nicolas / Drücke, Helmut / Seel, Claudia (Hrsg) (1998): Lexikon Produktionsmanagement. Landsberg am Lech.

Spiegel, Peter (2005): Faktor Mensch. Stuttgart.

Steenbuck, Gisela (2005): Zur Aktualität Personenzentrierter Begleitung und Beratung. Der Personenzentrierte Ansatz – ein Klassiker im 21. Jahrhundert. In: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. 2/2005: 81 - 86

Steinmetz, Susanne (2001a): Perspektiven und neue Aufgabenfelder. In: Jente, Charlotte et al. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg in Breisgau. 207 – 215

Steinmetz, Susanne (2001b): Fehlzeitenreduzierung. In: Jente, Charlotte et al. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg in Breisgau. 123 - 128

Stipsits, Reinhold / Hutterer, Robert (Hrsg.) (1992): Perspektiven Rogerianischer Psychotherapie. Wien.

Stoll, Bettina (2001): Betriebliche Sozialarbeit. Aufgaben und Bedeutung; Praktische Umsetzung. Regensburg, Berlin.

Stumm, Gerhard / Wiltschko, Johannes / Keil, Wolfgang (Hrsg.) (2003): Grundbegriffe der Personzentrierten und Focusing-orientierten Psychotherapie und Beratung. Stuttgart.

Terjung, Beatrix / Kempf, Thomas (1997): Personenzentrierter Ansatz für Organisationen im Wandel. In: Deter, Detlev / Sander, Klaus / Terjung, Beatrix (Hrsg.): Die Kraft des Personenzentrierten Ansatz. Praxis und Anwendungsgebiete. Wien. 183 – 193

Terjung, Beatrix / Kempf, Thomas (2002): Personzentrierte Personal- und Organisationsentwicklung (PCOD). Einige Anmerkungen. In: Gesprächspsychotherapie und Personzentrierte Beratung. 2/2002: 105 – 107

Tillich, Paul (1956): Systematische Theologie. Band 1. Berlin.

Thomann, Christoph (2000): Klärungshilfe: Konflikte im Beruf, Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. Reinbek bei Hamburg.

Tondeur, Edmond (1997): Menschen in Organisationen. Mit -Teilungen eines Organisationsberaters. Bern, Stuttgart, Wien.

Trebesch, Karsten (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien. Stuttgart.

Unger, Hans-Peter / Kleinschmidt, Carola (Hrsg.) (2006): Bevor der Job krank macht. Wie uns die heutige Arbeitswelt in die seelische Erschöpfung treibt und was man dagegen tun kann. München.

Vahs, Dietmar (2005): Organisation – Einführung in die Organisationstheorie und –praxis. Stuttgart.

Wagner, Stephan F. (2001): Einzelfallarbeit / Case Work. In: Jente, Charlotte et. al. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau. 151 – 155

Waldl, Robert (2004): Personzentriertes Coaching. In: Person. Zeitschrift für klientenzentrierte Psychotherapie und personzentrierte Ansätze. 2/2004: 164 - 171

Walter, Rüdiger (2001): Arbeitsfelder Betrieblicher Sozialarbeit. In: Jente, Charlotte /Judis, Frank / Meier, Ralf / Steinmetz, Susanne / Wagner, Stefan F. (Hrsg.): Betriebliche Sozialarbeit. Freiburg im Breisgau. 95 – 114

Weinberger, Sabine (2005): Klientenzentrierte Gesprächsführung. Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe. Weinheim, München.

Wenchel, Karl (2001): Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen - Auswirkungen – Handlungsmöglichkeiten. Berlin.

Wendt, Rainer (1999): Case Management im Sozial- und Gesundheitswesen. Freiburg im Breisgau.

Wunderer, Rolf /Grunwald, Wolfgang (1980): Führungslehre - Grundlagen der Führung. Berlin, New York.

Wunderer, Rolf (2000): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied.

Zuberbühler Christa (2004): Wirtschaftsmediation. Durch Konsens zum Erfolg. Zürich.

Zeitschriften

Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung. Organ der Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie. Köln.

Manager Magazin. Wirtschaft aus erster Hand. Balzer, Arno (Hrsg.).Hamburg.

Person. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personenzentrierte Ansätze; APG-Forum, IPS der APG, ÖGwG (Hrsg.). Wien. Ab Ausgabe 2/2001: Person. Internationale Zeitschrift für Personenzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung. Wien.

Psychologie Heute. Beltz Gmbh (Hrsg.). Weinheim.

Graue Literatur

Frenzel, Peter (2002): Seminarhandout: "Skriptum zum Seminar Führung". TAO. Wien.

Frenzel, Peter (2004): Seminarskriptum: "Coaching für Führungskräfte". Institut für Personenzentrierte Studien. Wien.

Lesnik, Maria (2007): Seminarunterlagen: "Handlungsfeld Betriebssozialarbeit" Fachhochschule St. Pölten. SS

Nestler, Susanne/Teubenbacher, Karl-Heinz (2004): Seminarhandout: "Meister und Vorarbeiter als Führungskräfte". social profit. Wien.

Nestler, Susanne/Teubenbacher, Karl-Heinz (2006a): Personen – Unternehmen – Entwicklung; Personenzentrierte Unternehmensentwicklung. Abschlussarbeit; Krems, Wien.

Nestler, Susanne/Teubenbacher, Karl-Heinz (2006b): Projektkonzept; social profit Wien.

Internetquellen

Baumgartner, Edgar (2003): Der Nutzen betrieblicher Sozialarbeit. Eine Kosten-Nutzen-Analyse zweier Unternehmen. Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz: 1–135; <http://www.fhso.ch/pdf/publikationen/dp03-s02.pdf>, 6.8.2008

Das Österreichische Institut für Menschenrechte: Allgemeine Erklärung der Menschenrechte. Artikel 23 (1) Resolution 217 A der Generalversammlung vom 10 Dezember 1948, New York; <http://www.menschenrechte.ac.at/>, 19.7.08

Engler, Rolf: Rahmenkonzeption. Fachverband für Fachkräfte in der Betrieblichen Mitarbeiterberatung, Bundesfachverband Betriebliche Sozialarbeit Tübingen; http://www.bbs-ev.de/rahmenkonzeption_3040101.php, 5.8.2008

Europarat: Empfehlung des Ministerrates im Europarat an die Mitgliedstaaten bezüglich SozialarbeiterInnen vom 17.1.2001, Homepage des obds: <http://www.sozialarbeit.at>, Internationale Dokumente/ Empfehlung des Europarates zur Sozialarbeit 20. 8. 2008

IFSW (2000): Definition von Sozialarbeit. Germain version. Montreal / Canada: www.ifsw.org/en/p38000409.html, 27.7.2008

OBDS: Beispiel Betriebliche Sozialarbeit Handlungsfelder
<http://www.sozialarbeit.at>, 2.8.2008

OBDS (2002): Qualität in der Sozialarbeit. Positionspapier des OBDS beschlossen bei der Bundeskonferenz am 16.11. 2003; <http://www.sozialarbeit.at>, 4.8.2008

OBDS (2004): Berufsbild der SozialarbeiterInnen, Punkt 2 Zielgruppen von Sozialarbeit; beschlossen von der Generalversammlung am 17.10.2004 Salzburg; <http://www.sozialarbeit.at>, 4.8.2008

Schöch-Fitz, Siegfried (2000): Supervision für Personen mit Führungs- und Managementaufgaben. ÖVS; <http://www.oevs.or.at>, 28.7.08

Visvader, Peter (2000): Supervision im Wirtschaftsbereich. ÖVS;
<http://www.oevs.or.at> 28.7.08

Wikipedia: Emotionale Intelligenz,
<http://de.wikipedia.org/wiki/EmotionaleIntelligenz>, 28.7.2008

Wikipedia: Gespräch, <http://de.wikipedia.org/wiki/Gespräch>, 30.7.2008

Wikipedia: Kontext, <http://de.wikipedia.org/wiki/Kontext>, 28.7.2008

Wikipedia: Setting, [http://de.wikipedia.org/wiki/Setting_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Setting_(Psychologie)), 27.8.2008

8. Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----------|---|
| Abb. | Abbildung |
| BSA | Betriebliche Sozialarbeit / Betriebssozialarbeit |
| bbs | Fachverband für Fachkräfte i. d. Betrieblichen Mitarbeiterberatung |
| bzw. | beziehungsweise |
| ca. | circa |
| ebda. | eben da |
| ebd. | eben diese/r |
| et al. | und andere |
| etc. | et cetera |
| f. | folgende |
| ff. | fortfolgende |
| Hrsg. | Herausgeber |
| i. d. | in der |
| IFSW | International Federation of Social WORKERS |
| IPS | Institut für Personzentrierte Studien |
| o. Ä. | oder Ähnliches |
| obds/OBDS | Österreichischer Berufsverband Diplomierter SozialarbeiterInnen |
| OE | Organisationsentwicklung |
| OEG | Offene Erwerbsgesellschaft |
| ÖGWG | Österreichische Gesellschaft für Wissenschaftliche, Klientenzentrierte Psychotherapie und Personzentrierte Beratung |
| ÖVS | Österreichische Vereinigung für Supervision |
| PZA | Personzentrierter Ansatz |
| s. a. | siehe auch |
| SS. | Sommer Semester |
| Tab. | Tabelle |
| u. a. | unter anderem |
| usw. | und so weiter |
| v. a. | vor allem |
| z. B. | zum Beispiel |
| zit. n. | zitiert nach |

9. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:

Die Zeitschere

(Bleicher 2001:39)

Abbildung 2:

Allgemeine Symptome für Widerstand

(Doppler/Lauterburg 2002:326)

Abbildung 3:

Aufgabenfelder der Betrieblichen Sozialarbeit

(vgl. Engler 2008:o.S.)

Abbildung 4:

Ent - Mischung von Person und Thema: Leistungsschwäche

(vgl. Seewald 2006:65)

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:

Beratungsschwerpunkte Betrieblicher Sozialarbeit

(vgl. Laubscher 2006:21)

Eidesstattliche Erklärung

Ich, Susanne Nestler, geboren am 8. Jänner 1966 in St. Pölten, erkläre,

1. dass ich diese Diplomarbeit selbstständig verfasst, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Diplomarbeit bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

St. Pölten, am 1. 9. 2008

Susanne Nestler