

Potenzialanalysen als Instrument eines strategischen Personalmanagements in Unternehmen und die Integrierbarkeit des PZA

Björn Seidel

Zusammenfassung: Der personenzentrierte Ansatz weist viele Facetten auf und ist in zahlreichen Bereichen eine anerkannte und erfolgreiche Theorie. Auch im wirtschaftlichen Umfeld gewinnt Rogers' Theorie zunehmend an Bedeutung. Neben Coaching und Changemanagement existieren jedoch auch andere Gebiete, in denen der PZA integrierbar ist, obwohl dies auf den ersten Blick nicht so scheint. Insbesondere bietet der Ansatz auch bei Potenzialanalysen, die in Unternehmen als Personalentwicklungstool weltweit inzwischen weit verbreitet sind Anwendungsmöglichkeiten. Unter klassischen personenzentrierten Aspekten sind Potenzialanalysen primär als kritisch zu betrachten, da das Beurteilen und Bewerten von Menschen dem Ansatz Rogers' zunächst offensichtlich diametral entgegensteht. Es kann jedoch im Folgenden gezeigt werden, dass – abhängig vom eingesetzten Potenzialanalyseverfahren – der PZA auch in einem derartigen Umfeld realisierbar und integrierbar ist.

Schlüsselwörter: PZA · Personenzentrierte Ansatz · Potenzialanalyse · Personalmanagement · Wirtschaft · DNLA

Potential analysis as a tool of strategic human resource management in companies and the integration of the PZA

Abstract: The person-centered approach (PCA) has many facets and it is a recognized and successful theory in many areas. Also in the economic field, Rogers' theory is becoming increasingly important. Though at the first sight it is not obvious, in addition to coaching and change-management, there are also other areas in which the PCA could be integrated. In particular, the approach could be used for potential analyses, which are, in the meantime, worldwide widely used in companies for human resources development. Under traditional person-centered aspects, potential analyses are first to be regarded as critical because the judging and evaluating of people is obviously diametrically opposed to Rogers' approach. However, it can be shown in the following that—depending on the used method of potential analyse—also the PCA can be realized and integrated in such a field.

Keywords: PCA · Person-centered approach · Potential analysis · Human resources management · Economic · DNLA

Online publiziert: 04.01.2011

© VS Verlag für Sozialwissenschaften 2010

Dr. B. Seidel, M.A. (✉)

Im Dornbusch 2/1, 71679 Asperg, Deutschland

E-Mail: info@seidel-concepts.com

1 Einleitung

Unternehmen haben generell das Ziel zu wachsen. Kein Wachstum ist in hart umkämpften Märkten mit einem Rückschritt gleichzusetzen (Kühn et al. 2005, S. 373). Schon diese zwei Sätze verdeutlichen, dass ein von einem humanistischen Menschenbild geprägter Personenzentrierter Ansatz (PZA) mit den entsprechenden Werten in einem solchen Umfeld nur schwer bestehen kann. Umsatz, Gewinn, Rendite und ggf. der Aktienkurs dokumentieren eindeutig den Erfolg von Unternehmen.

Entsprechend besteht heutzutage das maßgebliche Anwendungsfeld des PZA innerhalb von psychosozialen Berufen (z. B. Weinberger 2006). Bemerkenswert ist allerdings, dass für Rogers selbst der PZA und die Anwendung in Organisationen und Personalentwicklung (PE) schon früh ein Thema war. So schrieb Rogers bereits 1942 über „...client-centred counselling approaches in the workplace.“ (Rogers 1942; zitiert nach O'Hara 2007, S. 309). 1947 publizierte er den Artikel „Effective principles for dealing with individual and group tensions and dissatisfactions“ und ging damit indirekt auf die Thematik ‚Teamkonflikte‘ in Unternehmen ein (Rogers 1947).

Rogers war stark beeinflusst durch die bekannten ‚Hawthorne Work Studies‘, die zwischen 1920 und 1930 in der Western Electric Company durchgeführt wurden und die klar zeigten, dass Arbeiter signifikant produktiver waren, sobald diese Wertschätzung von ihren Mitarbeitern erfuhren, eine gute Kommunikation zwischen den Beteiligten stattfand und wenn ihre Ideen und Erfahrungen geachtet und respektiert wurden (Roethlisberger und Dickson 1939; in O'Hara 2007, S. 309). O'Hara bemerkt: „...these [are] essentially the same conditions that seemed to be emerging in his [Rogers] own research as facilitative of effective counselling and psychotherapy“ (O'Hara 2007, S. 309).

2 Personalmanagement und Potenzialanalysen

Die Ressource Personal war schon damals als bedeutender Faktor bekannt. Heute wird davon ausgegangen, dass der Faktor Mensch in einem Unternehmen den Erfolgsfaktor überhaupt darstellt. Entsprechend schreibt Klehm, dass „...gute Geschäftsergebnisse von zufriedenen Mitarbeitern abhängig sind und dass Mitarbeiter, die an Entscheidungen mitwirken können, sich mehr mit ihrem Unternehmen identifizieren.“ (Klehm 2002, S. 35). Fehlt diese Zufriedenheit und Identifikation, werden Mitarbeiter das Unternehmen wieder verlassen.

Damit ist verbunden, dass ein ständiger Austausch und Wechsel im personellen Bereich eine andauernde Irritation des Systems und damit der gesamten Organisation erzeugt. Von Bedeutung ist, dass jeder Mitarbeiter, der ein Unternehmen verlässt, immer wertvolle Erfahrungen mitnimmt, die anschließend nicht mehr zur Verfügung stehen. Hirschfeld beschreibt die entstehenden Probleme detailliert: „When the departure of employees brings projects to a halt and causes the loss of well-oiled relationships between colleagues and customers and the disappearance of knowledge gained through long experience, the after-effects for a company are serious.“ (Hirschfeld 2006, S. 3). Eine hohe Mitarbeiterfluktuation trägt somit zur sinkenden Produktivität in Unternehmen bei. Ein strategisches

Personalmanagement soll u. a. diese Mitarbeiterfluktuation mit den damit verbundenen negativen Auswirkungen verhindern. Als Begriff für das deutsche Personalmanagement hat sich in Unternehmen inzwischen überwiegend der englische Begriff Human Resource (HR) Management etabliert.

Ziel von Unternehmen und einem strategischen HR Management muss es daher sein, die Personen zu identifizieren, qualifizieren und zu halten, die in der Lage sind, ein Unternehmen nachhaltig und langfristig erfolgreich zu machen, damit entsprechendes Wachstum überhaupt möglich ist. Um solche Mitarbeiter zu finden, werden inzwischen verstärkt Potenzialanalysen eingesetzt, die sowohl bei Neueinstellungen als auch bei Neu- bzw. Umbesetzungen innerhalb eines Unternehmens Aufschluss geben sollten, wer als Kandidat für eine bestimmte Position geeignet ist.

Potenzialanalysen untersuchen bestimmte Eigenschaften und Fähigkeiten und liefern detailliertere und strukturierte Informationen zu Fragen nach der Eignung von Mitarbeitern, Ereignissen, Mitteln und Organisationen. Die Potenzialanalysen selbst werden von den zuständigen Personalabteilungen unternehmensintern durchgeführt, oder das Unternehmen beauftragt einen externen Berater.

Trotz der großen Verbreitung dieser Analysen besteht nach wie vor auch eine grundlegende Skepsis. Das ist u. a. darauf zurückzuführen, dass derartige Tests, ausgehend von ihrem eigentlichen Grundgedanken, nicht zur Personalbewertung und Selektion entwickelt, sondern als Instrument zur psychologischen und pädagogischen Diagnostik und daher eher im Bereich der Therapie und Bewertung eingesetzt wurden. Persönlichkeitstests sollten der besseren Abstimmung therapeutischer Interventionen auf die Persönlichkeit des Klienten dienen. In der psychologischen Grundlagenforschung werden Persönlichkeitstests wiederum eingesetzt, um neue Erkenntnisse über interindividuelle Unterschiede im Erleben und Verhalten zu gewinnen (z. B. Grubitzsch 1999).

Potenzialanalysen sind jedoch inzwischen die Regel. Simon schreibt entsprechend, dass diese „...in den USA zum Standardrepertoire jedes Einstellungsverfahrens gehören (Simon 2006, S. 36). Insofern kann man diese Entwicklung zwar mit Vorsicht betrachten, sie lässt sich jedoch nicht mehr rückgängig machen, da Unternehmen diese Tests explizit fordern und die meisten Berater diesen Methoden gegenüber sehr aufgeschlossen sind. Das ist leicht nachvollziehbar, da angesichts hoher Personalkosten das Risiko einer Fehlbesetzung enorm ist (Simon 2006, S. 35). Jegliches Verfahren, das daher zur Risikominimierung beitragen kann, stößt auf eine hohe Akzeptanz der Personalverantwortlichen in Unternehmen. Die Bedeutung von Potenzialanalysen für Unternehmen ist generell darin zu sehen, dass die Möglichkeit einer Personalfehlbesetzung beträchtlich reduziert werden kann. Simon schreibt dazu, „...dass das Unterlassen der Durchführung solcher Tests allein in der Bundesrepublik Deutschland jährlich zu volkswirtschaftlichen Schäden in Höhe eines zweistelligen Milliardenbetrages führt.“ (Simon 2006, S. 35). Ein weiterer Nutzen, den das Unternehmen aus Potenzialanalysen zieht, ist, dass bei der Analyse vorhandener Mitarbeiter eine mögliche Über- oder Unterforderung festgestellt und der Mitarbeiter dann entsprechend seiner Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens besser eingesetzt werden kann.

3 Grundmodelle der Potenzialanalysen

Die Vielfalt der auf dem Markt angebotenen Potenzialanalysen ist inzwischen allerdings unüberschaubar. Im nachfolgenden werden entsprechend nur ein paar genannt, die in Deutschland und insbesondere in den USA breite Anwendung finden, wie z. B.:

- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) (Hosiep und Bräutigam 2006; in Simon 2006, S. 136)
- DISG (DISG steht für die vier angenommenen Grundverhaltenstendenzen: dominant, initiativ, stetig, gewissenhaft) (Ott et al. 2006; in Simon 2006, S. 159)
- DNLA – Discovery of Natural Latent Abilities (Veith 2006; in Simon 2006, S. 179)
- INSIGHTS (Euteneier und Schellen 2006; in Simon 2006, S. 240)
- Myers-Briggs Typenindikator (MBTI) (Lorenz und Oppitz 2006; in Simon 2006, S. 299)

Die nicht vollständige Auflistung der Varianten oder Systeme, die zur Potenzialanalyse eingesetzt werden, zeigt bereits das Dilemma, in dem ein Unternehmen bzw. ein Berater steckt, wenn im Zuge eines strategischen HR Management unter den verschiedenen Angeboten ausgewählt werden soll. Häufig wird ein System aus Kostengründen ausgewählt, oder man wendet Verfahren an, die von anderen Unternehmen erfolgreich durchgeführt und empfohlen wurden. Bei Firmenkonsortien gibt meist der Mutterkonzern ein Verfahren vor. In zahlreichen Fällen wird aber auch das Verfahren angewendet, das der beauftragte Berater bevorzugt bzw. für das er die Lizenz hat.

Unabhängig von den zuvor dargestellten Auswahlkriterien ist jedoch ein weiterer Punkt entscheidend, wenn man als Personalentwickler oder Berater eine personenzentrierte Haltung vertritt. Wie erwähnt ist das wirtschaftliche Umfeld generell nicht einfach, um personenzentriert zu agieren. Mittels Potenzialanalysen werden Personen analysiert und bewertet. Dies steht im Gegensatz zu der Theorie Rogers' – insbesondere hinsichtlich der drei Basisvariablen. Es ist schwierig, vor allem die Basisvariable der bedingungslosen Wertschätzung in Übereinstimmung mit einem solchen Setting zu bringen, da mittels derartiger Tests *de facto* das Potenzial und damit auch der ‚Wert‘ eines Menschen für ein Unternehmen bestimmt wird. Das ist aber letztlich auch einer der Hauptgründe, warum die Tests überhaupt angewendet werden.

Dass der PZA im wirtschaftlichen Umfeld und Organisationen erfolgreich umgesetzt werden kann, zeigen inzwischen auch deutschsprachige Publikationen, die sich gezielt mit dem PZA und dessen Möglichkeiten in Unternehmen und in der Organisationsentwicklung (OE) beschäftigen (vgl. Terjung und Kernpf 2001; Seewald 2006). So wird in diesen Publikationen deutlich, dass sich sowohl im psychosozialen Bereich als auch in wirtschaftlichen Organisationen der PZA im Kern auf die individuelle Ressourcenorientierung und auf die Aktivierung nicht ausgeschöpfter Potenziale von Menschen fokussiert (vgl. Seewald 2006, S. 9). Besonders hinsichtlich der Umsetzung des PZA im Bereich Coaching existieren zahlreiche Fachartikel und Arbeiten (z. B. Rauen 2005; Waldl 2003). Weiterhin wird mittlerweile der Bereich des Changemanagements als mögliches Feld identifiziert. Entsprechend schreibt Seewald, dass z. B. im Bereich des Changemanagements im Hinblick auf Unternehmen, „...die Personenzentrierte Haltung und Beratung nach

Rogers [...] ein Kernelement eines sozial nachhaltigen Changemanagements...“ darstellt (Seewald 2006, S.45).

Hinsichtlich der Anwendbarkeit des PZA bei Potenzialanalysen existieren bisher keine Publikationen. Dennoch ist gerade dies ein Bereich, in dem personenzentrierte Arbeit geleistet werden kann. Ein personenzentrierter Berater, der Potenzialanalysen dennoch als strategisches HR Management einsetzen will, muss sich jedoch zuvor gezielt fragen, welches Verfahren er einsetzen kann. Es ist nachvollziehbar, dass dies nur solche Analysen sein können, bei der der Mensch und seine individuelle Person im Vordergrund stehen. D. h. neben dem eigentlichen Test stehen die anschließenden Gespräche zwischen Berater und Klient im Vordergrund, und erst danach kann eine eigentliche Analyse abgegeben werden. Ziel einer personenzentrierten Potenzialanalyse sollte es letztendlich sein, dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, sich entsprechend seinem Potenzial zu entwickeln. Ein Mitarbeiter, der auf einer für ihn unpassenden Position tätig ist, wird in seiner Selbstaktualisierung maßgeblich behindert und für das Unternehmen weniger gewinnbringend tätig sein.

Basieren Persönlichkeitstests oder Potenzialanalysen nur auf schriftlichen oder computerbasierten Tests, so ist ein PZA nicht realisierbar. Ist das der Fall, werden Personen anhand von erhaltenen Testergebnissen bewertet, ohne dass jedoch genauer auf den Menschen eingegangen wird.

Verfahren, wie z.B. BIP oder DNLA, berücksichtigen die Kriterien einer validen Potenzialanalyse, bei dem nach oder während der Testdurchführung der Berater präsent ist. Beim BIP sollte z.B. der Einsatz nur dann erfolgen, wenn seitens des Beraters die Möglichkeit zur Rückmeldung an die jeweiligen Kandidaten besteht. Das anschließende Gespräch zwischen Berater und Klient steht auch bei DNLA im Vordergrund. Bei DNLA ist die Durchführung eines Abschlussgesprächs durch einen qualifizierten Berater – Strukturiertes Interview genannt – ebenfalls Bedingung dafür, dass das Verfahren überhaupt angewendet werden darf. Dieses Strukturierte Interview ist prädestiniert für den PZA. Während diesem einzigen Gespräch ist es notwendig, ein vertrauensvolles Verhältnis zum Klienten aufzubauen. Nur so ist es möglich, Testergebnisse richtig zu verstehen und zu interpretieren, um davon ausgehend entsprechende Entwicklungsmaßnahmen vorschlagen zu können, die die Potenziale des Mitarbeiters entsprechend fördern.

Weiterhin von großem Interesse ist, dass bei DNLA die individuelle Stresssituation des Testanden berücksichtigt und entsprechende Stresswerte ermittelt werden (Simon 2006, S.199 ff.). Es ist leicht vorstellbar, dass erhöhter Stress einen großen Einfluss auf Testergebnisse haben kann. Diese Stresswerte werden im Strukturierten Interview thematisiert. Bei anderen Verfahren spielen diese Stressfaktoren meist keine Rolle, so dass auch dies für DNLA hinsichtlich der Anwendbarkeit des PZA spricht.

Dieses abschließende Gespräch wird in der Regel zwischen Berater und Klienten unter der Anwesenheit des Vorgesetzten durchgeführt. Dies mag auf den ersten Blick als äußerst hinderlich angesehen werden, hat aber den Vorteil, dass zum einen die einzigartige Möglichkeit besteht, dass ein vertrauensvolleres Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem entsteht und dass anstehende Entwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen wie Coaching gemeinsam getragen werden. Durch die Anwesenheit des Vorgesetzten erfährt der Mitarbeiter zugleich ein hohes Maß an Wertschätzung, da ihm das Gefühl

vermittelt wird, dass sich sowohl der Vorgesetzte als auch der externe Berater um seine Weiterentwicklung bemühen.

4 Grenzen der Integrierbarkeit des PZA

Unabhängig von den Möglichkeiten, die in Bezug auf die Integrierbarkeit und Realisierung eines PZA insbesondere in Bezug auf ein strategisches HR Management bestehen, wird aber auch deutlich, dass Grenzen vorhanden sind, die eine Realisierung des PZA nicht ermöglichen. Grenzen sind in einer sehr starren und kaum veränderbaren Organisation vorhanden, in der die Mitarbeiter lediglich Teil des Systems und entsprechend austauschbar sind. Zwar sind natürlich in jedem Unternehmen die Mitarbeiter Teil des Systems. Erlebt der Mitarbeiter seitens des Unternehmens jedoch keine oder nur geringe Wertschätzung und Anerkennung, werden ihm somit innerhalb des Systems keine Möglichkeiten gegeben, im Sinne seiner Aktualisierungstendenz sich und seine Potenziale weiterzuentwickeln. In einem solchen Umfeld sind Tätigkeitsfelder von Unternehmensberatungen meist nur auf betriebswirtschaftliche Aspekte begrenzt. Generell ist eine personenzentrierte Beratung immer dann erschwert bzw. auch unmöglich, wenn es dem Berater nicht gelingt, die Basisvariablen Rogers' derart umzusetzen und innerhalb des Prozesses zu realisieren, dass diese vom Klienten entsprechend wahrgenommen werden können.

5 Zusammenfassung

Der PZA ist in dem Kontext von Unternehmen eine Theorie, die Anwendung finden kann, wenn der Personalverantwortliche im Unternehmen oder Unternehmensberater hervorragend ausgebildet und mit dem PZA bestens vertraut ist. Die Gefahr besteht jedoch, dass der PZA im wirtschaftlichen Bereich lediglich auf eine Technik oder eine Methode reduziert wird, in der es nur wichtig ist, dass die von Rogers formulierten Basisvariablen teilweise erfüllt sein müssen, damit effektiv beraten werden kann (Rogers 1957, 1959).

Auf der einen Seite besteht zwar die Möglichkeit, dass der PZA von Personen, die mit der Theorie Rogers' nicht vertraut sind, nur als Technik verstanden wird, wenn man sich auf die Basisvariablen fokussiert. Der PZA erscheint dann als ein effektives Tool zur Gesprächsführung, das man als Berater auch einfach erlernen kann. Entsprechend existieren zahlreiche Fortbildungen, in denen in Form von Sensitivity Trainings das empathische Verstehen und Wertschätzung von Kollegen und Mitarbeitern geübt und erlernt wird. Insofern können zumindest zwei der Basisvariablen Rogers' auf erlernbare Anforderungen reduziert werden.

Auf der anderen Seite stellt sich dies bzgl. der von Rogers beschriebenen Kongruenz des Beraters, welche für eine erfolgreiche Beratung ebenfalls notwendig ist (vgl. Rogers 1957, 1959), jedoch anders dar: Kongruenz kann man in Fortbildungen nur sehr schwer lernen. Sander stellt sogar fest, dass die Haltung der Kongruenz nicht künstlich erzeugt werden kann und auch keine Technik darstellt, die man als Berater erlernen kann (Sander 1999, S. 63).

Im wirtschaftlichen Bereich wird personenzentriert auch immer bedeuten, dass eine bestimmte Art von Führung und Leitung gelebt wird, die den Mitarbeitern höchste Wertschätzung und Respekt zukommen lässt, die sog. Firmenkultur. Personenzentriert heißt in diesem Fall, dass es möglich ist, als Berater oder Führungskraft kongruent zu sein und dennoch unter den schwierigen Rahmenbedingungen, Strukturen und Zwängen, in denen man sich aufgrund der Organisation befindet, empathisch und wertschätzend seinen Mitmenschen gegenüberzutreten. Personenzentriert bedeutet, dass eine transparente und wertschätzende Kommunikation geschaffen wird, die dem Einzelnen die Möglichkeit bietet, sich entsprechend seiner Fähigkeiten zu entwickeln, diese Entwicklung zu begleiten und ggf. zu fördern. Dies ist durchaus auch in Wirtschaftsunternehmen z. B. in Form eines strategischen HR Management möglich und insbesondere in neueren Bereichen wie Potenzialanalysen. Dazu ist es aber notwendig, dass der PZA als eine Theorie, die inzwischen über 50 Jahre alt ist, durchaus heutigen Situationen und Bedürfnissen angepasst werden muss und erst durch ein offeneren Umgang mit Bereichen, die bisher nicht an erster Stelle der Anwendungsfelder standen, mit Leben gefüllt wird.

Literatur

- Euteneier, R. J., & Schellen, F. M. (2006). INSIGHTS MDI by Scheelen – Verhalten, Werte, Fertigkeiten. In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL.
- Grubitzsch, S. (1999). *Testtheorie – Testpraxis. Psychologische Tests und Prüfverfahren im kritischen Überblick*. Reibek: Rowolth.
- Hirschfeld, K. (2006). *Retention and fluctuation: Keeping staff – losing staff*. Berlin: ID Text.
- Hossiep, R., & Bräutigam, S. (2006). Personalauswahl und -entwicklung mit dem Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP). In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL.
- Klehm, W. (2002). Das ZWAR-Konzept. Animation, Moderation und existentielle Begegnung in der Gruppenarbeit mit „Jungen Alten“ Rekonstruktion und Reflexion auf der Grundlage ethnographischer Bildungsforschung: Lit, Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik.
- Kühn, S., Platte, I., & Wottawa, H. (2005). *Psychologische Theorien für Unternehmen. 2. neubearbeitete Auflage*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lorenz, T., & Oppitz, S. (2006). Myers-Briggs Typenindikator (MBTI) – Profilierung durch Persönlichkeit. In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL.
- O'Hara, M. (2007). Person-centered approaches at work. In M. Cooper, M. O'Hara, P. F. Schmid, & G. Wyatt (Hrsg.), *The handbook of person-centered psychotherapy and counselling*. Houndmills: Palgrave MacMillan.
- Ott, L., Wittmann, R., & Gay, F. (2006). Das DISG Persönlichkeitsprofil. In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching, 3. überarbeitete Auflage*. Göttingen: Hogrefe.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge: Harvard University Press

- Rogers, C. R. (1942). *Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice*. New York: Houghton Mifflin.
- Rogers, C. R. (1947). Effective principles for dealing with individuals and group tensions and dissatisfactions. Executive Seminar in Industrial Relations, University of Chicago Press, Session 10.
- Rogers, C. R. (1957). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. *Journal of Consulting Psychology*, 21, 95–103.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality and interpersonal relationship, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Hrsg.), *Psychology, a study of science* (S. 184–256). New York: McGraw-Hill.
- Sander, K. (1999). *Personzentrierte Beratung. Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis*. Köln: Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie e. V. (GwG), Weinheim: Beltz.
- Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Changemanagement – Mit dem Personzentrierten Ansatz zum Erfolg*. München: Reinhardt.
- Simon, W. (2006). *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL.
- Terjung, B., & Kempf, T. (2001). *Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung – Person Centered Organisation Development – PCOD*. Köln: GwG.
- Veith, H. (2006). DNLA – the discovery of natural latent abilities. In W. Simon (Hrsg.), *Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests – 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching*. Offenbach: GABAL.
- Waldl, R. (2003). *Der Personzentrierte Ansatz als Coaching-Methode*. Abschlussarbeit im APG-Forum. Wien.
- Weinberger, S. (2006). *Klientenzentrierte Gesprächsführung – Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe* (11. Aufl.). Weinheim: Juventa.

Dr. Björn Seidel, selbstständiger Unternehmensberater, studierte Lebensmittelchemie in Stuttgart und Hohenheim und beendete 1997 sein Studium zum staatlich geprüften Lebensmittelchemiker in Freiburg. Nach seiner Promotion 2001 zum Doktor der Humanbiologie an der Universitätsklinik Ulm arbeitete er von 2001 bis 2010 in leitender Position am Fraunhofer Institut IME in Schmallenberg und Aachen. 2009 beendete er erfolgreich den Masterstudiengang „Master of Counselling“ an der Fernuniversität Hagen. Seit 2009 durchläuft er eine Ausbildung zum systemischen Coach am Institut für systemische Beratung in Wiesloch. Seit 2010 ist der Autor mit einer eigenen Unternehmensberatung, BSC – Dr. Bjoern Seidel Concepts, als freier Berater selbstständig tätig.