

Peter F. Schmid

# Begegnung *und* Reflexion

## Personzentrierte Supervision als Förderung der Person im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Organisation

**Zusammenfassung:** *Drei grundlegende Positionen zur Supervision werden in diesem Beitrag<sup>1</sup> behauptet und begründet:*

1. *Eine Diskussion über Supervision ohne Diskussion über das zugrunde liegende Menschenbild ist intellektuell unredlich. Die anthropologische Frage ist explizit zu stellen, will man verantwortungsbewusst an das Thema Supervision und die Arbeit als Supervisor bzw. Supervisorin herangehen. Aus personenzentrierter Sicht kommt dabei die Frage nach der Person in den Blick.*
2. *Ein Supervisionsverständnis, das vorwiegend von Effizienz und Methodenfrage im herkömmlichen Sinn geprägt ist, ist menschlich unredlich. Supervisoren müssen sich der Frage stellen, wie sie ihre Rolle grundsätzlich definieren. Aus personenzentrierter Sicht ist das die Frage, wie von den Supervisoren die Aufgabe eines Facilitators kunstgerecht wahrgenommen werden kann.*
3. *Theorie und Praxis von Supervision, die sich dem Diskurs über das politische Selbstverständnis des supervisorischen Handelns nicht stellen, sind ethisch unredlich. Aus personenzentrierter Sicht ist Supervision keine Technologie, sondern die Kunst von Begegnung und Reflexion in einem gesellschaftspolitischen Zusammenhang. Sie ist, was immer sie sonst noch ist, eine sozioethische Disziplin.*

*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.*

**Schlüsselwörter:** *Personzentrierte Supervision, Menschenbild, Personbegriff, Begegnung, Reflexion, Facilitator, Methodenfrage in der Supervision, Verhältnis von Persönlichkeits- und Organisationstheorien, Ethik der Supervision.*

### „Wie geschieht Veränderung in der Supervision?“

Im Einladungstext zur Tagung „Veränderungskonzepte in der Supervision“ heißt es, deren Anliegen sei, Veränderungskonzepte zu diskutieren, die den Methoden der Supervision zugrunde liegen. [...] Das Ziel der Tagung ist, die verschiedenen Konzepte und Methoden explizit zu machen und auf ihre Unterschiede, Gemeinsamkeiten und ihre Vereinbarkeit zu überprüfen.<sup>2</sup> Dies soll im Folgenden anhand der in der aktuellen Diskussion umstrittenen Frage nach dem Selbstverständnis von Supervision geschehen.<sup>3</sup>

Damit stößt man unumgänglich auf die Frage nach dem Verhältnis zwischen Individuum und Organisation. Dieser umfassende Problemkreis kann in der gebotenen Kürze in der ganzen Breite seiner Spannung natürlich nicht auch nur einigermaßen befriedigend diskutiert werden. Deshalb werden hier weder das Individuum als solches noch die Organisation als solche thematisiert, weder Theorien

der Entwicklung des Einzelnen noch Theorien der Organisationsentwicklung. Stattdessen soll die Aufmerksamkeit auf Aspekte von Fragen vor- oder besser: übergeordneter Natur gerichtet werden: Zunächst: *Worum oder um wen genau geht es in der Supervision?* Dann: *Wie geschieht Veränderung in der Supervision?* Und schließlich: *Was ist Supervision eigentlich?*

Da hier Positionen benannt werden, die in einem ziemlichen Widerspruch zu anderen Theorien stehen, etwa den „gesprächstherapeutischen“, den einseitig systemischen und den methodenorientierten Theorien<sup>4</sup>, sei vorweg benannt, was meines Erachtens außer Streit steht:

1 Stark überarbeitete Fassung eines Vortrags bei der Tagung „Veränderungskonzepte in der Supervision“, Wien, Am Spiegeln, 13. 11. 1999.

2 Einladungstext zur Tagung.

3 Zum Supervisionsverständnis vgl. Schmid 1997b; 1997c; 1998e.

- Supervision ist ein eigenständiger Beratungsansatz; er ist keine „Filiale“<sup>5</sup> der Psychotherapie.<sup>6</sup>
- Supervision ist interdisziplinäre Arbeit.
- In Supervisionstheorien gingen und gehen Theorien aus verschiedensten Disziplinen ein.
- Supervision ist Arbeit im Spannungsfeld zwischen Mensch(en) und Mensch(en) sowie zwischen Mensch(en) und Organisation(en) bzw. deren Subsystemen.
- Supervision ist ein Prozess.
- Zu einer Theorie der Supervision bedarf es ebenso einer Persönlichkeitstheorie wie einer Organisationstheorie.

Besonders aus dem letzten Satz folgt, dass es in der Supervision um etwas Komplexes geht, das von beiden Größen beeinflusst wird. An der Spannung zwischen Person und Organisation zu arbeiten, ist ein immanenter Bestandteil des Wesens von Supervision. Hier als Supervisor bzw. Supervisorin<sup>7</sup> von einem eigenen Standpunkt aus zu handeln, ist eine erste Herausforderung dazu, das eigene Weltbild – das Menschenbild eingeschlossen – zu reflektieren

Das personenzentrierte Weltbild hat diesbezüglich eine klare Prämisse: Bei allem Handeln, also auch in der Supervision, geht es um die Person. Das mag für manche Supervisoren, die bei „Person“ an „Individuum“ denken, überraschend und einseitig erscheinen, ist es aber nicht, wenn man unter Person versteht, was der Person-zentrierte Ansatz darunter versteht (s. u.). Anderen mag es banal erscheinen, dass es in der Personzentrierten Supervision um die Person geht, aber auch hier wird zu zeigen sein, dass dabei anderes in den Blick kommt, als wenn man sich dem Thema unter einem psychotherapeutischen, pädagogischen oder pastoralen Gesichtspunkt nähert.

Versteht man unter Supervision, was die häufig verwendete Kurzformel aussagt, nämlich dass sie die Reflexion der Berufspraxis sei, so stellen sich ja sofort die Fragen: Wer reflektiert? Und: Die Praxis wessen wird reflektiert? Immer geht es also um Menschen (in ihrem beruflichen Kontext oder dem ihrer ehrenamtlichen Tätig-

keit). Will man verstehen, worum es in der Supervision geht und was dort passiert, muss man sich also mit dem Menschenbild auseinandersetzen. Denn auch Organisationen (auch wenn sie natürlich nicht additiv darauf reduzierbar sind) bestehen aus Menschen.

## 1. Der Supervisand als Person Die Person als Ort der Veränderung in der Supervision

### Die Bedeutung des Menschenbildes für die Supervision

Bei seinem Handeln geht jeder Mensch, bewusst oder nicht, von Annahmen darüber aus, was und wie Menschen sind, warum sie so und nicht anders handeln, wie sie sich entwickeln und verändern, wie und warum es zu psychischen Störungen kommt und wie man ihnen helfen oder, allgemeiner gesagt, sie beeinflussen kann. Dasselbe gilt für Organisationen und Institutionen. Jeder hat eine, mehr oder weniger explizite, Theorie von der Entstehung und Entwicklung sowie vom Zweck von Organisationen. Auch dann also, wenn er solche Überlegung noch nie explizit angestellt hat. Das gilt für privates Handeln ebenso wie für berufliches.

Jeder hat also ein Menschenbild und eine Organisationstheorie. Dabei handelt es sich um Modellannahmen, um „basic beliefs“, d.h. Glaubensannahmen, die selbst nicht weiter beweisbar oder widerlegbar sind: etwa ob man glaubt, dass der Mensch einen freien Willen hat oder nicht; ob man davon ausgeht, dass der Mensch im Grunde seines Herzens gut, böse oder beides ist; ob er sich im Wesentlichen verändern kann oder einem prinzipiellen Wiederholungszwang unterliegt usw. Ebenso, ob Organisationen notwendig und förderlich, unabwendbar und vom Bösen oder ein notwendiges Übel sind usw.

Das Menschenbild – es wird in diesem Kontext oft zitiert oder beschworen, selten aber genauer untersucht, worum es sich dabei eigentlich handelt – ist aus der Erfahrung gewachsen und bildet die

4 Vgl. u. a. mehrere Beiträge beim genannten Symposium.

5 Auch nicht im wörtlichen Sinne, als eine filia [Tochter] der Psychotherapie. Supervision hat vielfältige Wurzeln; sie ist nicht, auch nicht historisch, einfach angewandte Psychotherapie. Den genannten Defiziten, die im Beitrag von Korunka et al. (2000; in diesem Heft) aufgezählt werden, ist zuzustimmen.

6 Dem Aufsatz liegt das Supervisionsverständnis zugrunde, wie es in der Ausbildungsordnung Person-/Klientenzentrierte Supervision des IPS der APG und der ÖGwG festgehalten ist:

„Supervision ist ein eigenständiger Beratungsansatz, der Menschen in ihrem Beruf, bei ihrer Berufsvorbereitung oder in ihrer ehrenamtlichen Tätigkeit in Bezug auf ihre Arbeit und ihre Aufgaben unterstützt. Er hilft, einen Selbstreflexionsprozess der beteiligten Personen, Gruppen (Teams) und Organisationen über das berufliche Handeln in Gang zu setzen und zu unterstützen. Sein Ziel ist es, die Berufspraxis qualifizierter, zufrieden stellender und effizienter zu gestalten. Produktive und befriedigende Arbeitsverhältnisse und Arbeitsbeziehungen erfordern unabdingbar das Zusammenspiel der Reflexion der Situation des Individuums in seiner Rolle, der Reflexion seiner beruflichen Beziehungen, und der Analyse der Organisationsstruktur und ihres gesellschaftlichen Kontexts.“

Diese und deren Wechselspiel sind daher Gegenstand der Supervision.

Die Supervision bedient sich zur Verfolgung ihres Ziels Methoden, die für sie spezifisch sind, auf einem reflektierten Menschenbild sowie einer Persönlichkeits- und Organisationstheorie beruhen und entsprechende, lehr- und lernbare Handlungsumsetzungen und Interventionstechniken erfordern.

Der Personzentrierte Ansatz versteht den Menschen als Person, womit sowohl seine Individualität und Autonomie wie seine Beziehungsgebundenheit und Einbettung in jeweilige Strukturen akzentuiert ist. Die Reflexion beruflicher Tätigkeiten und Beziehungen erfordert deshalb den dialektischen Zugang vom Einzelnen wie von der Organisation her.

Zur Erreichung der für die Supervision genannten Zielsetzungen liegt der Fokus daher auf der kongruenten Gestaltung der Arbeitswelt der betroffenen Personen, Teams und Organisationen in ihrer Wechselbeziehung.“

(Präambel, IPS der APG/ ÖGwG 1999)

7 Aus Gründen der Lesbarkeit werden nicht immer beide Geschlechter angeführt; es wird jeweils der Gattungsbegriff verwendet, der Frauen und Männer umfasst.

Basis, auf der aufbauend erst wissenschaftlich und methodisch geforscht und gehandelt werden kann. Und alle Theorie und Praxis lässt sich letztlich auch am Menschenbild kritisch messen.

Im Gegensatz zu vielen anderen sozialpsychologischen Ansätzen macht der Personzentrierte Ansatz sein Menschenbild explizit; es muss also nicht erst aus den Theorien oder dem praktischen Handeln erschlossen werden. Die Anthropologie steht dabei zutiefst in der Tradition abendländischen Denkens, näherhin des über die Theologie in die Philosophie eingegangenen Personbegriffs. Personzentrierte Arbeit versteht sich als wissenschaftliche und praktische Frage nach der Person.

Vorweg ist festzuhalten: Der Ansatz heißt person-, nicht individuumszentriert. Personzentrierte Psychotherapie beispielsweise ist kein Einzeltherapieansatz (vgl. Schweers 2000) und schon gar keiner mit individualistischer Schlagseite.<sup>8</sup> Wer den Ansatz als am Einzelnen orientiert ansieht, verkennt die anthropologischen Grundlagen und Rogers' (1957a) „notwendige und hinreichende Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie“ gründlich, von denen fünf von sechs von der Beziehung zwischen Therapeut und Klient und damit, wenn man es der Deutlichkeit halber so ausdrücken will, von einem System handeln.

### Die Person in der Arbeitswelt – der Mensch in individueller und organisationaler Perspektive

Das andernorts<sup>9</sup> ausführlich dargestellte Personverständnis, das dem Ansatz zugrunde liegt, sei hier in Bezug auf seine Relevanz für die Supervision kurz rekapituliert.

Das griechische Wort „prósopon“, 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 des Gesichtes diente, wie wir heute assoziieren, wenn wir im Fasching eine Maske aufsetzen, sondern dem Erkennen, dem Herzeigen, der Offenbarung (des dargestellten Gottes). Der Schauspieler trug eine Maske damit man sah, wen er darstellte. Die Maske diente als Kennzeichen. 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 substanziale oder individuelle („wer ist jemand an sich?“) und der relationale („wer ist jemand nach außen, in der Beziehung zu einem Anderen<sup>10</sup> und daher durch und für diesen Anderen?“ und ebenso „wer ist jemand in der Gesellschaft?“).

Von allem Anfang an also ist der Personbegriff mit dem Rollenbegriff untrennbar verbunden – eine nicht unwesentliche Feststellung für den Personbegriff als Grundlage einer Supervisionstheorie. 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 (vgl. „Die Personen und ihre Darsteller“ auf dem Theaterzettel) bis hin zum „Image“, also der gesellschaftlichen Rolle in der Öffentlichkeit.<sup>11</sup>

Die Doppelbedeutung im Begriffsursprung geht parallel mit der Frage: Was davon ist nun das eigentlich Entscheidende am Person- und damit am Mensch-Sein: das Selbstständige („ich für mich“) oder die Beziehung („ich unter den Anderen“)? Was macht die Person aus: was sie aus sich heraus ist (das Substanziale) oder was sie in und durch Beziehungen ist (das Relationale)? Genau diese Frage durchzieht nahezu zweitausend Jahre Philosophiegeschichte bis zum heutigen Tag: Nachdem der Begriff „Person“ aus der Alltagssprache über die Theologie in die Philosophie eingegangen war, bildeten sich zwei Traditionsstränge heraus, ein substanzialistischer und ein relationalistischer, die auch für die Diskussion in der Psychologie und Psychotherapie nach wie vor bestimmend sind.

#### Person als Selbstständigsein

Den individualistischen (oder substanzialistischen) Personbegriff hat erstmals Boëthius (480–525) definiert: „Person ist die unteilbare Substanz eines vernünftigen Wesens.“ „Substanz“ kommt vom lateinischen „sub-stare“, das wörtlich „von unten her zum Stehen kommen“ bedeutet, heißt also Von-selbst-zu-Stande-Kommen, Selbstständigkeit, In-sich-selbst-gegründet-Sein und damit Unabhängigkeit. In dieser Tradition stehen etwa Thomas von Aquin, der betont, dass die Person aus sich selbst ist, die Aufklärung mit ihrer

8 Es lässt sich zeigen, dass der Personzentrierte Ansatz historisch, philosophisch-anthropologisch, erkenntnistheoretisch und psychologisch ein zutiefst sozialer und sozialpsychologischer Ansatz ist, nicht ein individueller (vgl. Schmid 1996a, 57–76; 1996b).

9 Ausführlich zum Personbegriff und zum personzentrierten Personverständnis u.a.: Schmid 1991; 1994; 1997a; 1999; 2001a. Dort auch die Belege und Literatur zu Kierkegaard, Buber, Levinas usw.

10 Als terminus technicus der Begegnungsphilosophie mit großen Anfangsbuchstaben geschrieben.

11 Ähnliches lässt sich in der Trinitätstheologie zeigen, die den umgangssprachlichen Begriff in die Theologie und Philosophie (und als Spätfolge schließlich in die Psychologie und Beratung) gebracht hat. Die so genannten „göttlichen Personen“ bezeichnen ihre Beziehung zueinander: der Vater ist Vater nur durch den Sohn und umgekehrt.

Betonung des Selbstbewusstseins und Kant, der in praktischer Hinsicht Rang und Würde der Person unterstreicht, die „nicht bloß als Mittel gebraucht werden darf“, sondern „Zweck an sich selbst“ ist, der Freiheit zukommt und deren Handlungen daher „der Zurechnung fähig sind“. Besonders deutlich wird dieses Verständnis in der Existenzphilosophie: Heidegger, Jaspers und Kierkegaard betonen die Verantwortung des Menschen, der sich in der Existenz seines Daseins, in seiner individuellen Einzigartigkeit und Un austauschbarkeit, in seiner Wahlmöglichkeit und Freiheit selbst erfährt und für den es darum geht, „das Selbst zu sein, das man in Wahrheit ist“ (Kierkegaard) – ein Satz, den Rogers (z. B. 1961a, 167) gern und immer wieder zitiert.

Wer also mit Person vorrangig ihre Selbstständigkeit und Einzigartigkeit, ihre Freiheit und Würde, ihre Einheit, ihre Souveränität und Selbstbestimmung, ihre Verantwortlichkeit, die von den Vereinten Nationen deklarierten Menschenrechte usw. verbindet, der steht in der Tradition eines solchen individualistischen Personbegriffs. Das ist auch gemeint, wenn der Mensch von Anfang an und unabhängig von seiner physischen oder psychischen Gesundheit und Entwicklung als Person bezeichnet wird. Personsein heißt, so verstanden, Aus-sich-Sein und Für-sich-Sein.

Für die Supervision bedeutet die substanziale Sicht unter anderem, den Selbstbestimmungsaspekt und die Bedeutung der Freiheit des Menschen in seinem jeweiligen Arbeitskontext in den Vordergrund zu stellen. Er ist die Grundlage für die Wertsetzung, der zufolge nie Menschen für die Organisationen, sondern immer Organisationen für die Menschen da sind.

#### *Person als In-Beziehung-Sein*

Am Beginn des anderen, des relationalistischen Traditionsstranges stehen die Kirchenväter, die Person als Bezogenheit verstanden haben: Gott ist Beziehung – das ist gemeint, wenn in der Trinitätstheologie von drei Personen in Gott die Rede ist. Richard von St. Viktor definiert dann Person als „unmittelbare Existenz einer geistigen Natur“. Person wird hier bewusst nicht als Sub-sistenz, sondern als Ek-sistenz verstanden, als von außen her [„ex“], durch Andere zu-Stande kommend, als Gegenüber-Stehendes. Person ist nun gerade der, der durch Andere er selbst ist. Konstitutiv für die Person ist ihre Ursprungsbeziehung – wie etwa beim Kind von der Mutter her. Fichte wies darauf hin: „Der Mensch wird nur unter Menschen ein Mensch – sollen überhaupt Menschen sein, so müssen mehrere sein.“ Kants Zeitgenosse Friedrich Heinrich Jacobi schrieb: „Ohne Du ist das Ich unmöglich“, und Hegel versteht Person als Hingabe an ein Gegenüber, um sich gerade dadurch im Anderen selbst zu gewinnen. Besonders der Personalismus (auch Dialogisches Denken genannt) betont, dass vor der Person das Subjekt-Objekt-Denken Halt machen muss: Martin Buber – gleichfalls von Rogers gern zitiert – betont nachhaltig die dialogische Existenz des Menschen:

„Ich werde am Du; Ich werdend spreche ich Du. Alles wirkliche Leben ist Begegnung.“ Die fundamentale Tatsache der Existenz ist „der Mensch mit dem Menschen. [...] Person erscheint, indem sie zu anderen in Beziehung tritt.“

Noch radikaler als Buber fasst Emmanuel Levinas die Beziehungsbedingtheit der Person, weil er vom Anderen her denkt und dessen absolutes Anderssein zum Ausgangspunkt seiner Anthropologie macht: Grundlage des Selbstbewusstseins ist nicht die Reflexion (des Ich am Du), sondern die schon jeweils vorgegebene Beziehungserfahrung, die im Anderen ihren Ursprung hat (also „Du-Ich“ statt „Ich-Du“). Der Andere ist damit nicht ein Alter *Ego*, sondern ein absolut Anderer, ein bleibendes Rätsel und somit ständige Herausforderung. Er „sucht uns heim“, wofür Levinas die Metapher „Antlitz“ verwendet, die an den Ursprung des Personbegriffs erinnert. Dieses Antlitz spricht uns an, und seine Not fordert uns heraus. Während die traditionelle abendländische Philosophie ja nichts als Ego-logie (bloße Rede vom Ich) gewesen sei, habe nun am Anfang aller Philosophie die Ethik zu stehen. Ver-Antwort-lichkeit ist demnach die Grundkategorie des Personseins: Aus der Begegnung erwächst die Verpflichtung zur Antwort. Levinas bleibt auch nicht wie Buber bei der Zweierheit des Ich-Du stehen; denn es gibt nicht nur *ein* Du, nicht nur *eine* personale Beziehung, es gibt *den* Anderen immer nur in der (wenigstens potenziellen) Gegenwart des „Dritten“, d. h. es gibt viele Andere. Es gibt nicht nur ein Du, es gibt deren Viele und jedes ist anders als die anderen. Es gibt die Anderen der Anderen. Und damit geht die Unmittelbarkeit der Orientierung verloren. Handeln versteht sich nicht mehr von selbst; der Spielraum der Freiheit ist eröffnet. Die Reflexion kommt ins Spiel. Die Präsenz des Dritten stellt das Subjekt vor das Problem der Gerechtigkeit. Wem soll ich mich zuwenden, *dem* Anderen oder *dem* Anderen? Statt des Paares, der Dyade, statt „Ich und Du“, wird nun die Gruppe, das „Wir“, die Dreierheit zum Grundelement von Interpersonalität (vgl. Schmid 1998a).

Wer also Person von der Beziehung her versteht, aus der Partnerschaft, aus dem Dialog, aus der Verbindung zur Welt, von ihrer Angewiesenheit auf Andere her, wer sie im Ganzen der Gemeinschaft und damit in ihrer Verantwortung sieht, der steht in der Tradition des relationalistischen Personbegriffs. Personsein heißt demnach Aus- und In-Beziehung-Sein, Von-Anderen-her- und Für-Andere-Sein, Auf-Andere-angewiesen-Sein.

Neben der Bedeutung des Kontextes und der Beziehung in der Arbeit wie in der Supervisionssituation selbst, kommt im relationalen Personverständnis unter anderem entscheidend die Gruppe bzw. die Organisation ins Spiel. Der Mensch kann nicht länger einseitig als Individuum betrachtet werden, sondern muss immer aus seiner Eingebundenheit in gesellschaftliche Zusammenhänge und damit auch aus der organisationalen Perspektive verstanden werden. Darüber hinaus ist für die Supervision von besonderer Bedeutung, dass der Schritt zum Dritten im Rahmen der Begegnungsphilosophie über die Bedeutung der Unmittelbarkeit der Begegnung mit

dem Anderen hinaus die Notwendigkeit der Reflexion impliziert – ein entscheidender Schritt im personalen Denken, der sich für das Supervisionsverständnis als grundlegend erweist und das entscheidende Moment der reflektierten Distanz innerhalb eines personalen Verständnisses benennt und begrifflich fasst.

### *Der personenzentrierte Personbegriff*

Die beiden skizzierten Zugänge zum Verständnis der Person sind, wie es einem Menschenbild entspricht, nicht weiter beweisbar, wenngleich sie jeweils plausibel und nachvollziehbar erscheinen. In beiden Zugängen zur Person liegen wichtige Ansätze, „hinter“ die ein heutiges Verständnis nicht zurück kann, auch wenn sie sich nicht einfach harmonisieren lassen, sondern in bleibender Spannung gesehen werden müssen. Zur Person gehören Selbstständigkeit wie Selbstbestimmung *und* Beziehungsoffenheit wie Beziehungsangewiesenheit, Erfahrung *und* Begegnung, Souveränität *und* Engagement, Autonomie *und* Solidarität, Ich *und* Wir. Oder, um es mit Heidegger zu sagen: „Dasein und Mitsein sind gleichursprünglich.“ Der Mensch ist von Anfang an Person als eigenständiges, unverwechselbares Individuum (er ist der, der er ist), und er ist von Anfang an auf die personale Gemeinschaft mit Anderen bezogen, ja auf solche Beziehung angewiesen (er ist aus Begegnungserfahrungen der geworden, der er ist, und entwickelt sich durch solche Erfahrungen weiter: Die dialogische Frage „Wer bist du?“ schließt die Frage nach dem „Woher“ und nach dem „Wohin“ ein). 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.

Die Spannung zwischen beiden Personbegriffen, die es auszuhalten gilt, ist das Charakteristische am Verständnis der Person im Personenzentrierten Ansatz. Diese Spannung findet sich in der Beratung wieder, wenn es darum geht, dass der Klient durch die Beziehung er selbst wird, dabei begreifend, was er immer schon selbst war und erst noch werden kann. Und wenn es darum geht, dass der Berater authentisch er selbst und doch einführend und wertschätzend ganz auf den Anderen bezogen ist. Die Spannung ist in der Beratungsbeziehung gegeben, wenn das personale Beziehungsangebot des einen in eine tatsächliche solche Beziehung mündet, im Anderen auslöst und zum Vorschein bringt, was schon angelegt war, aber der Beziehung bedurfte, es zu wecken und zu (neuer) Entwicklung anzuregen. In der Austragung dieser Gegensätze, nicht im Ausgleich, im ständigen Gegenüber der Begegnung geschieht die Aktualisierung der Möglichkeiten der Person und wächst die Persönlichkeit. – Nur angemerkt kann hier werden, dass der Mensch Person als Mann und Frau ist, und geschlechtsspezifische Aspekte des Personseins eine zentrale Rolle für das Verständnis spielen (Schmid/Winkler 2001).

Im Personenzentrierten Ansatz schlagen sich beide Personbegriffe in ihrer dialektischen Spannung in der Persönlichkeits- und Beziehungstheorie wie im praktischen Handeln und in der Ausbildung und Forschung nieder. Und beide haben zur Formulierung des personenzentrierten Axioms geführt, in dem die Dialektik von Selbstständigkeit und Beziehungsangewiesenheit festgehalten ist: Dass der Mensch die Fähigkeit und Tendenz zur Entwicklung in sich selbst trägt, er aber der Beziehung bedarf, damit diese Entwicklung tatsächlich stattfinden kann.

### **Die Person – nicht das Individuum, nicht die Organisation – als Ansatzpunkt der Supervision**

Der Ansatzpunkt der Supervision ist nach personenzentriertem Verständnis dem gemäß nicht das Individuum und nicht die Organisation, sondern die Person (gleich ob „der Klient“ bzw. „der Supervisor“ ein Individuum, eine Gruppe oder eine Organisation ist).

Der Personbegriff impliziert die gesellschaftliche (und damit auch die organisationale) Verfasstheit des Menschen. Der Ansatz braucht daher keineswegs über die Person hinaus erweitert zu werden (wie dies etwa Schweers [2000] fordert). Man kann von der Person nicht sprechen, ohne – ebenso wie vom Individuum und seiner Rolle – von den Organisationen und ihrer Bedeutung für den Einzelnen zu sprechen. Also gilt, in aktuell geschätztem Sprachspiel ausgedrückt: Es gibt kein Individuum ohne System; es gibt aber ebenso kein menschliches System ohne Individuen.<sup>12</sup> So verstanden, ist es zutreffend und umfassend, von Person-zentrierter Supervision zu sprechen. Beide, Supervisor wie Supervisand, kommen als Person in den Blick. Eine zu Recht kritisierte, durch Therapeuten tatsächlich oft praktizierte „Subjektivierung“ von Supervision (Korunka et al. 2000) ist damit vom Menschenbild her ausgeschlossen.

Personenzentrierte Arbeit in der Supervision bedeutet demnach, dem übernommenen Auftrag entsprechend, die Aufmerksamkeit auf die beruflich relevanten Aspekte der Person und damit auf ihr berufliches Selbstkonzept zu richten; sie ist eine Form institutionalisierter Reflexion beruflich relevanter Aspekte des Selbstkon-

12 Der Personenzentrierte Ansatz bedarf keiner „systemischen Ergänzung“, weil er stets die Person – also das Individuum im System – im Blick hat. Damit ist er von sich aus bereits auch ein systemisch denkender Ansatz. Er muss seine eigenen anthropologischen Annahmen nur ernst genug nehmen (Schmid 1996a, 77–112). Dieses Verständnis ist ständig zu verbessern, wozu u. a. Modelle aus der Systemtheorie selbstverständlich hilfreich sind. (Und ebenso selbstverständlich bedarf es eines „fundierten Wissens der jeweiligen strukturellen Bedingungen beruflicher Arbeit in und außerhalb von Organisationen“; Korunka et al. 2000). Der Personenzentrierte Ansatz kann in Auseinandersetzung mit dem systemischen Paradigma sehr wohl lernen, seine eigenen Grundkonzepte besser zu verstehen und seine systemischen Implikationen ansatzgerecht auszufalten – eine bislang teils vernachlässigte Herausforderung. Das Konzept der Person selbst ist allerdings weit weniger einseitig als jene Theorien des systemischen Paradigmas, die einseitig am System ansetzen und damit die Person außer Acht lassen.

zepts (Frenzel 2000). Dies entspricht, wie gleichfalls von Frenzel (ebd.) betont, der Auffassung, dass Supervision die „Reflexion von Problemstellungen“ bedeutet, „die in der Organisation begründet liegen, sich aber in persönlichen, sachlichen oder interaktionellen Phänomenen niederschlagen“ (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 17).

Mit anderen Worten: Supervision setzt anthropologisch wie organisationstheoretisch sinnvollerweise bei der Person an.

## 2. Der Supervisor als Facilitator Supervision als Kunst, nicht als Methode

Nach diesen Überlegungen bedarf es wohl keiner weiteren Begründung, dass das Menschenbild, explizit oder implizit, eine Basis aller Supervisionstheorien bilden muss. Sieht man den Menschen als Person, schließt dies eo ipso auch eine organisationstheoretische Grundlage mit ein, weil eine Theorie der Person mehr umfasst als nur ein individuumsbezogenes Menschenbild und von ihrer Natur her auch auf System und Organisation verweist.

Theoriekonzepte und Methoden, Praxisanleitungen und Praktiken, die ihr anthropologisch-philosophisches Fundament nicht reflektieren und ausweisen, greifen zu kurz, bleiben technizistisch und damit schlicht un-menschlich. Leider muss man konstatieren, dass dieser Befund für viele gängige Supervisionstheorien zutreffend ist. Sie greifen zu kurz und erschöpfen sich im unzureichenden Diskurs auf der Ebene der Analyse und der Methodenfrage. Jenseits allen Profilierungsbedürfnisses von Berufsgruppen ist die Frage nach den zugrunde liegenden Glaubensannahmen aber unabdingbar. Von ihr lässt sich nicht dispensieren – es sei denn um des Preises der Oberflächlichkeit und Verwässerung und damit der Unseriosität willen.

### Gibt es eine „spezifische Methode Supervision“?

So gibt es in letzter Zeit immer wieder die Behauptung, es gebe eine eigenständige Methode „Supervision“, ein von Schulen und damit Menschenbildern unabhängiges Basiskonzept für den Prozess des Supervidierens.<sup>13</sup> Es seien nicht nur Werkzeuge aus den Schulen, den Therapieschulen<sup>14</sup> etwa, die zur Anwendung kommen; Supervision habe vielmehr eine eigene Methode.

Dem ist natürlich zuzustimmen, wenn man damit ausdrücken will, dass sich Supervision von anderen Beratungsformen abgrenzt (Gotthardt-Lorenz 1999). Das Spezifische an der Supervision ist der Fokus auf die Person in ihrer Arbeitswelt, auf das Beziehungs- und Spannungsfeld Individuum und Organisation. Insofern gilt selbstverständlich die „Grundannahme“, dass „Arbeitsprozesse [...] aufgrund der in der Supervision hergestellten Distanz und mithilfe der im Supervisionssystem vorhandenen Ressourcen unter neuen Perspektiven erfasst und gestalterisch beeinflusst werden“ (ebd.). Dies allein stellt aber, auch wenn es noch so beschworen wird, noch

kein theoriegeleitetes Basiskonzept dar, solange die damit implizit oder explizit verbundene Anthropologie nicht offen gelegt und nicht reflektiert ist.

Supervision ist eine Form von Beratung und damit – ebenso wie alle anderen Beratungsformen, die Psychotherapie eingeschlossen – eben nicht die Basis, die durch „theorie- und konzeptionell bedingte Schwerpunktsetzungen“ modifiziert, „in spezifischer Weise geprägt“ (ebd.) wird; sie ist vielmehr umgekehrt die praktische Durchführung einer anthropologisch und organisationstheoretisch und – wie noch zu zeigen sein wird – vor allem ethisch begründeten Einstellung.

Auch Frenzel (2000) betont, dass Beratungsansätze, also auch die Supervision, keineswegs nur Methoden benennen, sondern anthropologische und epistemologische Positionen, an denen sie sich als Dienstleistung orientieren. Er spricht in diesem Zusammenhang von der Gefahr der inkonsistenten und verwirrenden Sozialtechnologie auf beliebiger, meist modischer Basis, ohne Grund-legenden Überzeugung.

Insofern greift es also zu kurz, Supervision als eine „Methode“ darzustellen – als „eine Methode, die hilft, das berufliche Handeln zielgerichteter und zufriedener zu gestalten im Hinblick auf die jeweils gestellten Aufgaben“<sup>15</sup>, als „ein Instrument zur qualifizierten Bewältigung beruflicher Fragestellungen“<sup>16</sup> – und es greift zu kurz, als ihr Ziel die „Qualifizierung der zu leistenden Arbeit, die in der Supervision besprochen wird“<sup>17</sup>, zu benennen. Supervision wird nämlich gerade dann verwässert (vgl. Gotthardt-Lorenz 1999), wenn man sie auf der Methodenebene behandelt. Denn dann kommt ihr Spezifikum gar nicht in den Blick.

Es sei denn, man versteht „Methode“, etymologisch korrekt, als „meta-hodos“, als Nach-Gehen auf einem Weg, als Kunst im Sinne der griechischen „techne“ („Kunstfertigkeit“), d. h. einer Person oder einer Organisation nachzuspüren, nachzugehen, als kunstvolle Beziehungsgestaltung. Dann, und nur dann, ist es korrekt, Supervision als eine Technik zu bezeichnen.

Denn das ist Supervision eigentlich: eine Kunst.

### Die Kunst der Begegnung und deren Reflexion

Mit der schwerpunktmäßigen Bezeichnung als Kunst (vgl. Schmid 1996a, 289f; 2001a) wird insbesondere darauf verwiesen, dass eine Tätigkeit wie Supervision adäquat nur auf personal-kreativer Grundlage ausgeübt werden kann, wenn es ihr um Persönlichkeits- und

13 Protokoll der Sitzung der KAT (Konferenz der Ausbildungsträger in der ÖVS), 20. 4. 1999, Teil 2, Pkt 2.

14 Ebd.

15 Gotthardt-Lorenz/Walther 1998, 11; ÖVS 1998, 2.

16 Gotthardt-Lorenz/Walther 1998, 11; Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 14.

17 Gotthardt-Lorenz/Walther 1998, 11f; Gotthardt-Lorenz/Schüers, ebd.

Organisationsentwicklung geht.<sup>18</sup> Wird sie als Technologie begriffen, wird ihre ureigene Aufgabe verfehlt.

Begegnung ist die angemessene Weise der Beziehung von Person zu Person. Auch für Supervision gilt daher, personenzentriert verstanden, dass es sich um Begegnung handelt. Personenzentrierte Supervision ist die Kunst der Begegnung und deren Reflexion. Supervision zu bekommen ist eine Frage der Haltung und der Einstellung des Supervisanden und des Supervisors, keine der Methode und Technik im herkömmlichen verstandenen Sinn. Methodische und technische Fragen sind allenfalls drittrangig, wenn überhaupt relevant.

Was ist unter Begegnung und deren Reflexion im Sinne eines personalen Weltbildes zu verstehen?

#### *Das „Gegenüber“ als Konstitutivum von Begegnung und Reflexion*

Einer Realität, sei es einem Menschen oder einer anderen Wirklichkeit, zu begegnen, heißt „Betroffenwerden vom Wesen des Gegenüberstehenden“ (Guardini). Damit ist, etymologisch fundiert, das Gegenüber als bestimmendes Moment für „Be-geg(e)n-ung“ benannt. Etwas oder jemandem zu begegnen bedeutet, mit einem Gegenüber, einem Wider-Stand konfrontiert zu werden. Begegnung setzt die Anerkennung des Andersseins und damit des Unbekannten und Frag-würdigen voraus, das einen anspricht und damit einen An-Spruch stellt. Begegnung bedeutet, etwas sich gegenüber stehen zu haben, das existenziell betroffen macht, sei dies nun eine Person, ein Geschehen, ein Systemzusammenhang oder was immer.<sup>19</sup>

Begegnung bewirkt aber – nach dem ersten Getroffenwerden und dem unmittelbaren Angesprochen-Werden – auch noch ein zweites Gegenüber. Der zweite Schritt, sofern man ihn vollzieht, besteht nämlich darin, sich von dem zu distanzieren, was betroffen gemacht hat, um es reflektieren zu können, es sich also neuerlich gegenüberzustellen. Dieser zweite Schritt ist für die Supervision ebenso konstitutiv.

Die beiden Schritte stellen zwei verschiedene Einstellungen und Haltungen dar, die aber beide in der Supervision entscheidende Bedeutung haben. Auf der einen Seite wird die Person mit dem konfrontiert, was ihr begegnet; auf der anderen Seite versucht sie, sich dem Widerstand in der Weise zu stellen, dass sie ihm, nachdem sie sozusagen einen Schritt zurückgetreten ist, ein zweites Mal gegenübertritt, und damit die Begegnung, die durchaus eine Störung

bedeutet, „aufzugreifen“ und zu „bearbeiten“. Die Konfrontation, die in der *Begegnung* passiert, wird in der *Reflexion* bedacht. Das zweite Gegenüber besteht also darin, die Begegnungserfahrungen zu bedenken und damit zu trachten, sie zu verstehen.

#### *Begegnung als Handeln aus der Gegenwärtigkeit in der Unmittelbarkeit des Kairos*

Carl Rogers arbeitete die Natur der Beratungsbeziehung immer deutlicher heraus. Hatte er sie selbst zunächst noch in Abwehr der gängigen direktiven Formen bewusst „nicht-direktiv“ genannt, und später, die Charakteristik der Beziehung genauer treffend und positiv formulierend, „klientenzentriert“, so ging er schließlich dazu über, sie als „Begegnung“ zu beschreiben, als „encounter person to person“. Eine Beziehung, die dem Menschen als Person gerecht wird, kann zweifellos nur eine sein, die einerseits den Anderen ganz so nimmt, wie er ist, und ihn in diesem Sosein respektiert, und bei der man sich andererseits auch selbst als Person ins Spiel bringt (statt sich in neutraler Distanz zu halten). Dafür wurde in der Philosophie des Personalismus der Begriff „Begegnung“ geprägt und von ihr die für eine „personale Begegnung“ konstitutiven Elemente herausgearbeitet, von denen im Folgenden einige genannt werden. Sie lassen sich unschwer in der personenzentrierten Arbeit wieder finden und auch beim Supervisionsgeschehen im Einzelnen durchbuchstabieren.

Be-geg(e)n-ung (ebenso: „En-counter“ von lateinisch „contra“) bedeutet wörtlich, etwas oder jemandem *gegenüberzustehen*. Es ist eine Beziehung, die *den Anderen* als einen prinzipiell Anderen respektiert und sich von diesem Anders- und Unerwartetsein überraschen und berühren lässt. Begegnung ist ohne Absicht, ein stauendes, *betroffen machendes Zusammentreffen* mit der Wirklichkeit des Anderen. Dabei wird der Andere weder vereinnahmt noch von außen beurteilt. Die Bewegung geht dabei, auch entwicklungspsychologisch gesehen, *vom Du zum Ich*, nicht umgekehrt. Begegnung ist also jene Form der Beziehung, die den größtmöglichen Respekt vor dem Anderen ebenso verwirklicht wie eine ganz besondere Nähe. Sie ist die dem Personsein im Sinne dieses Respekts vor der Autonomie angemessene Form der Beziehung: In der Begegnung tritt Person der Person gegenüber. Auch der Supervisor tut gut daran, sich insgesamt als einer zu verstehen, der weiß, dass „einem Menschen begegnen heißt, von einem Rätsel wach gehalten zu werden“ (Levinas).

Begegnung meint freilich weder allein einen einmaligen, außergewöhnlichen Moment noch einen dauernden, unveränderten Zustand, sondern einen *Prozess*. Sein Ziel ist die wechselseitige *An-Erkennung* als Person (und nicht eine Erkenntnis über den Anderen).

Begegnung hat deshalb notwendigerweise mit *Widerstand*, mit *Konfrontation* zu tun. Der Andere stellt das Selbst infrage. Er ist kein a priori Vertrauter oder gar Einordenbarer. Wer jemandes Anderen in personaler Weise innewird, sich von diesem Anderen ansprechen

18 Damit ist auch ausgesagt, dass eine sorgfältige *Ausbildung* wesentlich ist. Künstler bedürfen natürlich eines entsprechenden Lernprozesses im Sinne einer sorgfältigen (Her-)Aus-Bildung ihrer Fähigkeiten. In der Supervisionsausbildung geht es nicht um Technikerwerb oder Training, sondern um die Entwicklung der Person, um die Förderung von Begegnungsfähigkeit und Reflexionsfähigkeit.

19 Ausführlich zum Phänomen der Begegnung und ihrer Bedeutung für personales Handeln und den Personenzentrierten Ansatz: Rogers 1955a; 1962a; 1962c; 1970a; Schmid 1991, 105–121; 1994; 1996a; 1998a; 1998b; 1999; 2001b. (Dort auch Belege.)

und betreffen lässt, erfährt, dass damit jede Form von In-Besitz-Nehmen ausgeschlossen ist. Wer sich des Anderen bemächtigen wollte (und sei es nur in Form von Interpretationen oder Deutungen über den Anderen oder durch Vorgaben für ihn), der zerstört die personale Qualität der Beziehung und führt sie in eine Beziehungsform über, in der Einer den Anderen zum Objekt macht. (Hier wird im Übrigen die Bedeutung der Aggression und des Konflikts für die Supervision und die berufliche Identitätsfindung grundgelegt; vgl. Schmid 1996a, 469–486.)

Begegnung (und damit Supervision) kann dementsprechend kein planungsgebundenes, auf ein Ziel fixiertes Tun sein, sondern ist, so gesehen, *Spiel*, ein Spiel ohne Regeln, authentisch, frei, spielerisch (nicht verspielt) im Sinne absichtslosen Handelns. Supervision ist das Zusammen-Spiel aufeinander bezogener Personen in einem Stück, das im Moment des Spiels jeweils neu geschrieben wird, nicht ein Wiederholen und Wiederabspielen eingefahrener Rollen. Begegnung bedeutet also, sich selbst als Person ins Spiel zu bringen.

Wer begegnet, ist nicht nur Alter Ego einer Selbstreflexion, sondern auch Partner in einem *Dialog*. Begegnung geschieht, wo einer dem Anderen *Gegenwart* wird (Buber) und sich selbst als Person ganz auf ihn einlässt. Die „von Augenblick zu Augenblick stattfindende Begegnung“ (Rogers 1980b, 194) ereignet sich in der unmittelbaren Gegenwart. Ihr entspricht die *Gegenwärtigkeit (Präsenz)* als das unmittelbare Erleben mit dem Andern im jeweiligen Augenblick. Gegenwartigkeit wird dabei – im Unterschied zu einem oberflächlichen oder gar ideologischen Gebrauch des Schlagwortes vom Hier-und-Jetzt<sup>20</sup> – in einem existenziellen, begegnungsphilosophischen Sinn verstanden: als authentische Haltung, in der jeweiligen Gegenwart des Anderen zu *sein*, präsent zu sein. Das heißt, für sich und für die Anderen im jeweils gegebenen Moment bedingungslos offen zu sein: Es ist ebenso staunende Offenheit für das eigene Erleben erforderlich, ein absichtsloses *Gegenwärtigsein*, wie die *Vergegenwärtigung* der anderen Person erforderlich ist, d. h. sich einführend der Gegenwart des Anderen auszusetzen.

Das hat auch eine *körperliche und eine spirituelle Dimension*. Begegnung setzt physische Präsenz voraus, ist Berührung, Spüren und gespürtwerden, ein sinnhaftes Geschehen, „leibhaftes Zusammenspiel“ (Buber) und hat eine Ebene, die über das unmittelbar Erfahrbare hinausweist, also transzendente Dimensionen des Menschseins einschließt. Sie ist ein Geschehen der ganzen Person, mit Leib und Seele und Geist.

Solche Gegenwartigkeit, also jeweils ganz in der Gegenwart zu sein, bedeutet die Herausforderung, den fruchtbaren Augenblick zu ergreifen, den „*kairos*“.<sup>21</sup> Denn Begegnung geschieht immer jetzt und sie ereignet sich direkt zwischen den Personen: in *Un-Mittel-barkeit*,

bar aller Mittel, Methoden und Techniken. Diese stehen trennend zwischen den Personen, wenn sie von außen in die Beziehung eingebracht werden. „Zwischen Ich und Du steht kein Zweck. Alles Mittel ist Hindernis. Nur, wo alles Mittel zerfallen ist, geschieht Begegnung“, formuliert Buber, präzise auch den Prozess beschreibend. Das einzige „Mittel“ oder „Instrument“ ist die Person des Begegnenden selbst. Das setzt zuallererst den Verzicht auf alle planbaren Techniken und Strategien voraus, auf alle Mittel, „Spiele“ oder „Übungen“, die als Schutz dienen um abzuwehren, was einem widerfährt. Gegenwartigkeit bedeutet hingegen ein Sich-Einlassen auf die Unmittelbarkeit der Begegnungserfahrung und die Offenheit für das, was sich im nächsten Augenblick ereignen wird.

Die oft beschriebenen drei personenzentrierten Grundhaltungen, wegen ihrer unbedingten Zusammengehörigkeit auch als Triasvariable bezeichnet, sind, genau genommen, drei Dimensionen *einer* Haltung, die eben mit diesem Begriff von *Gegenwärtigkeit* oder *Präsenz* in ihrer existenziellen Dimension beschrieben werden kann und in der sie gleichsam – in einem hegelianischen Sinn – aufgehoben sind (Rogers 1986h; Schmid 1994, 228–244). Sie stellen drei Facetten oder Ausfaltungen ein und derselben Weise dar, mit einem oder mehreren Anderen, in dessen oder deren Gegenwart zu sein – kongruent und offen, wertschätzend und ohne Bedingungen, einfühlsam und ohne Beurteilungen. Gegenwartigkeit in diesem Sinn ist eine Lebenseinstellung, ein „way of being“, ja ein „way of being with“ (Rogers 1975a, 4), eine Weise des Miteinanderseins.

Diese mit Gegenwartigkeit beschriebene Grundhaltung beruht auf einem *Grundvertrauen in die Person*, die eigene und die des Anderen, was sie scharf von der meist durch Misstrauen geprägten Haltung in der Gesellschaft, im Berufs- und oft auch im Privatleben, unterscheidet. Statt Menschen als unfähig, belehrungsbedürftig, destruktionsgeneigt und daher auf Kontrolle und Führung durch Experten angewiesen zu betrachten, geht die personenzentrierte Sichtweise davon aus, dass die *konstruktive Tendenz zur Aktualisierung* Vertrauen verdient, findet sie nur einigermaßen geeignete (Beziehungs-)Bedingungen vor.

### *Reflexion als Ab-Lösung*

Während mit Begegnung also das existenzielle Berührtwerden in der Unmittelbarkeit der Beziehung gemeint ist, bezeichnet der darauf folgende Schritt der Reflexion das distanzierende und objektivierende Bedenken des Geschehenen. Ihn auszuklammern oder für überflüssig zu erklären, hieße nicht nur, eine zentrale menschliche Fähigkeit auszublenden, es hieße auch, dem Anderen Ent-Scheidendes vorzuenthalten.

20 Gegenwartigkeit schließt das Gewordensein ebenso ein wie den Entwurf von Zukunft, das Werdenkönnen.

21 Benannt nach dem griechischen Gott für die günstige Gelegenheit bzw. den rechten Augenblick, der als Jüngling mit einem Schopf vorne, kahl geschoren hinten, dargestellt wurde, und den es, wenn er vorbeilte, galt, „beim Schopf zu packen“.

In der Reflexion geschieht Analyse und Kritik. Die Reflexionsphase fördert die Selbstreflexion, in der sich der Supervisand selbst und in der er sein berufliches Handeln zum Objekt seines Denkens macht. Dabei wird auch das System, in dem er handelt, zum Gegenstand der Reflexion, damit seine Rolle, seine Beziehungen usw. Erst die Reflexion legt die Grundlage zu Freiheit und Verantwortung, die des für die Reflexion erforderlichen und in der Reflexion erzielten Abstands bedürfen. (Vgl. Schmid 1996a, 121f)

Mit der Beachtung „des Dritten“ – sei es das Thema, das System oder eine oder mehrere weitere Personen – wird die reduzierte Sicht einer „Ich-Du-Begegnung“ überwunden. Wie bereits erwähnt, gibt es den Anderen der Begegnung immer nur in der Gegenwart des Dritten (Levinas). Damit wird über die Unmittelbarkeit hinaus das Problem der Orientierung relevant und, es stellt sich, in Levinas' Sprache formuliert, die Frage der Gerechtigkeit, die sich aus der Rat- und Orientierungslosigkeit ergibt (s. o.): Wem gilt es, wie gerecht werden? Handeln versteht sich nicht mehr von selbst; Konzepte werden fragwürdig und neues Bedenken wird notwendig. Lösungs-Ansätze, die ein Sich-Ab-lösen erfordern, können in den Blick kommen. Sie sind nur aus der Distanzierung möglich, im Lösen aus der Unmittelbarkeit, indem das Erfahrene zum Gegenstand wird. In diesem (zweiten) Gegenüber können Handels- und Denkalternativen kreativ entstehen, kann sich die Person entscheiden, wird sie selbst (d. h. mit ihrem Selbst) zur Entscheidungsinstanz. (Vgl. Schmid 1996a, 149f)

Müßig zu betonen, dass solche (profunde) Reflexion ohne vorgängige Begegnungserfahrung, auf die sie reflektiert, gar nicht möglich ist, und daher Verfahren, die sofort mit der Reflexion ansetzen möchten, Person und Thema verfehlen.

### **Personzentrierte Supervision als Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung durch reflektierte Begegnung**

In der Supervision wird jener Teil der Lebenswelt des Supervisanden, der seine Arbeit betrifft, aktualisiert und damit der Reflexion zugänglich.

Supervision auf der Basis solcher phänomenologischer, personaler, existenzieller Anthropologie bedeutet also zweierlei: Zum einen ist sie – *auf der Ebene der Supervisionsbeziehung(en)* – die Begegnung des Supervisors (oder der Supervisoren) mit dem (oder den) Supervisanden und seinen (oder ihren) Erfahrungen, welche die Voraussetzung für die Begegnung vom Supervisanden zum Supervisor und (in der Gruppe) der Supervisanden untereinander bildet. Diese (unmittelbaren) Begegnungserfahrungen eröffnen, zeigen von sich aus auf, was den Supervisanden in Bezug auf seine Arbeitswelt betrifft: Er gibt zu erkennen, was in ihm vorgeht und wie er seine Arbeitswelt erlebt (diese wird selbst natürlich nicht direkt, sondern immer nur über die Vermittlung des Supervisanden „abgebildet“); die adäquate Antwort in der Begegnung ist die An-

Erkennung der Person des Supervisanden durch den Supervisor. Diese Begegnungserfahrungen bilden die Basis für die Reflexion der Supervisionsbeziehung selbst in der Beziehung zwischen Supervisand und Supervisor. (Zu beachten ist, dass dabei die Bewegung vom sich öffnenden Supervisanden ausgeht und einen An-Spruch bildet, dem der Supervisor ent-sprechend zu ant-worten aufgerufen ist.) In der Reflexion kann auf der Basis der vertrauensvollen Beziehung eine innere (Ab-)Lösung von „eingefahrenen“ Denk- und Handlungsschemata erfolgen – also Erkenntnis geschehen, die sogleich (beschränkt in der Zweierbeziehung, lebensnaher in der Gruppe) versuchsweise in veränderter Beziehungsgestaltung erprobt werden kann, womit neue Begegnungserfahrungen möglich werden.

Zum anderen – *auf der Ebene des „Transfers“ des Supervisionslernens in die Realität der Arbeitswelt* – wird Begegnungserfahrung und Reflexion derselben durch den Supervisanden selbst in der jeweiligen Arbeitssituation gefördert, weil durch die Entwicklung der Persönlichkeit, die in der Supervisionsbeziehung durch Begegnung und Reflexion geschehen konnte, das Selbst-Verständnis des Supervisanden gewachsen ist und er verändert „an die Arbeit gehen“ kann.

*Der Prozess der Supervision insgesamt* bildet so, wo er gelingt, eine spiralenförmige Weiterentwicklung: Durch neuerliche Begegnung und Reflexion aufgrund der dabei gemachten Erfahrungen in der Arbeit in der nächsten Supervisionseinheit erweitert sich die Spirale. Erweist sie sich jedoch stattdessen als Zirkel (und landet man dort, wo man schon war), müssen die Begegnungserfahrungen daraufhin reflektiert werden, was übersehen oder zu wenig beachtet geblieben ist, um eine (Ab-)Lösung (aus derselben Ebene) zu ermöglichen.

Analoges gilt für die Veränderung von Organisationen (mit denen man auch nur über Personen in Kontakt treten kann).

Der Personzentrierte Supervisor hat also die Aufgabe, das Gegenüber der Begegnung in einer reflexiven Gegenüberstellung fassbar zu machen und diesen Komplex der Reflexion explizit zu machen. Das „doppelte Gegenüber“ bildet somit die Grundlage des Verständnisses von Personzentrierter Supervision. Sie ist (erstens) die Kunst der Begegnung, die den Supervisanden hilft, seine Ressourcen zu mobilisieren und erneut darauf zu vertrauen. Sie ist (zweitens) die Kunst der Reflexion, die dem Supervisanden hilft, Begegnungserfahrungen selbstständig zu reflektieren. Der Ansatz liegt dabei auf der Wahrnehmung und Bearbeitung von Inkongruenz, sei es der Person, sei es der Organisation. Personzentrierte Supervision ist damit „*facilitative supervision*“ (Schmid 1997).

Dem Supervisor kommt dabei die Aufgabe eines Facilitators zu, d. h. einer den Prozess fördernden Person (vgl. Schmid 1996a, 219–288; Frenzel 2000), die sich – im Sinne eines „*way of being with*“ – auf die Unmittelbarkeit der Begegnung einlässt und die Reflexion begleitet. Der Supervisor vertraut dazu in das Potential seines Supervisanden bzw. in die Ressourcen des Systems. Für die Begegnung sind die erwähnten personzentrierten Grundhaltungen

ausschlaggebend; die Reflexion erfordert zudem u. a. die Kenntnis von Organisationsstrukturen und antizipative Fähigkeiten, wie beispielsweise die kognitive soziale Perspektivenübernahme (Binder 1996; Schmid 2001c). Sie entspricht dem Erkennen im Sinne des Bedenkens, während die Empathie dem Anerkennen im Sinne des Verstehens dient. Begegnung bedarf der Offenheit des Supervisors, der nicht mit vorgefassten Konzepten seine Fähigkeit zu hören beeinträchtigen darf und ohne Bedingungen die Person des Supervisanden wertschätzt; Reflexion bedarf des kritischen Blicks usw.

Zusammengefasst: Personenzentrierte Supervision findet in der Spannung und Dialektik von Individuum und Gesellschaft statt. Sie versteht sich näherhin als Prozess der Begegnung und Reflexion auf der Ebene der Person in Bezug auf ihre Arbeit. Anders formuliert: Personenzentrierte Supervision ist die wissenschaftliche und praktische Frage nach der Person im Arbeitskontext. d. h. nach jenem Teil ihrer gesellschaftlichen Realität, die mit ihrem Beruf bzw. ihrer berufsähnlichen Tätigkeit zu tun hat. Personenzentrierte Supervision ist die Kunst der Emanzipation fördernden Begegnung und Reflexion, die dem Supervisanden hilft, seine Ressourcen zu mobilisieren und erneut darauf zu vertrauen, selbst ein Künstler in der Gestaltung seiner beruflichen Beziehungen und seiner Arbeitswelt sein zu können.

### **3. Supervision als sozialetische Disziplin Plädoyer für einen ethischen und grundlagentheoretischen Diskurs**

Rogers hat seinen Ansatz aus der Erfahrung in Beziehungen erarbeitet; seine Theorie ist phänomenologisch gewonnen und erfahrungsnah formuliert. Was Rogers in Beratungen und Therapien beobachtet hat und woraus er seine Hypothesen formulierte, sind jedoch keine indifferenten Daten, sondern Erfahrungs-„Tatsachen“, die von allem Anfang an eine deutliche Wertsetzung implizieren.

#### **Eine ethische Position als Grundlage personenzentrierten Handelns**

Sieht man sich Rogers' Statement 1957(a), das Kernstück personenzentrierter Theorie, genauer an, so ist damit bereits eine ethische Grundlegung formuliert: Wenn die dort genannten sechs Bedingungen notwendig und hinreichend für eine konstruktive Entwicklung der Person sind, so stellt es eine Verpflichtung für den Therapeuten dar, sie zu beachten (Kontakt, Klienteninkongruenz, Kommunikation der Therapeuteneinstellungen) bzw. „anzubieten“ (Kongruenz, bedingungsfreie Zuwendung, Empathie). Gerade aus der dem Personenzentrierten Ansatz grundlegenden phänomenologischen Position heraus, kam Rogers zur Klientenzentrierung, nämlich darauf, wie bereits oben erwähnt, das Angesprochenwerden durch eine Person als einen An-Spruch zu verstehen, der Ant-Wort verlangt und damit in Ver-Antwort-ung nimmt.

Damit aber wird personenzentriertes Handeln ethisch fundiert. Was dort für die Psychotherapie formuliert wurde, gilt analog für Beratung, die Supervision eingeschlossen.

Die philosophische Basis zu diesem Verständnis findet sich unter anderem bei Levinas. Ethik bedeutet ja Moralphilosophie, nicht Moral oder gar Kasuistik (und hat weder mit „Betroffenheitsduselei“ noch mit „Gutmenschentum“ zu tun, schon gar nicht mit Moralisieren). Der Ethik geht es um die Grundfrage, wie der Mensch mit dem Menschen und sich selbst, in welchen Konstellationen immer, umgeht. Levinas zufolge ist die Grundlage des Selbstbewusstseins nicht die Reflexion (des Ich am Du), sondern die schon jeweils vorgegebene Beziehungserfahrung, die im Anderen ihren Ursprung hat. Begegnung geht der Reflexion voraus. Der Andere ist vorgängig da, bleibendes Rätsel und somit ständige Herausforderung.

Jede Beratung ist demzufolge das Ergreifen der Verantwortlichkeit gegenüber dem Klienten als einem Anderen, ist Handeln aus der Begegnung, engagierter und solidarischer Dienst aus einer solchen ethischen Grundhaltung. Aus ethischer Sicht besteht die Verpflichtung, in zwischenmenschlichen Situationen, die sich als „Helfen“ oder „Beraten“ im weitesten Sinn des Wortes definieren lassen das Beste, das verfügbar ist, anzubieten. Gerade auch die vielbeschworene Qualitätssicherung ist daher eine ethische Frage.

Supervision ist also zu allererst unter einem ethischen Blickwinkel zu sehen. Dabei geht es freilich nicht um individualistische Ethik, sondern um Sozialetik. Supervisorisches Handeln ist ja (wie therapeutisches Handeln im Übrigen) immer auch gesellschaftliches und politisches Handeln – was für Supervision in der Wirtschaft ebenso gilt wie für Supervision im Bildungsbereich, in der Sozialarbeit oder Psychotherapie.

Alfred Pritz (1999) ist in seiner Forderung nach einem „ethischen Code“ für Supervisorinnen und Supervisoren Recht zu geben. Freilich nicht in einer bloß oberflächlichen Weise, einige Regeln gegen Missbrauch und Ausbeutung von Klientinnen und Klienten aufzustellen und allenfalls die Frage eines angemessenen Honorars zu regeln, sondern dergestalt, dass grundlegende Überlegungen dazu angestellt werden, was Aufgabe und Verpflichtung im supervisorischen „Dienst“ bedeutet.

Die Frage nach der Person ist immer eine ethische Frage. Die persönlichkeits-theoretische und organisationstheoretische Fragestellung weist also über sich hinaus und entpuppt sich immer auch als eine ethische. Sie führt, konsequent gestellt und reflektiert, von den egologischen Fragestellungen, mit denen wohl alle Supervisionsvorgänge einmal beginnen, zum „Wir“ der Gesellschaft.

Gerade aus ethischer Sicht ist Supervision, wie beschrieben, nicht einfach eine Methode oder eine Technik. Von Supervisionstheorien ist daher zu fordern, dass sie weder in distanzierendem Philosophieren stecken bleiben noch auf der Ebene der Methodik oder Technologien das beliebte Spiel des „cleverer, schneller, effizienter“ mitspielen, sondern die konkrete Frage nach den beteiligten Personen stellen.<sup>22</sup>

## State of the art: Förderung von kreativer Emanzipation statt methodikfixierter Egologie

Die gegenwärtige Diskussion scheint all diese Fragestellungen nahezu auszuklammern. (Hier ist ein ähnlicher Befund zu erheben wie für die Psychotherapie.) Das heute weit verbreitete Supervisionsverständnis der Methodenzentrierung<sup>23</sup> stellt die ethische Frage erst gar nicht. Aus personenzentrierter Sicht erscheint es hoch an der Zeit, in der Supervisionsdiskussion von der Breite in die Tiefe zu gehen. Es ist an der Zeit zu erkennen, dass der vorherrschende Diskurs in der Supervision, über Berufsidentität und Organisationsform, über Verbands- und Berufspolitik – so notwendig diese Themen auch sind –, eine ziemlich krasse Form von Egologie darstellt und nicht anders als in der Frustration enden kann, zu der alle Egologie letztlich führen muss: zum Erlebnis von Bedeutungslosigkeit und Wirkungslosigkeit. Die Mode „Supervision“ wird vergehen und von anderen Zeitgeist-Trends abgelöst werden; anderes wird schick und für die eigene P.R. als förderlich gelten; der Prozess ist bereits im Gange. Der Boom ist auch hier, wie zuvor in der Gruppendynamik, in der Selbsterfahrung, in der Psychotherapie vorübergehend.

Was bleibt, sind die Menschen in ihrer Arbeitswelt, die eine profunde und verantwortungsbewusste Begleitung ihrer beruflichen Situation brauchen. Was bleibt, ist die Notwendigkeit qualitativ hochwertiger, personal verantworteter supervisorischer Arbeit. Was bleibt, ist der Anspruch zur kreativen Begleitung emanzipatorischer Prozesse und organisatorischer Veränderungen, die diese ermöglichen, ja begünstigen.

Nach wie vor gilt es also, von der supervisoren-, ja verbandszentrierten Diskussion (die oft um die Sicherung von Pfründen kreist) zu einer grundsätzlichen zu kommen. So begrüßenswert das Thema der Professionalisierung und Qualitätssicherung von Supervision ist, so wichtig ist es, es auf der Basis eines ethischen und grundlagentheoretischen Diskurses zu führen. Die personenzentrierte Theorie und Praxis der Supervision läuft hier zahlreichen zeitgeistigen Tendenzen quer.

In einer Zeit, in der sich ein methodenorientiertes Selbstverständnis nicht zuletzt dank gesellschaftspolitischer Effizienzansprüche einer beträchtlichen Konjunktur erfreut, ist eine personale Grundorientierung vielleicht aktueller denn je. Entgegen dem modischen Trend bleibt festzuhalten, dass der radikale Ansatz, Supervision ausschließlich an der Person zu orientieren, uneingeholt und provokativ bleibt wie eh und je – auch für die personenzentrierten

Praktiker und Theoretiker selbst. Er bedeutet eine gesellschaftspolitische Infragestellung, die gern verdrängt wird.

Sogenannte Qualitätssicherung durch Etablierung bloß methodenorientierter Standards und Diskursmonopolisierung mag weit verbreitet sein. State of the art ist das freilich nicht.

State of the art ist vielmehr, Supervision als dialogische Kreation von Handlungsmöglichkeiten zu verstehen (Frenzel). Der Personenzentrierte Ansatz liegt gerade deshalb vielen heute üblichen Forderungen quer, etwa jener nach der Effektivität beratenden und supervisorischen Handelns, die ausschließlich in Kategorien denkt, wie man möglichst raffiniert, rasch und schmerzlos „Probleme weg-machen“ kann. Er ist der solidarische und emanzipatorische Ansatz par excellence gegen die Versuchung zur Technifizierung und einseitigen Effizienzorientierung der Supervision im Besonderen, der Beratung im Allgemeinen.

Die Unterstützung der Emanzipation der Person in der Gesellschaft und ihrer Befreiung aus der Entfremdung – im Falle der Supervision die Arbeitswelt betreffend – wird weiter bedeutsam bleiben und nicht mit marktorientierten Überlegungen oder Moden verschwinden. Sie bleibt eine permanente solidarische Aufgabe und ethische Herausforderung.

## Literatur

- Binder, Ute (1996), Die Bedeutung des motivationalen Aspekts von Empathie und kognitiver sozialer Perspektivenübernahme in der personenzentrierten Psychotherapie, in: Hutterer/Pawlowsky/Schmid/ Stipsits 1996, 347–362
- Frenzel, Peter (2000), Personenzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation, in diesem Heft
- Gotthardt-Lorenz, Angela (1999), Die Methode Supervision – Fachlicher Anlass und Bezugsrahmen für Supervisionsausbildungen, Manuskript, KAT der ÖVS, 19./20. 4. 1999
- Gotthardt-Lorenz, Angela / Schüers, Wolfgang (1997), Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen, in: Luif 1997, 14
- Gotthardt-Lorenz, Angela / Walther, Ingrid (1998), Berufs- und Arbeitsfeldorientierung – der Blickwinkel, der Supervision zur Supervision macht, in: Hausegger, Trude / Tatschl, Siegfried / Walther, Ingrid (Hg.), Supervision – den beruflichen Alltag professionell reflektieren, Innsbruck (StudienVerlag) 1998, 11–22
- Hutterer, Robert / Pawlowsky, Gerhard / Schmid, Peter F. / Stipsits, Reinhold (1996) (Hg.), Client-Centered and Experiential Psychotherapy. A paradigm in motion, Frankfurt/M. (Peter Lang) 1996
- IPS der APG / ÖGwG (1999), Person-/Klientenzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung. Statut und Ausbildungsordnung von ÖGwG und IPS der APG, Fassung 1999
- Iseli, Catherine / Keil, Wolfgang W. / Korbei, Lore / Nemeskeri, Nora / Rasch-Owald, Sylvia / Schmid, Peter F. / Wacker, Paulus (Hg.), Identität – Begegnung – Kooperation. Person-/Klientenzentrierte Therapie an der Jahrhundertwende, Köln (GwG) 2001
- Korunka, Christian / Sauer, Joachim / Steinhardt, Kornelia / Lueger-Schuster, Brigitte (2000), Der Stellenwert des Personenzentrierten Ansatzes in der Supervision. Eine empirische Bestandsaufnahme, in diesem Heft

22 Vgl. zur ethischen Fundierung Pfeiffer 1996; Wittrahm 1995; Schmid 1996a, 521–532; 2001a; 2001b; 2001d.

23 Seltsamerweise wird dieses Spiel zum Teil von Frauen kräftig mitgespielt, ja propagiert – ein Spiel, das üblicherweise Männern zugeordnet ist, nämlich wer am potentesten ist, wer die besten und ausgeklügeltsten Methoden hat oder wer eine Reglementierung ausarbeiten kann, die am besten der Kontrolle und Uniformität dient usw.

- Luif, Ingeborg (Hg.), *Supervision*, Wien (Orac) 1997
- ÖVS (1998): Österreichische Vereinigung für Supervision, *Supervision in Österreich 1998*, 2
- Pfeiffer, Wolfgang M. (1996), Konkurrenz und Solidarität in anthropologischer Perspektive, in: Frielingsdorf-Appelt, Christa / Pabst, Hans / Speierer, Gert-Walter (Hg.), *Gesprächspsychotherapie. Theorie, Krankenbehandlung, Forschung*, Köln, (GwG) 1996, 21–34
- Pritz, Alfred (1999), Wem „gehört“ die Supervision? Einige Gedanken über die Zukunft des Berufsfeldes. Vortrag bei der Tagung „Veränderungskonzepte in der Supervision“, Wien, Am Spiegeln, 12. 11. 1999
- Rogers, Carl R. (1955a), Persons or science? A philosophical question, in: *American Psychologist* 10,7 (1955) 267–278; dt. Menschen oder die Wissenschaft? Eine philosophische Frage, in: Rogers 1961a, dt. 1973, 197–222
- (1957a), The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change, in: *Journal of Consulting Psychology* 21,2 (1957) 95–103; dt.: Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 1991, 165–184
- (1961a), On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy, Boston (Houghton Mifflin) 1961; dt.: Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, Stuttgart (Klett) 1973
- (1962a), The interpersonal relationship. The core of guidance, in: *Harvard Educational Review* 4,32 (1962) 416–429; dt.: Die zwischenmenschliche Beziehung: Das tragende Element in der Therapie, in: ders. (1977b), *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*, München (Kindler) 1977, 180–196
- (1962c), Some learnings from a study of psychotherapy with schizophrenics, in: *Pennsylvania Psychiatric Quarterly*, Summer (1962) 3–15; dt.: Einige Untersuchungsergebnisse aus der Psychotherapie mit Schizophrenen, in: Rogers, Carl R. / Stevens, Barry, *Von Mensch zu Mensch. Möglichkeiten, sich und anderen zu begegnen*, Paderborn (Junfermann) 1984, <sup>2</sup>1987, 209–222
- (1970a), On encounter groups, New York (Harper & Row) 1970; dt.: Encounter-Gruppen. Das Erlebnis der menschlichen Begegnung, München (Kindler) 1974
- (1975a), Empathic – an unappreciated way of being, in: *The Counseling Psychologist* 5,2 (1975) 2–10; dt.: Eine neue Definition von Einfühlung, in: Jankowski, Peter / Tschulin, Dieter / Fietkau, Hans-Joachim / Mann Frido (Hg.), *Klientenzentrierte Psychotherapie heute*, Göttingen (Hogrefe) 1976
- (1980b), Client-centered psychotherapy, in: Kaplan, H. I. / Sadock, B. J. / Freedman, A. M. (Hg.), *Comprehensive textbook of psychiatry*, III, Baltimore, MD (Williams and Wilkins) 1980, 2153–2168; dt.: Klientenzentrierte Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 1991, 185–237
- (1986h), A client-centered / person-centered approach to therapy, in: Kutash, I. L. / Wolf, A. (Hg.), *Psychotherapist's casebook. Theory and technique in the practice of modern times*, San Francisco (Jossey-Bass) 1986, 197–208; dt.: Ein klientenzentrierter bzw. personenzentrierter Ansatz in der Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 1991, 238–256
- Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F. (1991), *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis*, Mainz (Grünewald) 1991; <sup>4</sup>2000
- Schmid, Peter F. (1991), Souveränität und Engagement. Zu einem personenzentrierten Verständnis von „Person“, in: Rogers/Schmid 1991, 15–164; <sup>4</sup>2000
- (1994), *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie. Ein Handbuch. Bd. I: Solidarität und Autonomie*, Köln (Edition Humanistische Psychologie) 1994
- (1996a), *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Ein Handbuch. Bd. II: Die Kunst der Begegnung*, Paderborn (Junfermann) 1996
- (1996b), „Probably the most potent social invention of the century“. Person-Centered Therapy is fundamentally group therapy, in: Huttenner/Pawlowsky/Schmid/Stipsits 1996, 611–625
- (1997a), Vom Individuum zur Person. Zur Anthropologie in der Psychotherapie und zu den philosophischen Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes, in: *Psychotherapie Forum* 4 (1997) 191–202
- (1997b), Förderung von Kompetenz durch Förderung von Kongruenz. Inhaltliche und berufspolitische Aspekte Personzentrierter Supervision, in: *PERSON* 2 (1997) 144–154
- (1997c), Personzentrierte Supervision. Berufliche Entwicklung durch Begegnung, in: Luif 1997, 175–188
- (1998a), *Im Anfang ist Gemeinschaft. Personzentrierte Gruppenarbeit in Seelsorge und Praktischer Theologie. Bd. III: Beitrag zu einer Theologie der Gruppe*, Stuttgart (Kohlhammer) 1998
- (1998b), Begegnung von Person zu Person. Zur Beziehungstheorie und zur Weiterentwicklung der Personzentrierten Psychotherapie, in: *Psychotherapie Forum* 1 (1998) 20–32
- (1998e), Was ist Supervision?, in: Österreichischer Bundesverband für Psychotherapie (Hg.), *Supervision und Psychotherapie*, Wien <sup>2</sup>1998, Iff
- (1999), *Personzentrierte Psychotherapie*, in: Sonneck, Gernot/ Slunecko, Thomas (Hg.), *Einführung in die Psychotherapie*, Stuttgart (UTB für Wissenschaft – Facultas) 1999, 168–211
- (2001a), Anspruch und Antwort. Personzentrierte Psychotherapie als Begegnung von Person zu Person, in: Keil, Wolfgang W. / Stumm, Gerhard (Hg.), *Der Personzentrierte Ansatz in der Psychotherapie. Die vielen Gesichter der Klientenzentrierten Psychotherapie*, Wien (Springer) 2001
- (2001b), Was ist personzentriert? Zur Frage von Identität, Integrität, Integration und Abgrenzung, in: Iseli et al., Köln (GwG) 2001
- (2001c), Comprehension. The art of not-knowing. Dialogical and ethical perspectives on empathy as dialogue facing the unexpected in personal and person-centred relationships, in: Haugh, Sheila / Merry, Tony (Hg.), *Rogers' therapeutic conditions. Evolution, theory and practice. Bd. 2: Empathy. Ross-on-Wye (PCCS) 2001*
- (2001d) Schmid, P. F. (2001d) “The necessary and sufficient conditions of being person-centered“. On identity, integrity, integration and differentiation of the paradigm, in: Watson, Jeanne C. et. al. (Hg.), *Client-centered and experiential psychotherapy in the 21st century: Advances in theory, research and practice*, Ross-on-Wye (PCCS) 2001
- Schmid, Peter F. / Winkler, Marietta (2001), Die Person als Frau und Mann. Zur Geschlechterdifferenz in Personzentrierter Therapie und Beratung, in: Iseli et al., Köln (GwG) 2001
- Schweers, Gerd (2000), *Personzentrierter Ansatz und Supervision*, in diesem Heft
- Wittrahm, Andreas (1995), Ethische Leitlinien für personzentriertes Handeln in Therapie und Beratung, in: GwG (Hg.), *Konkurrenz und Solidarität. Perspektiven des Personzentrierten Ansatzes im Wandel Europas. Europäischer Kongreß für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung der GwG*, Aachen 29. 4.–3. 5. 1995, Abstracts, 94

**Autor**

*Peter F. Schmid, Univ. Doz. HSProf. Mag. Dr., ist Begründer person-zentrierter Ausbildung in Österreich, Leiter des Referats für Supervision der Erzdiözese Wien, Personzentrierter Supervisor und Psychotherapeut und Ausbilder der Akademie für Beratung und Psychotherapie des Instituts für Personzentrierte Studien (IPS der APG). Mitbegründer der Aus-, Fort- und Weiterbildung „Person-/Klientenzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung“ (IPS und ÖGwG). Zusammenarbeit mit Carl Rogers in den achtziger Jahren; zahlreiche Fachpublikationen.*

**Anschrift**

*A-1120 Wien, Koflergasse 4;  
E-Mail: [pfs@pfs-online.at](mailto:pfs@pfs-online.at); Website: [pfs-online.at](http://pfs-online.at)*