

Helmut Schwanzar

Empathie als Veränderungskonzept und Erkenntnisinstrument

Zusammenfassung: *Das empathische Verstehen von Personen in ihrer konkreten Arbeitssituation ist ein zentraler Punkt, der Veränderungsprozesse in Supervisionen ermöglicht und in Gang setzt. Dieser Prozess wird anhand von sechs Punkten beschrieben. Die sich ständig wiederholende Abfolge von Erkenntnis und Entwicklung verändert ursprünglich vorhandene Inkongruenzen und führt die Personen und die Organisation als Ganzes zu immer mehr Kongruenz, Flexibilität und Authentizität.*

Stichwörter: *Supervision, Empathie, Verstehen, Entwicklungsprozess.*

In diesem Artikel befasse ich mich mit dem empathischen Verstehen von Personen in ihrer konkreten Arbeitssituation oder in ihrer beruflichen Umwelt, sei es als Einzelperson, als Team oder als gesamte Organisation. Ich bin der Überzeugung, dass dieses empathische Verstehen ein zentraler Punkt ist, der Veränderungsprozesse in Supervisionen ermöglicht und in Gang setzt. Empathie ist sicher nicht die einzige „Methode“, die zu Veränderungen führt, aber gerade aus klientenzentrierter Sicht scheint mir dieser Zugang zur realen Wirklichkeit von Personen und Organisationen ein entscheidender zu sein. Die Empathie ist zudem eine Form des Verstehens, die mir persönlich wahrscheinlich am nächsten ist.

Vorab eine kurze Begriffsbestimmung durch Carl R. Rogers (1959a, 37): Der Zustand der Empathie oder des Empathisch-Seins bedeutet, „den inneren Bezugsrahmen eines anderen möglichst exakt wahrzunehmen mit allen emotionalen Komponenten und Bedeutungen, gerade so, als ob man die andere Person wäre, jedoch ohne jemals die ‚Als-ob-Position‘ aufzugeben.“

Folgende Punkte sollen deutlich werden:

1. Supervision zielt immer auf den ganzen Menschen in seiner Beziehung zur konkreten Arbeitswelt ab und nicht nur auf bestimmte, für den Arbeitsprozess wichtige Anteile des Menschen, so wie ja auch Psychotherapie immer auf den ganzen Menschen in seiner Beziehung zur Umwelt abzielt.
2. Empathisches Verstehen meint in der Supervision immer den Menschen und seinen inneren Bezugsrahmen sowie das Verstehen über die Entstehungsbedingungen dieses inneren Bezugsrahmens und ebenso die Bedingungen seiner aktuellen Aufrechterhaltung unter besonderer Berücksichtigung der momentanen Arbeitswelt und der sich daraus ergebenden Wechselwirkung.

3. Empathisches Verstehen in der Supervision heißt immer auch ein Verstehen der konkreten Arbeitswelt und deren Entstehungsbedingungen, in Abhängigkeit von den Personen, die diese Arbeitswelt gestalten.
4. Um dieses Verstehen zu ermöglichen, empfiehlt sich ein Vorgehen „von außen nach innen“.
5. Empathisches Verstandenwerden leitet einen Veränderungsprozess – im Sinne eines Entwicklungsprozesses – bei der konkreten Person ein.
6. Das System, das Team, die Organisation, die gesamte Arbeitswelt beginnt sich zu verändern, wenn sich die konkreten Personen verändern.

1. Supervision zielt immer auf den ganzen Menschen in seiner Beziehung zur konkreten Arbeitswelt ab und nicht nur auf bestimmte, für den Arbeitsprozess wichtige Anteile des Menschen, so wie ja auch Psychotherapie immer auf den ganzen Menschen in seiner Beziehung zur Umwelt abzielt.

Manchmal wird man als Supervisor mit psychotherapeutischer Grundausbildung mit dem Vorwurf konfrontiert, dass man einen zu „subjektivistischen Blickwinkel“ in der Supervision habe, dass man das Verständnis der Person über das Verständnis der Organisation oder des Systems stelle.

Aus meiner Sicht ist dieser Vorwurf insofern nicht berechtigt, als gerade Psychotherapeuten wissen, dass wirkliches empathisches Verstehen einer Person immer nur dann möglich ist, wenn man diese Person in ihrem phänomenalen Feld begreift. Karl Sommer (1992,

34) beschreibt dies folgendermaßen: „Jedes Individuum lebt in einer sich permanent verändernden Welt der Erfahrung, deren Mittelpunkt es selbst ist. Diese persönliche Welt der Erfahrung wird als phänomenales Feld bezeichnet. Es schließt alle potenziell wahrnehmbaren Ereignisse ein, sei es, dass sie innerhalb des Organismus stattfinden, sei es, dass sie von außen auf ihn einwirken“.

Auch in der Supervision ist die konkrete Person der Mittelpunkt aller Erfahrungen, sowohl derer, die in der Person entstehen, als auch derer, die durch Einwirkung von außen auf diese Person zustande kommen, also z. B. Erfahrungen, die in Zusammenarbeit mit anderen Teammitgliedern gemacht werden, oder Erfahrungen, die durch die strukturellen Vorgaben einer Organisation gemacht werden. Weil aber der Mensch der Mittelpunkt dieser Erfahrungen ist, bilden sich alle gemachten Erfahrungen in dieser Person ab, und zwar in Abhängigkeit zum bisherigen Geworden-Sein dieser Person. Das heißt, dass sich fast alles, was wir empathisch über die aktuelle Arbeitswelt von Supervisanden verstehen können, aus dem subjektiven Erleben der realen Erfahrungen der Personen erschließt, abhängig von ihrem persönlichen Erfahrungshintergrund und in Beziehung zu ihm.

So ist es etwa eine reale aktuelle Erfahrung, „gemobbt zu werden“. Sie wird aus dem Umgang der übrigen Teammitglieder mit einer bestimmten Person gemacht und ist auch von der Organisationsstruktur abhängig, in der sich diese Personen befinden. Sie wird für den Supervisor durch das empathische Erleben dieser Personen erfahrbar, abgebildet auf dem Hintergrund ihrer persönlichen Lebenserfahrungen mit nicht-wertschätzendem Umgang.

Somit verstehen wir nicht nur ein System oder eine Struktur oder eine Organisation, sondern immer auch, was diese Struktur für die Personen bedeutet und wie sie sich in ihnen abbildet. Ich behaupte daher, vielleicht etwas überspitzt formuliert: Wie Personen nie ohne ihre Beziehung zur Umwelt gedacht werden können, so können auch Systeme nie ohne Personen, die diese Systeme bilden, ganzheitlich wahrgenommen werden. Damit soll ausgedrückt werden, dass man sich z. B. die Organisation eines möglichst effizienten Mittelbetriebes nur vorstellen kann, wenn man sich dabei Personen mitfantasiert, die diesen Betrieb betreiben – natürlich keine konkreten Personen, aber idealtypische: eine fleißige Sekretärin, gesunde Mitarbeiter etc. Es macht auch einen Unterschied, ob man sich diesen Betrieb in Amerika vorstellt oder in Russland, nicht nur von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, sondern auch von den zu erwartenden Mitarbeitern und der sie prägenden Sozialisation.

Das führt aber bereits mitten in den zweiten Punkt.

Wie das Verständnis der soziokulturellen Wirklichkeit – Stichwort „fleißige Sekretärin“ – in die Supervision einfließt, wird in der Beschreibung des Supervisionsprozesses weiter unten veranschaulicht.

2. Empathisches Verstehen meint in der Supervision immer den Menschen und seinen inneren Bezugsrahmen sowie das Verstehen über die Entstehungsbedingungen dieses inneren Bezugsrahmens und ebenso die Bedingungen seiner aktuellen Aufrechterhaltung unter besonderer Berücksichtigung der momentanen Arbeitswelt und der sich daraus ergebenden Wechselwirkung.

Um die konkrete Arbeitswelt eines Teams verstehen zu können, ist also ein Verständnis der Personen notwendig und ein Verständnis darüber, wie sie die konkreten Erfahrungen bewerten, die sie in ihrer Arbeitssituation machen. Auf diesem Hintergrund ergibt sich ein Verständnis der Erfahrungen, mit denen die Personen konfrontiert werden.

Indem wir in der Supervision den inneren Bezugsrahmen der Person verstehen, gelingt es uns deutlicher, Erfahrungen differenzierter zu betrachten, nämlich als die Erfahrung und ihre subjektive Bewertung. Aber nicht nur die Erfahrungen und deren subjektive Färbung werden nachfühlbar, sondern auch die Struktur und die Bedingungen für diese Erfahrungen bilden sich im persönlichen Erleben ab. Die ständige Wechselwirkung zwischen realen Gegebenheiten und der persönlichen Bewertung dieser Gegebenheiten ist eigentlich unser Tätigkeitsfeld als Supervisoren und fordert, neben dem Wissen über die realen Gegebenheiten und deren mögliche Wirkungen, das permanente empathische Verständnis dieser Wechselwirkung.

Damit ist Verstehen immer ein Prozess, und dadurch ist auch Supervision niemals die statische Beschreibung eines Zustands. Als Supervisor bekommt man also ein lebendiges Bild davon, wie z.B. eine Institution aufgebaut und organisiert ist. Dies nicht nur, indem man sich fragt, wie das Organisationskonzept dieser Institution ist, und wie es sich auf die Mitarbeiter auswirkt, also durch Verständnis und Wissen über die psychologischen Wirkungen von Organisationsformen auf die Personen, sondern dadurch, dass das eigene Bild so viel deutlicher wird, dadurch, dass sich das Organisationskonzept in den subjektiven Erfahrungen der Mitarbeiter abbildet, wobei sogar die unausgesprochenen Regeln klar werden.

Das ist es, was ich unter Empathie als Erkenntnisinstrument verstehe.

3. Empathisches Verstehen in der Supervision heißt immer auch ein Verstehen der konkreten Arbeitswelt und deren Entstehungsbedingungen, in Abhängigkeit von den Personen, die diese Arbeitswelt gestalten.

So wie es notwendig ist, durch das subjektive Erleben Verständnis für die reale Arbeitswelt zu bekommen, so ist es in einem ersten Schritt notwendig, Wissen über die reale Arbeitswelt zu haben. Wie wir in der Psychotherapie Wissen über Entwicklungsbedingungen, Entwicklungspsychologie und die Entstehung von Störungen etc.

brauchen, so brauchen wir in der Supervision Wissen über System, Organisationsstrukturen, Gruppenprozesse u. v. m. und Wissen über die Bedeutung und Aufgabe der Arbeitssituation im gesamtgesellschaftlichen Kontext.

In der Regel geht ja der Auftrag an eine Supervisorin bzw. einen Supervisor über die konkrete Unterstützung der Supervisanden weit hinaus, und das Ziel einer Supervision ist oft das gesamte Wohl einer Institution bzw. einer Firma (z. B. die Steigerung der Produktivität). Hier spielt die subjektive Wirklichkeit einer Institution bzw. einer Firma eine genauso große Rolle wie die subjektive Wirklichkeit der Supervisanden. Auch eine Organisation ist in ein phänomenales Feld eingebettet und ist dessen Mittelpunkt. Sie hat genauso eine Geschichte und ihre eigenen Bewertungsbedingungen, auf deren Grundlage sie mit Erfahrungen umgeht – mit Erfahrungen, die sowohl innerhalb der Organisation entstehen, als auch von außen an die Organisation herangetragen werden.

Die Erfahrungen einer Gruppe als Ganzes, die mehr ist als die Summe ihrer Teile, unterscheidet sich von den Erfahrungen der einzelnen Personen dieser Gruppe. Dadurch kann man von den subjektiven Erfahrungen der einzelnen Personen sprechen und auch von den „subjektiven“ – nämlich für jede Gruppe verschiedenen – Erfahrungen des kollektiven Ganzes.

Ein empathisches Verständnis für die subjektive Wirklichkeit einer Organisation zu entwickeln, ist ab dem Zeitpunkt der Kontrakterstellung ein permanentes Anliegen an die Supervisorin bzw. den Supervisor, zeitgleich und in ständiger Wechselwirkung mit dem empathischen Verständnis der einzelnen Personen einer Supervision.

Gerade das empathische Verständnis einer Organisation an sich verhindert ein zu subjektivistisches Herangehen an eine Supervision, ohne dass aber vergessen werden darf, dass eine Organisation immer von Menschen und für Menschen gemacht ist und durch Menschen getragen wird. Dieses Herangehen ist, ganz in klientenzentriertem Sinne, als Haltung und nicht als Methode oder Technik zu verstehen. Um das Herangehen, das empathische Verstehen einer Organisation, eines Systems, einer Institution und der Personen einer Supervision zu erleichtern, schlage ich ein Vorgehen von „außen nach innen“ vor.

4. Um solches empathisches Verstehen zu ermöglichen, empfiehlt sich ein Vorgehen „von außen nach innen“.

Ich greife hier eine Anregung von Otto F. Kernberg (1994) auf, der in seinem Buch „Innere Welt und Äußere Realität“ diese Sichtweise zum Verständnis gerade von Großgruppen empfiehlt. In Supervisionen vollziehen sich meines Erachtens zwei gegenläufige Prozesse, die oft sogar gleichzeitig ablaufen: Das empathische Verstehen (der Erkenntnisprozess) beginnt außen, bei der Organisation, und endet innen, bei der konkreten einzelnen Person. Der Veränderungsprozess beginnt innen, bei der einzelnen konkreten Person, und endet

außen, bei der Organisation – im Rogers'schen Sinn vielleicht auch erst ganz außen bei der Gesellschaft.

Dieser Prozess ist eine fortlaufende Drehbewegung: Man muss das Organisationskonzept verstehen, um die in diesem Konzept agierenden Personen verstehen zu können. Sobald man die konkrete Person in diesem Konzept versteht, ermöglicht das wiederum ein besseres Verständnis der Organisation, und der Prozess beginnt von neuem: Sobald sich die Organisation weiterentwickelt, weil sich die Personen in ihr weiterentwickelt haben, können sich auch diese Personen wiederum neu entwickeln usw.

In der Organisationsentwicklung wird manchmal versucht, diesen Prozess abzukürzen, in dem das Außen verändert wird, z. B. indem ein neues Organisationskonzept entwickelt wird. Bei der Umsetzung dieser Maßnahme stößt man aber unweigerlich auf Probleme mit den Mitarbeitern. Diese Probleme versucht man dann nachträglich zu bereinigen. Der Versuch ist unter dem Begriff „Implementierung von Maßnahmen“ modern geworden. Das ist meines Erachtens aber nichts anderes als der Versuch, den ausgesparten Entwicklungsprozess der Mitarbeiter im Nachhinein stattfinden zu lassen.

Ein Vorgehen von außen nach innen könnte folgendermaßen ablaufen:

Wer an eine Supervision herangeht, tut etwas ganz automatisch, auch wenn es ihm oder ihr manchmal leider nicht deutlich genug bewusst ist: Wir entwickeln zu aller erst ein empathisches Verständnis dafür, in welchem politischen und soziokulturellen Zusammenhang diese Aufgabe steht. Ein Schritt dazu ist, dass wir uns selbstempathisch als Teil dieses soziokulturellen Zusammenhangs reflektieren.

Weiters entwickeln wir ein Verständnis, in welches politische und soziokulturelle Umfeld diese Organisation eingebettet ist. – Es ist ein Unterschied, ob wir z.B. im Non-Profit-Bereich arbeiten, in einem soziokulturellen Klima von Leistung, Gewinn und freiem Markt oder in einem Klima von Solidarität und gegenseitiger Wertschätzung. Und natürlich ist das nicht nur ein Unterschied für uns Supervisorinnen bzw. Supervisoren, sondern noch viel mehr für die Organisationen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Darüber hinaus versuchen wir empathisch zu verstehen, wie sich diese Rahmenbedingungen für die konkrete subjektive Wirklichkeit einer Organisation auswirken, welches Selbstkonzept diese Organisation von sich entwickeln könnte oder müsste. – Es macht natürlich einen Unterschied, ob ein Spital nach Belegtagen finanziert wird oder ob es nach einem bestimmten Leistungsschlüssel honoriert wird. Es ist etwas ganz anderes, wenn man es früher mit einem Energieversorgungsunternehmen zu tun hatte, das eine Monopolstellung innehatte und dessen Anliegen eine möglichst gleich bleibende und effiziente Versorgung mit Energie war, und wenn es jetzt ein Unternehmen ist, das der freien Konkurrenz ausgesetzt ist und dessen Aufgabe es ist, möglichst hohe Gewinne zu erwirtschaften.

Ein nächster Schritt ist, zu verstehen, welche Inkongruenzen sich für die konkrete Institution oder die Abteilung daraus ergeben und welche Bedürfnisse und Wünsche damit verbunden sind. – Wie geht es einer Internen Abteilung in einem durch Leistung finanzierten Spital, im Gegensatz zu einer Chirurgischen Abteilung? Gibt es z. B. das Bedürfnis, die Patienten trotz allen Zwanges zum Sparen so lange halten zu können, wie sei es eigentlich bräuchten? Welche strukturellen Konflikte sind angelegt, wenn der Energieversorger eine Veränderungsmanagement-Abteilung einführt, um das Unternehmen auf Gewinnorientierung hin umzustrukturieren?

Wie spiegeln sich diese Konflikte in der Aufgabenstellung und in den Erwartungen an die einzelnen Mitarbeiter der Abteilung wider? – Wird erwartet, dass dieselbe Pflege in der halben Zeit geschieht? Soll das Team beim Energieversorger etwas verändern, aber wird es mit zu wenig Macht ausgestattet?

Wie spiegeln sich diese Konflikte in den Beziehungen der einzelnen Mitarbeiter wider, sowohl in der Hierarchie als auch untereinander? – Werden z. B. im Krankenhaus die schnellen Mitarbeiter als bedrohlich empfunden? Lässt sich im Team der Veränderungsmanager kein Teamleiter finden?

Nach unzähligen kleinen und feinen Zwischenschritten gelangen wir endlich zu einer Ebene, in der das Erleben der konkreten einzelnen Person mit ihrem inneren Bezugsrahmen, in Abhängigkeit von der konkreten Arbeitssituation, empathisch verstehbar wird. – „Ich bin nahe am Burn-out, da mich auch meine persönliche Lebensgeschichte gelehrt hat, das Nichterreichen eines Zieles als persönliches Versagen zu erleben.“ „Ich gehe weg, denn: Da kann man nichts verändern.“ „Ich habe gelernt, Konflikte durch Rückzug zu vermeiden.“

Dieser Weg des Verstehens ist ein Prozess, der ständig von oben nach unten läuft und von unten nach oben.

Eingebettet in unsere soziokulturelle Wirklichkeit, werfen wir als Supervisorinnen und Supervisoren einen selbstreflektierten Blick auf eine Organisation und deren soziokulturelle Wirklichkeit und sehen die konkreten einzelnen Personen, eingebettet in diese Matrix. Durch den Blick, durch die Brille des subjektiven Erlebens der beruflichen Wirklichkeit der einzelnen Personen, verstehen wir die Strukturgebundenheit der Personen und der Organisation besser und ihre Position in der soziokulturellen Wirklichkeit. Wobei mit jedem Verstehen und Verstandenwerden ein Veränderungsprozess initiiert wird, der dann wieder neues Verstehen ermöglicht – sodass ein permanenter Verstehens-Veränderungs-Prozess in Gang ist.

Was bewirkt es nun beim Einzelnen, empathisch verstanden zu werden?

5. Empathisches Verstandenwerden leitet einen Veränderungsprozess – im Sinne eines Entwicklungsprozesses – bei der konkreten Person ein.

Die persönliche Begegnung, die auf die Person zentrierte Haltung, ermöglicht ein Verständnis, wie sich die derzeitige Strukturgebundenheit mit den schon früher erfahrenen Bewertungsbedingungen vermengt und so die in der Supervisorin bzw. im Supervisor vorhandenen Inkongruenzen bestätigt und fortführt. Das empathische Verstehen muss dabei natürlich eingebettet sein in eine Haltung der Echtheit der Supervisorin bzw. des Supervisors und in eine Haltung bedingungsloser Wertschätzung.

Gleichzeitig wird durch dieses empathische Verstehen und durch das wertschätzende Annehmen der Person in ihrem So-Sein eine Bewegung und Entwicklung der Person hin zu mehr Kongruenz mit sich in der Arbeitswelt eingeleitet. Dies geschieht, weil „das Erleben des Klienten [Supervisorin] einerseits immer schon durch seine Faktizität im Sinne seines biologischen wie soziokulturellen Gewordenseins“ bedingt ist, wie „es auch durch seine Potenzialität, sein Auf-die-Zukunft-Bezogen-Sein mitbestimmt ist“ (Sommer 1992, 43f). Damit – d. h. durch das Freisetzen der Aktualisierungstendenz – kann sich die Person flexibler mit den zu machenden Erfahrungen auseinandersetzen und sich mit mehr Kreativität den Problemen der Arbeitswelt stellen.

Mit anderen Worten: Das relativ rigide Selbstkonzept der Personen, welches Erfahrungen nur zum Teil integrieren kann, wird durch das empathische Verstandenwerden freier und flexibler, und die Personen können die Erfahrungen, die sie am Arbeitsplatz machen unverfälschter integrieren und ein größeres Repertoire an Reaktionsmöglichkeiten entwickeln.

Sodann können Vorstellungen entstehen, wie z. B.: „Ich brauche vielleicht nicht mehr ins Burn-out zu gehen, wenn mir selbst verstehbar und nachempfindbar wird, dass die Überlastung nicht meinem persönlichen Unvermögen entspringt, sondern aus dem Versuch der Abteilung, etwas zu leisten, für das die Ressourcen nicht mehr ausreichen.“ Oder: „Ich brauche nicht wegzugehen, sondern beginne, darum zu kämpfen, dass ich die nötige Macht erhalte, um beim Energieversorger meinen Auftrag zu erfüllen.“

Weil nun aber, wie bereits anfangs betont, Organisationen nie ohne die Personen, die sie tragen, existieren, führt die Entwicklung der einzelnen Personen, abhängig von den realen Möglichkeiten der Organisation, auch zu einer Entwicklung der gesamten Organisation. Wobei aber schädliche Lebensbedingungen, z. B. destruktive Organisationsformen, dadurch nicht verändert werden, aber die Personen in diesen Organisationsformen eher in der Lage sind, die schädlichen Bedingungen bewusst zu erkennen und Schritte zu deren realer Veränderung einzufordern oder selbst in die Wege zu leiten.

6. Das System, das Team, die Organisation, die gesamte Arbeitswelt beginnt sich zu verändern, wenn sich die konkreten Personen verändern.

Wie das Selbstkonzept einer Person sich hin zu mehr Kongruenz entwickelt, wenn sie sich ausreichend empathisch verstanden fühlt, kann sich auch das Selbstbild eines Teams weg von Rigidität und Abwehr hin zu Offenheit und Flexibilität entwickeln, wenn das Team ausreichend empathisch verstanden wird: als Ganzes, in seinem eigenen inneren Bezugsrahmen, mit seinen Entstehungsbedingungen, den Regeln und Normen und den eigenen Wünschen und Bedürfnissen. So wie einem Organismus eine Aktualisierungstendenz innewohnt, die ihn zur Entfaltung, Ausdifferenzierung und Erhaltung der ihm eigenen Fähigkeiten bringt, so wohnt auch einer Gruppe als lebendiges Gebilde, das mehr ist, als die Summe der einzelnen Personen, eine eigene Entwicklungsdynamik inne. Dasselbe gilt auch für größere Organisationseinheiten.

Über die Individuen einer Organisation und deren empathische Begleitung bei ihrem Erkenntnisprozess, über die organisatorischen und strukturellen Zusammenhänge ihrer Arbeitswelt, durch die verständnisvolle Anteilnahme an deren Weiterentwicklung, aber auch durch die verständnisvolle Anteilnahme an der Abwehr von Entwicklung und Veränderung und die Wertschätzung des Gewordenen und Geschaffenen kann es zu einer Weiterentwicklung einer ganzen Organisation kommen – in Richtung auf mehr Kongruenz und weniger rigide Abwehr.

Damit spiegelt sich ein Erkenntnis-Veränderungs-Prozess, der individuell abläuft, auch institutionell wider.

Zum Abschluss stellt sich noch die Frage: Reicht das aus? Reicht empathisches Verstehen oder braucht es dazu nicht auch Expertenwissen von außen?

Die eigentlichen Experten in der Supervision und in der Organisationsentwicklung sitzen im Team. Wenn sie sich frei entwickeln

können, erfassen sie selbst sehr genau und sehr präzise, wann ihre Fähigkeiten zur Problemlösung nicht mehr ausreichen und sie punktuelle Unterstützung von außenstehenden Experten brauchen. Dann ist es ihnen auch möglich, dieses Know-how gut in ihren eigenen Entwicklungsprozess und in den der Organisation zu integrieren.

Literatur

- Kernberg, Otto F. (1994), *Innere Welt und äußere Realität*, Stuttgart (Internationale Psychoanalyse) 1994
- Rogers, Carl R. (1959a), *A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework*, in: Koch, Sigmund (Hg.), *Psychology. A study of a science*. Vol. III: *Formulations of the person and the social context*, New York (McGraw Hill) 1959, 184–256; dt.: *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*, entwickelt im Rahmen des klientenzentrierten Ansatzes, Köln (GwG) 1987; ³1991
- Sommer, Karl (1992), *Theorie der Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung. Ätiologiemodell und Therapietheorie der klientenzentrierten Psychotherapie*, in: *Personzentriert 2* (1992) 34–62

Autor

Dr. Helmut Schwanzar, geb. 1956, Psychologe und Klientenzentrierter Psychotherapeut in Salzburg, Ausbilder und Lehrtherapeut der ÖGwG, in freier Praxis als Psychotherapeut und Supervisor tätig. Mitglied des Leitungsteams der Aus-, Fort- und Weiterbildung in „Person-/Klientenzentrierter Supervision und Organisationsentwicklung“ (ÖGwG und IPS der APG), Mitorganisator der Tagung „Veränderungskonzepte in der Supervision“ 1999 in Wien.