

Peter F. Schmid

# Förderung von Kompetenz durch Förderung von Kongruenz

## Inhaltliche und berufspolitische Aspekte Personzentrierter Supervision

### Abstract:

*Supervision als Spezialfall einer personzentrierten Beziehung zeichnet sich durch un-mittel-bare Begegnung von Person zu Person und durch das Vertrauen des Supervisors in das Potential seines Partners beziehungsweise in die Ressourcen des Systems aus und ist solcherart der Prototyp von „facilitative supervision“. Personzentrierte Supervision als Förderung beruflicher Entwicklung durch Persönlichkeitsentwicklung ist die Reflexion der beruflichen Praxis mit Hilfe einer solchen Beziehung, wobei die aktuellen Beziehungserfahrungen in der Supervisionssituation der Schlüssel zum Verständnis sind. Der Ansatz liegt bei Wahrnehmung und Bearbeitung von Inkongruenz, sei es der Person, sei es der Organisation. Dabei kommt dem Verständnis und der kongruenten Gestaltung der Rolle und der Gruppe als Schnittstelle zwischen Person und Gesellschaft eine besondere Bedeutung zu.*

*Die personzentrierte Theorie der Supervision läuft manchen gegenwärtigen Tendenzen der begrüßenswerten Professionalisierung durch Ausgestaltung einer eigenständigen Berufsrolle des Supervisors quer, insbesondere was das Phantasma eines „ansatzübergreifenden“ Supervisionsverständnisses und die bisweilen supervisors-, ja verbandszentrierte Diskussion um Supervision betrifft.*

**Keywords:** *Supervision, Organisationsentwicklung, Inkongruenz, Rolle, personzentrierte Beziehung.*

### Zur aktuellen Problematik der Professionalisierung von Supervision

In den letzten Jahren sind in Österreich eine Reihe von Anstrengungen unternommen worden, ein eigenständiges Berufsbild des Supervisors bzw. der Supervisorin<sup>1</sup> zu entwickeln, sich um Qualitätssicherung zu bemühen, eine Vielzahl entsprechender Ausbildungen anzubieten und Berufsverbände zu gründen. Damit ist eine wichtige und begrüßenswerte Weichenstellung zur Herauskristallisierung eines professionellen Selbstverständnisses und ganz allgemein zur Etablierung von Supervision in den verschiedensten Feldern geleistet worden.

Dies steht zweifellos im Zusammenhang mit Entwicklungen in der Arbeitssuche auf psychosozialen Gebiet. Super-

visor zu werden, ist in gewissem Sinne eine Modeerscheinung (eigentlich fast schon wieder gewesen). Ähnlich wie es einmal die Ausbildungen in Gesprächsführung, Gruppendynamik und Psychotherapie waren, und nun vielleicht jene für Coaching und Mediation sind. Man kann dies durchaus als indirekte Folge der staatlichen Psychotherapieregelung ansehen. Die Tätigkeit des Supervisors ist als solche gesetzlich nicht geregelt, und der Titel ist nicht geschützt. Dabei erlebt man als Leiter einer Stelle, die mit der Organisation von Supervision befaßt ist, nahezu öfter, daß von arbeitssuchenden Supervisoren oder der Praxis bedürftiger Supervisionsausbildungsteilnehmern nachgefragt wird als von Personen, Teams und Organisationen, die Supervision bekommen wollen.

Von einem personzentrierten Standpunkt aus ist die gesamte Entwicklung unter mehreren Aspekten in ihrer gegenwärtigen Form durchaus kritisch zu sehen. Der Personzentrierte Ansatz hat ein pointiertes Verständnis psychosozialer Intervention entwickelt, das in seinem radikal-emanzipatorischen und begegnungsorientierten Grundver-

<sup>1</sup>Im folgenden sind immer Frauen und Männer gemeint, der Lesbarkeit halber werden aber nicht immer beide Geschlechtsendungen aufgeführt.

ständnis den aktuellen Strömungen zu einem guten Teil quer läuft.

### Gibt es eine ansatzunabhängige Supervision?

In der derzeitigen Diskussion um Supervision in Österreich wird zum einen nicht selten die Auffassung vertreten, es gebe einen eigenständigen, schulunenabhängigen oder -übergreifenden Ansatz der Supervision – also eine Supervision unabhängig von einem beispielsweise systemischen, analytischen, gruppensystemischen oder humanistischen Ansatz – eine „allgemeine Supervision“ jenseits von Anthropologien und Persönlichkeits- sowie Gesellschaftstheorien (eine Position, die aus der Psychotherapieforschung sensu Grawe bestens bekannt ist). Aus diesem Verständnis, so wird argumentiert, ließen sich unabhängige detaillierte Kriterien für die Supervisionstätigkeit und -ausbildung aufstellen.

Im Zusammenhang damit findet sich die Auffassung, das Wesentliche sei einzig, was in der Supervision praktisch geschehe (und da würden sich Supervisoren verschiedener Herkunft eigentlich nicht unterscheiden), der theoretische Hintergrund und das Menschenbild seien hingegen zweitrangig oder gar unbedeutend. Und erneut wird die Fiktion aufgestellt, Supervision könne ohne psychologisch-soziologische Positionierung, ohne Rücksicht auf das jeweilige anthropologische Modell durchgeführt werden.

Aus wissenschaftstheoretischer und anthropologischer Sicht sind ein eklektizischer, anlaßfallorientierter Zugang zu einem Verständnis von Supervision ebenso wie eine entsprechende Praxis jedoch höchst problematisch, weil hier wesentliche Fragen der Philosophie, des Grundlagenverständnisses, der Methodologie, der Beziehungs- und Techniktheorie und nicht zuletzt der Ethik ausgeklammert werden. Daher kommt nur ein „fachspezifischer“ Ansatz in Frage.<sup>2</sup>

Zum anderen kann man sich in den gegenwärtigen Bemühungen um Organisation von Supervision und Supervisionsausbildung in Österreich gelegentlich des Eindrucks nicht erwehren, daß verschiedentlich Motive, die sich mit Qualitätssicherung und Professionalisierung schwer vereinbaren lassen, im Vordergrund stehen. Bisweilen scheint es mehr um die Sicherung von beruflichen Pfründen als um Sicherung von Qualität der Arbeit zu gehen.

Diesem Zugang liegt auch unversehens der Ansatz zugrunde, das Wesentliche an Supervision und der Auseinandersetzung mit ihrem Verständnis sei das Berufsbild des Supervisors und dessen professionelle Identität. So verständlich und wichtig aus berufspolitischer Sicht auch die Bemühungen darum sind, der Profession des Supervisors

klare Konturen und ein klares Selbstverständnis zu geben – Supervision ist ebenso wie Psychotherapie, Beratung oder jede andere psychosoziale Tätigkeit eine Dienstleistung, die um der betroffenen Personen willen da ist. Von dorthin bezieht sie ihre Legitimität und von dorthin sind ihr Charakter, ihr Verständnis und das Tätigkeitsprofil eines Supervisors abzuleiten – und nicht umgekehrt.

Bei aller Bedeutung der Abgrenzung von anderen einschlägigen Tätigkeiten um der Klarheit willen und bei aller Notwendigkeit zu berufspolitischer Profilierung, darf diese sinnvollerweise nicht dahin führen, ein isoliertes Berufsbild aufzubauen. Mehr denn je sind in allen diesen Berufen Zusammenarbeit (etwa zwischen Supervisoren, Psychotherapeuten, Sozialmedizinern, Organisationspsychologen, Sozialarbeitern usw.) und ein vernetztes Arbeitsprofil gefragt.

Im folgenden soll anhand der Darlegung einiger personenzentrierter Positionen zu diesen Fragestellungen das kritische Potential personenzentrierter Anthropologie zu einem eigenständigen Supervisionsverständnis beleuchtet werden – nicht zuletzt anläßlich des Beginns einer eigenen person/klientenzentrierten Supervisions aus-, -fort- und -weiterbildung<sup>3</sup>, die nur dann sinnvoll und gerechtfertigt erscheint, wenn sie zu Bedeutung, Verständnis und Praxis von Supervision Originelles und Unverzichtbares beizutragen imstande ist.<sup>4</sup>

### Das personenzentrierte Verständnis von Supervision setzt bei der Person an

Der Personenzentrierte Ansatz hat eine klare, wenn auch auf den ersten Blick wenig sensationelle Vorstellung von Supervision. Und diese setzt, – kaum verwunderlich – bei der Person in ihren Beziehungen zu ihrem beruflichen Umfeld an. Will man sich einer personenzentrierten Theorie der Supervision nähern, so kommt man nicht umhin, sich auch hier die Frage zu stellen, was man unter Person und unter personenzentrierter Beziehung versteht.

Mit dem namengebenden Begriff der Person ist im Personenzentrierten Ansatz immer der Mensch auch in seinen sozialen Bezügen gemeint, also die Person im jeweiligen System. Die individuelle und die relationale Dimension des Personseins und Personwerdens, Selbständigkeit und Beziehungsangewiesenheit sind für die personale Sicht gleichermaßen bedeutsam (Schmid 1991a). Hilfestellung aus personenzentriertem Verständnis anbieten, heißt daher, sich auf eine personale Beziehung einzulassen. Das schließt ein, sich dabei auch als Helfer selbst als Berater ins Spiel zu

<sup>2</sup> Zur Begründung vgl. u.a. Slunecko 1997.

<sup>3</sup> Siehe dazu das Curriculum von IPS und ÖGwG in diesem Heft.

<sup>4</sup> Vgl. Schmid 1996a, 360–380; 1997a; 1997b.

bringen und darauf zu vertrauen, daß eine solche Begegnungsmöglichkeit von Person zu Person, sei es zu zweit, sei es in der Gruppe (ders. 1996b), der wesentlichste Beitrag dazu ist, daß der Hilfesuchende seine bislang unausgeschöpften oder vorübergehend blockierten inneren Ressourcen besser nützen kann, sich somit in der Persönlichkeit weiterentwickelt und damit auch den Handlungsspielraum vergrößert (Rogers 1961a; 1970a; 1980a; Schmid 1989). Damit ist ausdrücklich ein Menschenbild verbunden, das jedem Menschen die Fähigkeit, sein Leben zu gestalten und seine Probleme zu lösen, zutraut und ihm das Vermögen und dessen Aktualisierung zuspricht, sich aufgrund seines eigenen Potentials in eine individuell und sozial konstruktive Richtung weiterzuentwickeln, wenn er sich selbst prinzipiell als angenommen und verstanden erfährt, also in einer sozialen Umwelt, in der er sich einigermaßen authentisch verhalten kann (Rogers 1959a).

Das gilt natürlich alles auch für berufliche Beziehungen.

Und es hat bedeutsame Konsequenzen für das Selbstverständnis des Supervisors.

Denn ein solcher Ansatz schließt ganz grundsätzlich jedwedes Selbstverständnis des Helfers als eines Experten für die Probleme oder Person seines Partners in Beratung, Therapie, Erziehung, Supervision oder welcher hilfreichen Beziehung immer aus; es schließt auch aus, daß sich der Berater selbst als Fachmann für den richtigen Einsatz von Methoden und Mitteln versteht. Denn das einzige „Mittel“ oder „Instrument“, das zum Einsatz kommt, ist die Person des Beraters selbst. Und nur, „wo alles Mittel zerfallen ist“, geschieht, nach Buber (1923, 19), Begegnung. Deshalb unterscheidet sich der Personzentrierte Ansatz radikal von jenen anderen Ansätzen, die mittlerweile mehr oder weniger alle zu den von Rogers (1957a) herausgearbeiteten und differenziert beschriebenen Grundhaltungen der Authentizität, bedingungsfreien Wertschätzung und Empathie gefunden haben, diese jedoch nur als vorbereitende Beziehungsgestaltung, zur Herstellung eines Klimas oder Reports, sozusagen als selbstverständlich-menschliche Voraussetzungen betrachten, auf denen dann aber erst die eigentliche (therapeutische oder supervisorische) Arbeit aufzubauen habe. Für den personzentriert Arbeitenden ist die im Prozeß jeweils neu umzusetzende Verwirklichung dieser Grundhaltungen die Hilfe, die keiner Ergänzung durch spezifische, dem Experten vorbehaltene Methoden und Techniken bedarf. Das Expertentum besteht, wenn man schon will, gerade darin, auch gegen die Wünsche des Klienten, dem Versuch zu wehren, sich als Experte zu gebärden, das heißt, sich über Schwierigkeiten mit Techniken hinwegzuhelfen, statt sich ihnen als Personen zu stellen.

In seiner psychophysischen Präsenz (das meint die existentielle und un-mittel-bare Gegenwärtigkeit im Sinne der Begegnungsphilosophie, nicht ein ideologisches oder pragmatisches Hier-und-Jetzt-Prinzip) eröffnet derjenige, der eine personzentrierte Beziehung anbietet, seinem Partner,

sei es eine andere Person, sei es eine Gruppe, die Möglichkeit, das Augenmerk gleichfalls auf den fruchtbaren Augenblick, den Kairos, damit auf sich selbst und seine oder ihre Beziehungen zu richten und solcherart in ihm oder ihr brachliegendes Potential zu ergreifen (Schmid 1994; 1996a).

Und genau dieses Verständnis von Hilfe durch ein spezifisches Beziehungsangebot trifft auch auf Personzentrierte Supervision zu. Oder anders formuliert: Supervision ist ein Spezialfall einer personzentrierten Beziehung.

## Zu den Prinzipien Personzentrierter Supervision

Generelles Ziel von Supervision als systematischer berufs- oder tätigkeitsbegleitender Reflexion der Arbeit von Personen ist die Integration von (beruflicher) Praxiserfahrung, (persönlicher) Theorie und Persönlichkeitsentwicklung. Dies kann allerdings mit verschiedener Schwerpunktsetzung erfolgen. Personzentriert verstanden geschieht es auf der Basis der eben beschriebenen *Aktualisierung des persönlichen Potentials in der Unmittelbarkeit der Supervisionsbeziehung und der damit verbundenen Reflexion der beruflichen Erfahrung*.

### Supervision als Förderung beruflicher Entwicklung durch Persönlichkeitsentwicklung

Rogers, selbst in vielfältiger Weise als Supervisor tätig, betonte bereits 1957(e) in seinem Artikel „Training individuals to engage in the therapeutic process“, daß die Supervisor-Supervisand-Beziehung in der Psychotherapie der Therapeut-Klient-Beziehung parallel sei, daß also die gleichen Grundsätze für Supervision gelten wie für jede personzentrierte Beziehung. Damit grenzte er die auf Förderung ausgerichtete „*facilitative supervision*“ von „*interventive and interpretive supervision*“ ab, wobei in der letzteren „*guidance*“ und „*coaching*“ (also Leiten und Trainieren) eine bedeutende Rolle spielen (ebd. 86). In einem Interview, das in Zusammenhang mit einem eigens zum Vergleich mit anderen therapeutischen Orientierungen<sup>5</sup> aufgenommenen Supervisionsgespräch geführt wurde, hob der späte Rogers (Hackney/Goodyear 1984, 283) gleichfalls ausdrücklich hervor, daß das Ziel Personzentrierter Supervision in der Psychotherapie darin bestehe, den Therapeuten-Supervisanden hinsichtlich seines Selbstvertrauens zu unterstützen, womit ein besseres Verständnis seiner eigenen Person wie des therapeutischen Prozesses, den er su-

<sup>5</sup> Die anderen Therapeuten waren Rudolph Ekstein (Analytiker), Albert Ellis (RET), Norman Kagan („interpersonal process recall“) und Erving Polster (Gestalt) (Goodyear F-1982).

pervidieren läßt, einhergehen. „Supervision wird für mich zu einer modifizierten Form eines therapeutischen Gesprächs. Mit anderen Worten: Der Therapeut sagt: ‚Ich habe Probleme mit diesem Klienten.‘“ (Ebd.)<sup>6</sup>

Was hier für Psychotherapie-Supervision gesagt wird, läßt sich leicht auf andere Supervisionsfelder umlegen: Das Prinzip Personzentrierter Supervision ist, den Supervisanden bei seiner persönlichen Entwicklung zu unterstützen und ihm so die Gelegenheit zu bieten, sich selbst in seinen Beziehungen und in seinem Erleben, diesfalls besonders im beruflichen Kontext, besser zu verstehen und aus dem eigenen Potential heraus, gefördert durch eine zugleich persönliche wie professionelle Beziehung, Handlungsalternativen zu erarbeiten. Im Konzept ist daher impliziert, daß Supervision gerade dadurch „das Wohl des Klienten“ des Supervisanden (Auckenthaler 1992a) im Auge hat, daß sie sich dem Supervisanden zuwendet – was eine kritische Funktion für die Supervision (siehe unten) impliziert.

Ist der Supervisand nicht eine Einzelperson, so gelten die entsprechenden Prinzipien analog (vgl. Schmid 1994; 1996a).

#### **Der Schwerpunkt liegt auf der un-mittel-baren, aktuellen Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand**

Personzentrierte Supervision legt den Schwerpunkt also auf die Beziehung zwischen dem Supervisor und dem Supervisanden,<sup>7</sup> das heißt, sie arbeitet mit der Erfahrung in der aktuellen Beziehung: Die berichteten Situationen, Beziehungskonstellationen und Probleme werden in der Supervisionsbeziehung spürbar und erlebbar, das heißt in der Beziehung zwischen dem Supervisanden und dem Supervisor beziehungsweise, bei der Gruppensupervision, ebenso zwischen dem Supervisanden und den anderen Supervisanden, also den Gruppenteilnehmern. Die Aufmerksamkeit gilt der berichtenden Person und nicht dem berichteten Thema, dem Supervisanden und nicht dem Problem (oder

dem Klienten des Supervisanden oder seiner Arbeitssituation als solcher usw.), mit einem Wort: der Gegenwart, nicht der Vergangenheit.

Die Supervisionsbeziehung, besonders deutlich in der Gruppe, läßt die Situation, um die es geht, in gewisser Weise wieder lebendig werden oder besser: erschafft sie in kreativer Weise neu. Durch die Auseinandersetzung mit den unmittelbar gegenwärtigen Erfahrungen und ihren Konsequenzen für die Persönlichkeitsentwicklung des Supervisanden kann auch ein besseres Verständnis für die berichteten Situationen und Personen entstehen. Mögliche Alternativen im Erleben und Verhalten können in der Supervisionssituation wahrgenommen und – wiederum besonders kreativ in der Gruppe – erprobt werden (vgl. Hawkins/Shohet 1991). Dabei vertraut der Supervisor der Aktualisierungstendenz des Supervisanden und dem Potential der Gruppe.

Während in vielen Supervisionsansätzen die Rolle des Supervisors mit „neutral“ beschrieben wird, so ist in der Personzentrierten Supervision die Realisierung der erwähnten Grundhaltungen, die Rogers für hilfreiche Beziehungen beschrieben hat, entscheidend. Empathisches Verständnis und bedingungsfreie Wertschätzung dem Supervisanden gegenüber und authentisches, engagiertes Person-Sein in der Supervisionsbeziehung sind die Voraussetzungen für die beschriebene Gegenwärtigkeit. Der Personzentrierte Supervisor ist davon überzeugt, daß sein Supervisand selbst Lösungen für seine Probleme zu finden imstande ist, wenn er als Person wächst. Es handelt sich daher um eine am Sein der Person ausgerichtete Einstellung [„*philosophy-of-life-oriented supervision*“], und nicht um eine an der Vermittlung richtiger Verhaltensweisen orientierte [„*form-oriented supervision*“] (vgl. Bowen 1991). Dabei respektiert der Supervisor die persönliche Eigenart des Supervisanden, indem er sich in dessen inneren Bezugsrahmen einzufühlen versucht und so vermeidet, seine eigenen Reaktionen auf den Inhalt dessen, was der Supervisand berichtet, zur Vorgabe richtigen Handelns zu machen, sondern statt dessen das Vertrauen des Supervisanden in seine eigene innere Bewertungsinstanz fördert. In der Supervision ist dementsprechend die Ausbildung dieser inneren Bewertungsinstanz für den Supervisanden besonders wichtig, und daher sind vor allem Selbstwahrnehmung und Selbstbewußtsein zu fördern (vgl. dies. 1986).<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Vgl. ähnlich zur Supervision in der Ausbildung: Rogers 1982b, 21f. – Zur Personzentrierten Supervision vgl. u.a. Schmid 1977; 1989 (Literatur); 1991b; 1991c; 1996a, 369–380; 1997a; 1997b; 1997c; 1997d; Andriessen/Miethner 1993, 59–93; Arbuckle 1963; Patterson 1964; 1983; Tausch 1976; Rice 1980; Hackney/Goodyear 1984; Friedländer/Ward 1984; Goodyear u.a. 1984; Bowen 1986; Hess 1987; Auckenthaler 1988a; 1988b; 1991a; 1991b; 1992a; 1995a; 1995b; Leffers 1988; Graudenz 1988; Combs 1989; Holloway u.a. 1989; Linster/Panagiotopoulos 1990; Biermann-Ratjen 1991; Scobel 1991; Sauer 1991; Frenzel 1991; 1994; Mearns 1991; Westermann 1991; Münsterjohann 1993; Schlechtriemen 1993; Gutberlet 1993; Rutishauser/Merz 1993; Kinzinger 1994. – Zur Supervisionsforschung vgl. Auckenthaler 1992b; 1995b (darin auch Literatur- und Ergebnisüberblick: S. 32–39).

<sup>7</sup> Mearns (1991) hebt hervor, daß Personzentrierte Supervision im Gegensatz zu anderen Orientierungen alle drei Prozesse, den des Klienten, den des Therapeuten und den der Beziehung zwischen beiden, beachtet.

<sup>8</sup> Bowen (1991, 297ff) sieht die Entwicklung von Selbstwahrnehmung sowie das Vertrauen in die Intuition als wesentliche Charakteristika von Supervision.

Die aktuelle Beziehung zwischen den am Prozeß der Supervision beteiligten Personen ist also das entscheidende Kriterium für erfolg- und hilfreiche Personenzentrierte Supervision. Sie dient ebenso als Modell für die supervidierte Beziehung (also die Arbeitsbeziehung, die Therapie, die Gruppe usw., um die es geht), wie sie diese Beziehung spiegelt (vgl. Dryden/Thorne 1991, 92f).

### **Entwicklung von Handlungskompetenz durch Förderung von Präsenz**

Personenzentrierte Supervision fördert Selbstauseinander-  
setzung und trägt zum Gewinn persönlicher Sicherheit durch die Entwicklung des persönlichen Potentials bei. Durch ihr Selbstverständnis als Dialog dient sie der Förderung von Kommunikation und Kooperation und erweitert die persönliche, soziale und professionelle Handlungskompetenz und -performanz, also die Umsetzung der Kompetenz in das Alltagshandeln, durch Aktualisierung vorhandener Möglichkeiten der Person und des Systems.

Carl Rogers hat in einem Interview (Hackney/Goodyear 1984, 285; Goodyear F-1982) über sein Ziel in der Supervision von Psychotherapeuten gesagt:<sup>9</sup> „Was ich möchte, ist, dem Therapeuten zu helfen, für den Klienten [...] auf eine nicht urteilende und nicht auf ein Ziel ausgerichtete Weise ganz gegenwärtig zu sein.“ Wenn man dies ernst nimmt, so bedeutet das, daß es darum geht, in der Supervision dem Supervisanden zu helfen, für seinen oder seine Klienten als Person präsent zu sein – und zwar dadurch, daß der Supervisor selbst ganz präsent ist. Eine Personenzentrierte Supervisionsbeziehung ist daher ein hervorragender Lernort für die Erfahrung und den Versuch, gegenwärtig zu sein und sich auf unmittelbare Begegnungen einzulassen.

### **Der Ansatz liegt bei der Wahrnehmung und Bearbeitung von Inkongruenz<sup>10</sup>**

Der Personenzentrierte Ansatz geht davon aus, daß Probleme bedeuten, daß zwischen dem, wie eine Person ist und was ihr möglich ist, und dem, wie sich diese Person tatsächlich versteht und was sie tut, ein beträchtlicher Unterschied ist, daß also Sein und Selbstverwirklichung in

gravierender Weise nicht zur Deckung kommen, inkongruent sind. Inkongruenz bei einer Person bedeutet das Auseinanderfallen des „natürlichen“, organismischen Erlebens mit der Symbolisierung, also des „tatsächlichen“, organismischen Seins, das die Aktualisierungstendenz der Person verfolgt, und des Selbst, des Bildes, das die Person von sich selbst hat, was ihre Selbstaktualisierungstendenz zu verwirklichen trachtet. Je größer diese Inkongruenz, umso unangemessener wird sich eine Person verhalten oder umso mehr wird sie unter einer Situation leiden. Die Inkongruenz kann mehr oder weniger bewußt oder unbewußt sein.

Eine solche Inkongruenz läßt sich analog auch von einer Organisation, die man ja in übertragenem Sinne ebenso als einen Organismus verstehen kann, aussagen, wenn zwischen ihren eigentlichen Zielen (der Gründungsidee, ihrem Auftrag, ihrem Zweck, ihrer Funktion, ihrer Aufgabenstellung – wie immer man das formulieren will) und den tatsächlich verfolgten Zielen eine entsprechende Lücke klafft. (Im Unterschied zur Person, die „Zweck an sich selbst“ ist [Kant], kommt einer Organisation nie ein Selbstzweck zu, sondern derselbe steht im Dienst der Personen bzw. der Gesellschaft.) Man kann auch von der Inkongruenz zwischen der Aufgabenstellung, dem gesellschaftlichem Auftrag, also dem Auftrag, der aus der Aktualisierung der genuinen menschlich-gesellschaftlichen Interessen, die sich in dieser Organisation niederschlagen, und dem tatsächlichen Selbstverständnis sprechen. Auch den Mitgliedern einer Organisation oder, wieder analog gesprochen, „der Organisation“ kann eine solche Inkongruenz mehr oder weniger bewußt sein.

Dabei wird deutlich, daß solche Überlegungen nicht wertfrei angestellt werden können, sondern Maß an den – wie immer, je nach „basic belief“, nach grundlegender Glaubenseinstellung – bezogenen Wertvorstellungen hinsichtlich einer Person und, daraus folgend, hinsichtlich der Gesellschaft genommen wird. Aus dieser Grundüberzeugung muß die Frage beantwortet werden, welche Organisation welchen persönlichen und gesellschaftlichen Zielen am besten dient. Aus einer ethischen Position heraus ist auch die Frage zu stellen, wie die Inkongruenzen zu verstehen sind, inwieweit die Gründungsidee der Organisation, ihre aktuelle Zielsetzung und deren Durchführung einerseits, die Persönlichkeitsentwicklung und persönliche Ziele sowie die Aufgabendurchführung andererseits kongruent sind.

Bei diesen Inkongruenzen, den persönlichen wie den organisationalen, setzt Personenzentrierte Supervision an. Da der springende Punkt ist, herauszufinden, um welche Inkongruenzen es sich handelt, auch um welche unbewußten, stellt sich die Frage, wie das am besten erkannt und verstanden werden kann – nicht vom Supervisor, sondern vor allem vom Supervisanden (sei er eine Person, sei er eine Organisation). Die Antwort auf diese Frage lautet: Ein

<sup>9</sup> „What I would like to happen is that I would like to help the therapist be totally present to the client [...] in a nonjudgemental way and a non-goal-seeking way.“ Interview mit Hackney aus dem Jahr 1981.

<sup>10</sup> Viele Überlegungen dieses und des nächsten Abschnittes sind im Rahmen der Arbeitsgruppe Supervision von ÖGwG und IPS der APG (Hiltrud Gruber, Lore Korbei, Christian Korunka, Beatrix Mitterhuber, Peter F. Schmid und Karl Sommer) entstanden.

solcher Bewußtwerdungs-, Verstehens- und Veränderungsprozeß kann am besten in Beziehungen geschehen, die derart gestaltet sind, daß diese Inkongruenzen sichtbar und wahrnehmbar werden, eben in personenzentrierten Beziehungen, die ein Klima weitgehender Angst- bzw. Bedrohungsfreiheit ermöglichen und damit der Aktualisierungstendenz der Person wie der Organisation den Weg frei machen, indem sie es ermöglichen, daß sich die Selbstaktualisierung der Aktualisierung stärker annähert und so die Schere der Inkongruenz mehr oder weniger geschlossen wird.

### **Arbeit (mit) der Person oder der Organisation an ihrer Rolle**

Es geht in der Supervision also um die Schnittstelle zwischen Person und Organisation – unabhängig davon, bei welchem der Pole im einzelnen bei der Arbeit der Focus anzunehmen ist und die Supervisionsarbeit anzusetzen hat. Die Schnittstelle zwischen einer Person und einer Organisation aber ist ihre *Rolle* – ein aus Sozialpsychologie und Soziologie wohlbekannter Begriff. Er ist hier zu verstehen als *Aufgabe oder Funktion der Person in ihrem spezifischen sozialen Kontext*. Man kann auch sagen: Die Rolle dient der (möglichst in Übereinstimmung mit ihren personalen Qualitäten stehenden) Umsetzung der Aufgaben der Person in der Organisation in Hinblick auf deren (möglichst mit ihrer grundlegenden Aufgabenstellung kongruenten) Ziele. Die Rolle als Aufgabe des einzelnen ist die Schnittstelle zur Aufgabe der Organisation. Sie bildet ein „Mittleres“ zwischen Person und Organisation, zwischen persönlicher Entwicklung und den Anforderungen des Berufsfelds beispielsweise.<sup>11</sup>

Supervision ist demnach Arbeit am Aufgaben- bzw. Rollenverständnis der Person und/oder Aufgaben- bzw. Rollenverständnis der Organisation. Supervision von Personen setzt dort, wo es vornehmlich um deren Inkongruenzen geht, bei den Personen an. Supervision von Organisationen setzt dort, wo es vornehmlich um die Inkongruenz beim Selbstverständnis der Organisation geht, bei dieser an. Wo sich die Organisation weigert, gibt es die Ersatz- oder Notlösung, dennoch Supervision von Personen zu machen, wohl wissend, daß dies eine Hilfskonstruktion ist, um wenigstens die Personen in ihrer Auseinandersetzung mit der

inkongruenten Organisation zu unterstützen. Analoges kann man von der Teamsupervision aussagen.<sup>12</sup>

Die oben angesprochene Formulierung aufgreifend läßt sich also sagen: Supervision ist Arbeit an der Weiterentwicklung des Rollenverständnisses der Person bzw. Organisation. Entwickelt sich die Person, beeinflußt das die Organisation und ihre Entwicklung (mehr oder weniger stark). Entwickelt sich die Organisation, wird umgekehrt die Person und ihre Entwicklung beeinflußt. Es geht um die Persönlichkeitsentwicklung in ihrer Wechselwirkung zur Organisationsentwicklung und umgekehrt (wobei natürlich zu beachten ist, daß die Beziehung, auch im Falle der Supervision von Organisationen fundamental immer eine zwischen Personen ist und nach personenzentriertem Verständnis auch bleiben muß, weil immer die Organisation im Dienst der Person stehen muß, nie umgekehrt. Es geht also letztlich um die Person in ihrer Wechselwirkung, eben um das Individuum in Beziehung.)

Eine der wichtigsten Schlußfolgerungen daraus ist, daß in sehr vielen, wenn nicht den meisten Fällen beides erforderlich ist: der Ansatz auf beiden „Seiten“, weil die Inkongruenzen auf beiden „Seiten“ bestehen und sich noch dazu wechselseitig bedingen.

## **Zur Praxis Personenzentrierter Supervision**

### **Zum Unterschied zwischen Supervision und Psychotherapie**

Die angestellten Überlegungen machen deutlich, daß Supervision etwas anderes ist als Therapie oder Selbsterfahrung.<sup>13</sup> Auch wenn es viele therapeutische Situationen in der Supervision gibt und der Supervision als solcher therapeutische Qualität zukommt, auch wenn die personenzentrierten Grundsätze die gleichen sind – Supervision ist nicht identisch mit Psychotherapie. Denn es gibt in der Supervision im Gegensatz zu Therapie und Selbsterfahrung per definitionem von vornherein ein Thema, die Supervision nämlich und damit das professionelle Handeln des Supervisanden – somit das Interaktionsfeld zwischen dem (oder den) Supervisanden und dessen „Klienten“ (oder Bezugsperson, -gruppe oder -organisation), wie es sich im Interaktionsfeld zwischen Supervisor und Supervisand ak-

<sup>11</sup> Die Rolle ist natürlich von der Position zu unterscheiden: Man kann in ein und derselben Position mehrere Rollen haben.

<sup>12</sup> Hier sei auch noch den auf Unterschied zwischen *Organisationsentwicklung* (die analog zur Entwicklung der Person zu sehen ist, also zu Therapie und Selbsterfahrung) als „Therapie“/Selbsterfahrung der Organisation und *Organisations-supervision* (analog zur Supervision der Person) als Arbeit an der Rolle der Organisation im Rahmen einer größeren Organisation oder der Gesellschaft insgesamt.

<sup>13</sup> Vgl. zu Abgrenzung und Parallelen die Literatur bei Auckenthaler 1995b, 28.

tualisiert (vgl. Korbei 1997), und nicht der „Klient“ des Supervisanden als solcher (obwohl ihm natürlich mit guter Supervision gedient ist und das ganze Unternehmen – auch – seinetwegen stattfindet). Supervision ist an der Persönlichkeitsentwicklung des Supervisanden orientiert mit dem Fokus auf seiner beruflichen (supervidierten) Situation.

Deshalb ist zum einen vom Supervisor Feldkompetenz gefragt. (Das heißt, er sollte *prinzipiell* verstehen, worum es dort geht, wo der Supervisand tätig ist, ohne selbst auf diesem Gebiet ausgebildet sein oder gearbeitet haben zu müssen; aber ein Supervisor, der vom supervidierten Feld keine Ahnung hat, kann auch nur schwer die emotionale Problematik seines Supervisanden verstehen.)

Zum anderen kann es daher sehr wohl auch erforderlich sein, daß der Supervisand stärker herausgefordert wird als in der Therapie und etwa sein Handeln kritisch beleuchtet wird (vgl. dazu Mearns 1991; Moore 1991; Auckenthaler 1992a). Eine solche kritische Funktion der Supervision steht keineswegs im Widerspruch zu ihrer (unter)stützenden Dimension. Kritik und Bewertung einerseits, Unterstützung und Entlastung andererseits in einem ausgewogenen Verhältnis (Auckenthaler 1991b; 1995b, bes. 117–157) bedingen einander sogar, denn das Ermöglichen des Bewußtwerdens von Inkongruenz – eine wesentliche Aufgabe von Therapie wie Supervision – zielt auf beides in gleicher Weise.

Von daher wird aber auch klar, warum der Vorwurf falsch ist, Personzentrierte Supervision greife zu kurz, weil sie sich nur an einzelnen orientiere und den „institutionellen Faktor“ (Buchinger 1996) ausblende. Wie oben angemerkt, ist mit Person nie ein abstraktes Individuum, sondern immer der konkrete Mensch in seinen Lebensbezügen, also auch der Kontext gemeint. Der komplexe Hintergrund der Organisation wird daher nie ausgeblendet, sondern ausdrücklich mitbeleuchtet; strukturelle Rahmenbedingungen werden kritisch untersucht und die Systemabwehr der Organisation keineswegs implizit unterstützt. Allerdings gibt es eine klare Wertsetzung: die für den Primat der Person

### Supervision als „fehlerfreundliche Situation“

Nicht selten kommt es in der Supervision auch zu Erörterung konkreter Fragestellungen, und es kann sein, daß erfahrene Gruppenmitglieder oder der Gruppenleiter beziehungsweise Supervisor praktische Hinweise geben oder aus der eigenen Erfahrung erzählen (wie es auch Rogers selbst getan und theoretisch befürwortet hat) – nicht um gute Ratschläge zu erteilen, sondern um einen Beitrag zum besseren Selbstverständnis des Supervisanden zu leisten!<sup>14</sup> Die Bedeutung von Wissensvermittlung und damit kognitiven Lernprozessen in der Supervision darf in vielen Fällen, besonders bei Berufsanfängern, nicht unterschätzt werden. Trotz allem jedoch bleibt Personzentrierte Supervision

„*existential supervision*“, was sie deutlich von „*didactic*“ oder „*instructional supervision*“ (vgl. Auckenthaler 1995b, 27) sowie eben auch von den sogenannten „*integrativen Ansätzen*“ (die allzuoft nichts als eklektisch und daher beliebig sind) unterscheidet.

In der Supervision ist somit auch Kritik angebracht.<sup>15</sup> Fehler sind eine Möglichkeit zur Lernerfahrung, das „tägliche Scheitern“ (dies. 1991a, 73) muß nicht nur sein dürfen, sondern konstruktiv genutzt werden. Supervision soll daher eine „fehlerfreundliche Situation“ darstellen (dies. 1995b, 146–157). Der Supervisor fungiert also auch als Modell und Lehrender (im Sinne eines Mit-Lernenden). Das setzt jedoch in jedem Fall eine Vertrauensbeziehung voraus, aus der heraus auch klar ist, daß solche Interventionen nicht als Rezepte, Modelle oder Methoden zu verstehen sind. Die Arbeit mit Verbatims (Gesprächsprotokollen), Tonband- oder Videoaufzeichnungen kann zusätzlich hilfreich sein. (Der Personzentrierte Ansatz hat auf dem Gebiet der Verwendung von Tonband- und Videoprotokollen Pionierarbeit geleistet.) Auch Demonstration Interviews zu Lernzwecken sind eine wertvolle Hilfe (vgl. Bowen 1986). All dies, wenn es im Rahmen einer personzentrierten Beziehung geschieht, versteht sich. Und insofern ist Auckenthaler (1992a, 108) zuzustimmen, wenn sie betont, daß Supervision nicht nur Freiräume läßt, sondern solche schafft.

### Zur interdisziplinären Zusammenarbeit

Supervision in Teams, oft solchen mit Personen verschiedener Ausbildung und Ausrichtung ist längst kein Randphänomen mehr, sondern in Institutionen oft schon die Regel – vielfach zum Vorteil aller Betroffenen, dort nämlich, wo statt eklektizistisch-standpunktlos-vermischender Praktiken Kooperation und Dialog stattfinden.

Manchmal wird dazu die Meinung geäußert (z.B. Graesner 1988), daß Personzentrierte Supervision anderen Supervisionsformen gegenüber die Vorteile des immanenten sozialintegrativen Führungsstils und der bewußt integrierter Selbsterfahrungskomponente (im Gegensatz zu reinen Fallbesprechungen) aufzuweisen habe. Bei der Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams oder Organisationen bedrohe sie zudem Angehörige anderer Orientierungen nicht, und sie setze auch kein elitäres Fachwissen voraus, weshalb sie dafür besonders geeignet sei.

<sup>14</sup> Hackney/Goodyear 1984, 284f. Ebenso Laura Rice (1980). Vgl. zu Rogers' *Supervisionspraxis* u.a. Friedländer/Ward 1984; Goodyear u.a. 1984; Hackney/Goodyear 1984 (S. 287–293: Transkript eines Supervisionsgesprächs); Holloway u.a. 1989; Auckenthaler 1991a, 63f.

<sup>15</sup> Zum Problem von Kritik und Kritikabschwächung vgl. Auckenthaler 1991a; 1995b.

Daran ist jedenfalls zutreffend, daß personenzentriert arbeitende Supervisoren der Selbsterfahrung gerade auch in Supervisionszusammenhängen eine hohe Bedeutung beimessen (was sich auch in einschlägigen Ausbildungscurricula<sup>16</sup> zeigt) und schon von daher ideologischen Positionen gegenüber – hoffentlich auch immer hinsichtlich ihrer eigenen – skeptisch eingestellt und somit zu erfahrungsoffener Kooperation bereit sind.

## Zu den Spezifika Personenzentrierter Supervision in der Gruppe

An der oben beschriebenen Schnittstelle von Person und Gesellschaft, und somit auch von Person und Organisation, dort wo die Rolle zum Tragen kommt, liegt die Gruppe. Sie ist daher ein hervorragendes, wenn nicht *das* Mittel der Wahl für die Supervision.<sup>17</sup>

Es wurde schon hervorgehoben, daß es nie um die abstrakten, isolierten einzelnen gehen kann, sondern jeweils die Person im System im Blick ist.<sup>18</sup> Um dieses soziale Feld geht es in der Supervision (mit mehr oder weniger starker Akzentsetzung), und dieses Feld kann auch selbst in der Supervision hilfreich sein, was besonders dort deutlich wird, wo die Systemressourcen einer Gruppe zum Tragen kommen: in allen möglichen Formen von Supervision in und mit Gruppen, die Teamsupervision eingeschlossen. Neben diesem Grund lassen sich zu Recht auch „soziale Reizerfahrung“ (Freude an gemeinsamer Auseinandersetzung), Solidaritätserfahrung und Förderung der beruflichen Identität als Vorteile der Gruppensupervision nennen (Schreyögg 1994, 184).

Eine Supervisionsgruppe reagiert immer spontan emotional auf jenes Mitglied, das gerade seinen Fall bespricht: durch Verständnis oder Unverständnis, mit den eigenen Gefühlen, die sie mit dessen Gefühlen vergleicht, durch Solidarisierung, Ratschläge, Trost oder mit dem Vorschlag von Wahrnehmungskorrekturen, durch Phantasien zur Psycho-genese des zur Debatte stehenden Klienten usw. „Der Supervisor ist gut beraten, wenn er die Gruppe als einen ge-

schliffenen Stein betrachtet, der weißes Licht in seine Spektralfarben zerlegt“ (Biermann-Ratjen [1991, 111f]), denn jede Gefühlsreaktion eines Gruppenmitglieds spiegelt einen Teil von dem, was im Supervisanden vorgeht, was an bislang unverstandenem Erleben des Supervisanden in der Reaktion auf seinen Klienten verstanden werden will. Je mehr sich der Supervisand von der Gruppe verstanden fühlt, umso mehr kann er seinen Klienten verstehen. Die Kunst, das Erleben des Supervisanden zu verstehen, besteht darin, herauszufinden, auf welche Affekte die Gruppe affektiv reagiert, welches Erleben abgelehnt wird usw.

Im übrigen gilt für Personenzentrierte Gruppensupervision (Schmid 1996a, 372–377) Ähnliches wie für die Leitung von Encounter-Gruppen. Die Supervision findet durch die Gruppe statt, nicht als Einzelsupervision in der Gruppe. Die Aufgabe des Supervisors ist mit der eines Facilitators weitgehend identisch: Er fördert den Prozeß, der in diesem Fall besonders eines angstfreien und offenen Klimas bedarf, riskieren doch Supervisanden in der Gruppe in hohem Maß, sich persönlich und verletzlich zu zeigen, wenn sie von ihren mehr oder weniger gelungenen Arbeitsbeziehungen berichten. Manchmal besteht die Gefahr, daß (relativ unerfahrene) Supervisoren dabei zu aktiv werden, weil sie hilfreich sein wollen (ganz wie man solche Hyperaktivität bei neu beginnenden Therapeuten häufig beobachten kann). Dies muß seinerseits in einer Supervision („Lehrsupervision“ oder personenzentriert korrekter: „Lernsupervision“) bearbeitet werden.

In der Gruppensupervision kommen oft Rollenspiele zum Einsatz: Am häufigsten wohl in der Form, daß der Supervisand seinen Klienten spielt, was beträchtliche Lernmöglichkeiten zu Empathie und Akzeptanz bietet, und ein anderes Mitglied der Gruppe den Supervisanden. Dabei ist auch ein mehrmaliger Rollenwechsel möglich. „Spielt“ der Supervisand sich selbst, so ist vor allem in bezug auf Authentizität ein hohes Ausmaß an korrekativer Lernerfahrung möglich. Daß das Verständnis der personenzentrierten Beziehung als Spiel eine entscheidende Rolle in der Supervision einnimmt, ist evident, wo es um (spielerisches) Erproben von Verhaltensalternativen geht.<sup>19</sup>

Erwähnt sei noch, daß das personenzentrierte Verständnis wechselseitiger Lernprozesse der *Intervision beziehungsweise kollegialen Supervision* (s. a. Korbei 1997) entgegenkommt, indem es von vornherein beide Personen in ihren Arbeitsfeldern thematisiert. Prinzipiell ist Personenzentrierte

<sup>16</sup> Zur Supervision in der Ausbildung samt dem damit verbundenen Problem der Beurteilung und Bewertung (Evaluation) vgl. Schmid 1996a, 355–368; Patterson 1983; Auckenthaler 1995b, 29–31.

<sup>17</sup> Es ist nur konsequent ebenso wie für Psychotherapie (Schmid 1996a) zu behaupten: Die Gruppe ist das erste Mittel der Wahl für Supervision. Die Supervision hat ihren Ort prinzipiell in der Gruppe – es sei denn, es stünden explizit Gründe dagegen. (Dies kann hier nicht näher ausgeführt werden: Vgl. Schmid 1996a, 57–76; 1997b).

<sup>18</sup> Zu Person und System, Personenzentriertem und systemischem Ansatz s. Schmid 1996, 77–112.

<sup>19</sup> Vgl. zum Personenzentrierten Ansatz als Spiel- und Handlungsansatz Schmid 1994, 297–423. – Auch die dort unter dem Stichwort „Aktualisierungstherapie“ (ders. 1994; 1996a) beschriebene Einstellung und die daraus resultierenden Interaktionsmöglichkeiten können als Handlungsmodell für Supervision verstanden werden.



Supervision dafür immer offen, und insofern ist Supervision immer Intervision.<sup>20</sup>

## Literatur

- Andriessen, H. C. I. / Miethner, R. (1993), *Praxis der Supervision*, Heidelberg (Asanger) 1993
- Arbuckle, S. D. (1963), The learning of counseling. Process, not product, in: *Journal of Counseling Psychology* 10 (1963) 163-168
- Archer, R. / Peake, T. (1984), Learning and teaching psychotherapy. Signposts and growth stages, in: *The Clinical Supervisor* 2 (1984) 61-74
- Auckenthaler, A. (1988a), Supervision, in: Asanger, R. / Wenninger, G. (Hg.), *Handwörterbuch der Psychologie*, München (PvU) 1988, 763-767
- (1988b), Statt zu deuten: Psychotherapie auf der Basis von Verstehenshypothesen. Dargestellt anhand der Supervision einer klientenzentrierten Paartherapie, in: Reinelt, T. / Datler, W. (Hg.), *Beziehung und Deutung im psychotherapeutischen Prozeß*. Aus der Sicht verschiedener psychotherapeutischer Schulen, Berlin (Springer) 1988, 192-212
  - (1991a), Supervision: Der sanfte Umgang mit dem täglichen Scheitern?, in: *GwG Zeitschrift* 84 (1991) 46-49
  - (1991b), Dabeisein ist nicht alles. Anmerkungen zu den Grenzen von Supervision, in: *pro familia magazin* 6 (1991) 14-16
  - (1992a), Der Praktiker und das Rationale. Wenn Supervision ungemütlich wird, in: Auckenthaler, A. / Kleiber, D. (1992), *Supervision in Handlungsfeldern der psychosozialen Versorgung*, Tübingen (dgvT) 1992, 101-111
  - (1992b), Supervision: Bedarf, Ansätze, Forschungsthemen, in: *erziehung heute* 3 (1992) 27-30
  - (1995a), Im Zweifelsfall für den Therapeuten? - Ausgewählte Ergebnisse einer qualitativ-empirischen Untersuchung zur Klientenzentrierten Supervision, in: Eckert, J. (Hg.), *Forschung zur Klientenzentrierten Psychotherapie. Aktuelle Ansätze und Ergebnisse*, Köln (GwG) 1995, 131-149
  - (1995b), *Supervision psychotherapeutischer Praxis. Organisation - Standards - Wirksamkeit*, Stuttgart (Kohlhammer) 1995
- Biermann-Ratjen, E.-M. (1991), Die Krankheitslehre der Gesprächspsychotherapie und ihre Anwendung in der Gruppensupervision, in: Behr, M. / Esser, U. (Hg.), *„Macht Therapie glücklich?“ Neue Wege des Erlebens in klientenzentrierter Psychotherapie*, Köln (GwG) 1991, 101-114
- Bowen, M. C. V. (1986), Personality differences and person-centered supervision, in: *Person-Centered Review* 1,3 (1986) 291-309
- (1991), Intuition and the person-centered approach, Vortrag 2nd ICCCEP (Manuskript), Stirling 1991
- Buber, M. (1923), *Ich und Du*: in: *Dialogisches Leben*, Zürich 1923; zit. n. d. Ausg. Heidelberg (Lambert Schneider) 1974
- Buchinger, K. (1996), Die Differenzierung des „institutionellen Faktors“ in der Organisations-supervision, in: *Supervision* 29 (1996) 40-51
- Coghlan, D. / McIluff, E. (1992), Facilitating change in organizations - a framework for person-centred practitioners, in: *Fifth Forum on the Person-Centered Approach (1992)*, Book of Abstracts, Terschelling 1992
- Combs, A. W. (1989), *A theory of therapy. Guidelines for counseling practice*, London (Sage) 1989
- Dryden, W. / Thorne, B. (Hg.), *Training and supervision for counselling in action*, London (Sage) 1991
- Fengler, J. (1988), Einzeltherapie und OE-Beratung, in: *GwG* 1988b, 207-227
- Fietkau, H.-J. (1988), Von Möglichkeiten, Notwendigkeiten und Erfordernissen personensorientierter Politikberatung am Beispiel der Umweltpolitik, in: *GwG* 1988b, 266-272
- Frenzel, P. (1991), Was ist Supervision? Eine Argumentationshilfe für den Schulbereich, in: *Von Lehrer zu Lehrer* 11 (1991) 5-11; auch in: *apg-kontakte* 1 (1991) 16-20
- (1994), Supervision - Notwendigkeit oder Luxus für Betreuungslehrer/innen?, in: *apg-kontakte* 3 (1994) 23-44
- Friedlander, M. L. / Ward, M. G. (1984), Development and validation of the Supervisory Styles Inventory, in: *Journal of Counseling Psychology* 31,4 (1984) 541-557
- Gärtner, H. W. / Linster, H. W. (1993), Start eines Modellprojekts „Weiterbildung zur Personalentwicklung und Mitarbeiterberatung (GwG)“, in: *GwG Zeitschrift* 89 (1993) 25f
- Goodyear, R. K. (Film-1982) (Produzent), *Psychotherapy supervision by major theorists*, Manhattan, Kansas (Instructional Media Center), Kansas State University (Videotape series) 1982
- Goodyear, R. K. / Abadie, P. D. / Efos, F. (1984), Supervisory theory into practice. Differential perception of supervision by Ekstein, Ellis, Polster, and Rogers, in: *Journal of Counseling Psychology* 31,2 (1984) 228-237
- Goodyear, R. K. / Bradley, F. O. (1983), Theories of counselor supervision. Points of convergence and divergence, in: *The Counseling Psychologist* 11 (1983) 59-67
- Graessner, D. (1988), Klientenzentrierte Therapeuten in Psychosomatischen Kliniken, in: *GwG* 1988a, 53-57
- Graudenz, I. (1988), Gesprächspsychotherapeutisch orientierte Erzieherinnen-/Lehrerinnenberatung. Eine berufsbezogene Teamsupervision, in: *GwG* 1988b, 86-99
- Gutberlet, M. (1993), Die integrative Ausbildung in Gruppen im Rahmen der PsychotherapeutInnen-Ausbildung der SGGT, in: *Brennpunkt* 55 (1993) 3-10
- GwG* (1988a/b) (Hg.) *Orientierung an der Person*, Bd. I. *Dieseits von Psychotherapie*. Bd. II. *Jenseits von Psychotherapie*, Köln (GwG) 1988
- Hackney, H. / Goodyear, R. K. (1984), Carl Rogers's client-centered approach to supervision, in: Levant, R. F. / Shlien, J. M. (Hg.), *Client-centered therapy and the person-centered approach. New directions in theory, research and practice*, New York (Praeger) 1984, 278-297
- Hahn, M. (1988), Personenzentrierte Beratung von Führungskräften, in: *GwG* 1988b, 227-234

<sup>20</sup> Auch auf Personenzentrierte Organisationsentwicklung und Mitarbeiterberatung sowie Personenzentriertes Coaching kann hier aus Platzgründen nicht näher eingegangen werden. Vgl. dazu u.a. Hahn 1988; Terjung 1988; Seewald 1988, 235; Coghlan/McIluff 1992; Gärtner/Linster 1993; Schlechtriemen 1993; Schmid 1997a.

- Hawkins, P./ Shohet, R. (1991), Approaches to the supervision of counsellors, in: Dryden/Thorne 1991, 99–115
- Hess, A. K. (1987), Psychotherapy supervision. Stages, Buber and a theory of relationship, in: Professional Psychology: Research and Practice 18,3 (1987) 251–259
- Holloway, E. / Freund, R. / Gardner, S. / Nelson, M. L. / Walkner, B. R. (1989), Relation of power and involvement to theoretical orientation in supervision. An analysis of discourse, in: Journal of Counseling Psychology 36,1 (1989) 88–102
- Kinzinger, W. (1994), Möglichkeiten und Grenzen der Teamsupervision – Methoden und Ansätze; Teamsupervision als ein Arbeitsfeld für zukünftige Supervisorinnen und Supervisoren (GwG)?, in: GwG Zeitschrift 94 (1994) 10–15
- Korbei, L. (1997), Was Peter über Paul sagt ... Supervision aus der Sicht einer Psychotherapeutin, in diesem Heft; a. in: Luef 1997, 79–86
- Leffers, C.-J. (1988), Teamsupervision mit professionellen Helfern in sozialen und therapeutischen Institutionen, in: Sander, K. / Esser, U. (Hg.), Personenzentrierte Gruppenarbeit. Förderung und Entwicklung der Person und der Gruppe in Ausbildung und Beratung, Heidelberg (Asanger) 1988, 81–102
- Linster, H. W. / Panagiotopoulos, P. (1990), Supervision in der klientenzentrierten Psychotherapieausbildung, in: Pühl, H. (Hg.), Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation, Berlin (Marhold) 1990; Bd. II 1994, 82–97
- Luef, I. (Hg.), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Wien (Orac) 1997, 175–188
- Mearns, D. (1991), On being a supervisor, in: Dryden/Thorne 1991, 125–139
- Merry, T. (1988), A guide to the person-centred approach, London (Association for Humanistic Psychology in Britain) 1988
- Moore, J. (1991), On being a supervisee, in: Dryden/Thorne 1991, 129–142
- Münsterjohann, A. (1993), Hierarchie, Berufsrolle, Interessen des Trägers – Das berufliche Umfeld von beratend tätigen SupervisorInnen, in: GwG Zeitschrift 92 (1993) 11–20
- Patterson, C. H. (1964), Supervising students in the counseling practicum, in: Journal of Counseling Psychology 11 (1964) 47–53
- (1983), A client-centered approach to supervision, in: The Counseling Psychologist 11,1 (1983) 21–25
- Rice, L. N. (1980), A client-centered approach to the supervision of psychotherapy, in: Hess, A. K. (Hg.), Psychotherapy supervision. Theory, research and practice, New York (Wiley) 1980
- Rogers, C. R. (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
- (1959a), A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework, in: Koch, S. (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, 21989
- (1957e), Training individuals to engage in the therapeutic process, in: Strother, C. E. (Hg.), Psychology and mental health, American Psychological Association (Washington, D. C.) 1957, 76–92
- (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
- (1970a), On encounter groups, New York (Harper & Row) 1970; dt.: Encounter-Gruppen. Das Erlebnis der menschlichen Begegnung, München (Kindler) 1974
- (1980a), A way of being, Boston (Houghton Mifflin) 1980; dt.: Der neue Mensch, Stuttgart (Klett) 1981
- (1982b), Gespräch Carl Rogers mit dem Vorstand der GwG, in: GwG-info 48 (1982) 18–35
- (1988c), Über nicht-direktive und humanistische Ansätze in Therapie, Pädagogik und Organisationen. Interview mit Carl Rogers, in: Fatzer, G., Ganzheitliches Lernen. Humanistische Pädagogik und Organisationsentwicklung, Paderborn (Junfermann) 21988, 237–249
- Rogers, C. R. / Schmid, P. F. (1991), Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis, Mainz (Grünwald) 1991; 2. erw. Aufl. 1995; 1998
- Rutishauser, B. / Merz, J. (1993), „Wege aus Sackgassen“ – Versuch einer neuen Form von Supervision, in: Brennpunkt 55 (1993) 21–23
- Sauer, J. (1991), Supervision und Beratung – Versuch einer Abgrenzung, in: Personzentriert 1 (1991) 80–94
- Schlechtriemen, M. (1993), Supervision – Plädoyer für eine eigenständige Profession, in: GwG Zeitschrift 92 (1993) 23–25
- Schmid, P. F. (1977), Pastorale Gesprächsführung, in: Erharter, H. / Kirchmayr, A. / Lange, J. / Müller, J. (Hg.), Prophetische Diakonie, Wien (Herder) 1977, 186–200
- (1989), Personale Begegnung, Würzburg (Echter) 1989; 2., erw. und aktual. Aufl. 1995
- (1991a), Souveränität und Engagement. Zu einem personenzentrierten Verständnis von „Person“, in: Rogers/Schmid 1991, 15–164
- (1991b), Pastorale Beratung, Psychotherapie und Supervision, in: Pastorale Praxis 12 (1991) 45–47
- (1991c), Weder Disziplinierungs- noch Allheilmittel. Zum Stellenwert der Supervision, in: bakeb informationen 4 (1991) 10–14
- (1994), Solidarität und Autonomie. Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie. Ein Handbuch, Bd. I, Köln (EHP) 1994
- (1996a), Die Kunst der Begegnung. Personenzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Ein Handbuch, Bd. II, Paderborn (Junfermann) 1996
- (1996b), „Probably the most potent *social* invention of the century“. Person-Centered Therapy is fundamentally group therapy, in: Hutterer, R. / Pawlowsky, G. / Schmid, P. F. / Stipsits, R. (Hg.), Client-Centered and Experiential Psychotherapy. A paradigm in motion, Frankfurt (Peter Lang) 1996, 611–625
- (1997a), Personenzentrierte Supervision: Berufliche Entwicklung durch Begegnung, in: Luef 1997, 175–188
- (1997b), Die Gruppe als Medium der Supervision. Vortrag Symposium „Kaleidos“, 20. 11. 1997, Linz (Manuskript)

- (1997c), Von der Wichtigkeit, sich umzusehen ... Pastorale Supervision und Gemeindeberatung, in: *Diakonia* 5 (1997) 289-295
- (1997d), Pastorale Beratung, Supervision und Psychotherapie in der Erzdiözese Wien, in: *Jahrbuch der Erzdiözese Wien 1998*, Wien (Herold) 1997
- Scobel, W. A. (1991), Grundlagen der Supervision, in: *GwG Zeitschrift* 84 (1991) 19-22
- Seewald, C. (1987), Das personenzentrierte Konzept in Organisationen, in: *GwG Zeitschrift* 67 (1987) 6-8
- (1988), Der personenzentrierte Ansatz in der Management-Entwicklung, in: *GwG* 1988b, 235-243
- Sluneko, T. (1997), Formen der Begegnung zwischen therapeutischen Schulen. Das Phantasma der Einheit und die Realität der Vielfalt, in: Korunka, C. (Hg.), *Begegnungen: Psychotherapeutische Schulen im Gespräch. Dialoge der Person-Centered Association in Austria*, Wien (WUV) 1997, 16-37
- Straumann, U. (1988), Gemeinwesenorientierte psychosoziale Beratung, in: *GwG* 1988b, 22-28
- Tausch, R. (1976), Klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie und personenzentrierte Encounter-Gruppen, in: Jankowski, P. / Tscheulin, D. / Fietkau, H.-J. / Mann, F. (Hg.), *Klientenzentrierte Psychotherapie heute*, Göttingen (Hogrefe) 1976, 52-59
- Terjung, B. (1988), Zum Zusammenhang von Organisationsentwicklung und person-centered approach, in: *GwG* 1988b, 243-266
- (1990), Person-centered approach und Organisationsentwicklung, in: Behr, M. / Esser, U. / Petermann, F. / Pfeiffer, W. M. (Hg.), *Jahrbuch für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie*, Bd.2, Salzburg (O. Müller) 1990, 123-143
- Westermann, E. (1991), Personenzentrierte Supervision - ein Handlungsmodell, in: *Supervision* 19 (1991) 71-78

**Biographie:**

*Peter F. Schmid, Univ. Doz. HSPProf. Mag. Dr., Personenzentrierter Psychotherapeut und Supervisor, ist Leiter eines Referats für Psychotherapie, Supervision und pastorale Beratung in der Erzdiözese Wien und Ausbildungsleiter der Supervisionsaus-, -fort- und -weiterbildung im IPS der APG.*