

Editorial

Das vorliegende Schwerpunktheft widmet sich gegenwärtig sehr prominenten Beratungsformaten jenseits der Psychotherapie (Supervision, Coaching und Organisationsberatung). Allein schon im unbestreitbar gewichtigen Stellenwert von beruflichen Tätigkeiten für das eigene Selbstverständnis von Personen, verbunden mit der überall beobachtbaren Komplexitätszunahme unserer Produktionsbedingungen, sind Ursachen für die rasante Entwicklung von psychosozial orientierten Beratungsformaten identifiziert, die sich der Arbeitswelt annehmen. Dabei konnte sich im europäischen Raum besonders die Supervision nicht nur in Form spezifischer Beratungssettings in der Praxis verschiedenster Berufsgruppen etablieren, sondern zunehmend auch Akzeptanz als eigenständige Profession finden. Durch die Tätigkeit von einschlägigen Berufsverbänden (ÖVS in Österreich, DGsv in Deutschland, bso in der Schweiz und ANSE in Europa) wurden bspw. Leistungsdefinitionen für eine spezifische Expertise in gesellschaftlich relevanten Problembereichen entwickelt und Qualitätsstandards in Hinsicht auf Ausbildung und Praxis geschaffen, die sich auf eine in Entwicklung befindliche Basis von Handlungs- und Erklärungswissen berufen können.

Darin zeigt sich ein mittlerweile gegebener Bezug zu einem gesellschaftlichen Zentralwert, der arbeitsbezogene Leistungserstellung (zumeist im Rahmen von Organisationen) bei gleichzeitiger Berücksichtigung personaler Bedürfnisse und Interessen adressiert. Unvermeidbare Widersprüche geraten dabei in den Blick, die sich auf der Ebene der Person in Form leidvoller Inkongruenzen, auf der Ebene der Organisation in störenden Dysfunktionalitäten äußern können. Insbesondere eine professionalisierte Form der Reflexion von arbeitsweltlichen Zusammenhängen im Spannungsfeld von Profession, Person, Gruppe bzw. Team, Organisation und Gesellschaft kann hier hilfreich zur Klärung, Lösung oder Prävention damit verbundener Probleme beitragen. Wie jede Form psychosozialer Beratung, ist auch Supervision gefährdet, ohne eine reflektierte Orientierung an philosophisch-anthropologischen Positionen, als ein dann inkonsistentes Bündel von Interventionskonzepten und -techniken, gegebene Potentiale zu Förderung personalen Empowerments einzubüßen. Häufig bleibt dadurch ein konstitutives Merkmal von Supervision unberücksichtigt: die kritische Reflexion komplexer Dynamiken zwischen Personen

und Produktionsbedingungen. Auch die Praxis der Supervision, genauso wie die an manchen Stellen des vorliegenden Heftes behandelte Organisationsberatung, benötigt eben nicht nur theoretische Fundierung, sondern auch ein reflektiertes Menschenbild als unverzichtbare Basis für professionelles Handeln. Spätestens an dieser Stelle gerät der Personzentrierte Ansatz als eine Möglichkeit ins Bild, sowohl Beiträge zur Theorie der arbeitsweltlich orientierten Beratung vorzustellen als auch Impulse zur grundsätzlichen Orientierung zu ermöglichen. Beides soll in den hier veröffentlichten Originalbeiträgen versucht werden.

In diesen theoretisch reflektierten Themenstellungen, wie auch in der konkreten Praxis lässt sich feststellen, dass die grundsätzlichen Beiträge des Personzentrierten Ansatzes, so man ihn nicht als ein individuumzentriertes Verfahren missversteht, in vielen verschiedenen Lebens- und Arbeitsfeldern hilfreiche Impulse für eine gelingende Praxis ergeben; und – das könnte eine spezifische Facette sein – dabei auch emanzipatorische Effekte in Hinsicht auf die beteiligten Personen ermöglichen. Wie auch in der Psychotherapie, so gilt auch in Hinsicht auf Supervision, dass gerade eine personzentrierte Orientierung dabei unterstützen sollte, nicht nur die konkreten Problemstellungen zu lösen und (im Falle von Supervision, Coaching oder Organisationsberatung) die arbeitsbezogene Leistung zu optimieren, sondern die differenzierte Selbstauseinandersetzung der Person zu fördern und schließlich damit zu einem Zugewinn an persönlicher Sicherheit und zur Entwicklung von eigenen spezifischen Potentialen beizutragen. Gerade bei einem dialogisch verfassten Verständnis fördert Personzentrierte Supervision qualitätsvolle Kommunikation und Kooperation, erweitert intrapersonale, soziale und professionelle Handlungskompetenz und auch Handlungsperformanz im Sinne gelingender Umsetzung professioneller Kompetenz in den konkreten Arbeitsalltag.

Carl Rogers formulierte schon 1951 seine vorerst vorsichtige Einschätzung, dass die von ihm und seinen Kolleg*innen auf Basis empirischer Forschung entwickelten Prinzipien für die Gestaltung förderlicher Beziehungen nicht nur im Kontext der Psychotherapie bedeutsam sind. In seinem Buch „Client-Centered Therapy“ (1951) finden sich zwei Kapitel, die Fragestellungen und Lösungsansätze in Hinsicht auf Führung

und Verwaltung bzw. schüler*innenbezogenen Unterricht behandeln. 1961 schließlich finden sich in seinem Werk „On Becoming a Person“ weitere Möglichkeiten den Personenzentrierten Ansatz in verschiedenen Berufsfeldern zu entfalten.

Die erzielte Breitenwirkung hat Rogers selbst offenkundig überrascht. So schreibt er über dieses sein erfolgreichstes Buch beinahe zwei Jahrzehnte später, nach Hinweisen auf seine ursprüngliche Skepsis, ob wirklich die im Rahmen des personenzentrierten Ansatzes vorgestellten Prinzipien auch außerhalb der Psychotherapie von Nutzen sein könnten: „Seine Wirkung zwang mich, von meiner einengenden Auffassung abzurücken, dass meine Äußerungen nur für Therapeuten von Interesse seien. Die Resonanz, die ich darauf erhielt, erweiterte sowohl mein Leben als auch mein Denken. Ich glaube, alles, was ich seither geschrieben habe, ist von der Erkenntnis geprägt, dass das, was für die Beziehung zwischen Therapeut und Klient gilt, ebenso für eine Ehe, eine Familie, eine Schule, eine Administration wie auch für die Beziehung zwischen Kulturen oder Ländern zutreffen könnte“ (Rogers, 1980, S. 11). Dabei ist Hutterer (1998) zuzustimmen, der auf den eigentlich erstaunlichen Umstand hingewiesen hat, dass gerade das in diesem Heft behandelte Beratungsformat Supervision in den Beiträgen des Schulengründers nur sehr spärliche und unsystematische Berücksichtigung gefunden hat. Wie zu erwarten, gibt es zwischenzeitlich schon einige Publikationen, die den Personenzentrierten Ansatz in der Supervision bzw. in Hinsicht auf Coaching und Organisationsberatung vertiefen; so gab es bspw. auch bereits vor vielen Jahren dieselbe Schwerpunktsetzung in einer frühen Ausgabe der Fachzeitschrift *Person* (Ausgabe 2/2000, herausgegeben von Schmid & Spielhofer). Daran anknüpfend soll die hier erneut realisierte Schwerpunktsetzung weitere Impulse ergeben, sich mit diesen zunehmend bedeutsam werdenden Beratungsformaten zu beschäftigen.

Dafür konnten wir einige Kolleg*innen gewinnen, Originalbeiträge zur Verfügung zu stellen, die auf verschiedene Facetten des so breit gefächerten Themenfeldes eingehen. An dieser Stelle möchten wir uns herzlich bei den Autor*innen und den Gutachter*innen bedanken, die es möglich gemacht haben, diese Ausgabe zu realisieren!

Robert Waldl fokussiert in seinem Artikel auf das Coaching von Führungskräften und wählt dafür im Interesse möglichst komplexitätsgerechter Vorgehensweisen als Basis die personenzentrierte Systemtheorie, wie sie insbesondere von Jürgen Kriz (2017) entwickelt wurde. In diesem Beitrag wird dafür plädiert, dass neben den personenzentrierten Prinzipien und darauf aufbauenden Basiskompetenzen spezifische Wissensbestände zu Führung und Organisationstheorien, als auch eine vielfältige Methodenkompetenz unumgänglich sind. Vor dem Hintergrund vielfältiger eigener Erfahrungen wird, als Ausdruck spezifischer personenzentrierter Orientierung, dem

Beziehungsaspekt besondere Aufmerksamkeit zuteil und dafür argumentiert, dass sich gerade die im Rahmen der personenzentrierten Systemtheorie vorgestellten vier Prozessebenen als besonders geeignete Hilfestellung für die nötige Analyse von komplexen, selbstorganisierenden und dynamischen Vernetzungen im Zusammenhang mit im Coaching behandelten Problemstellungen von Führungskräften als hilfreich erweisen.

Im Beitrag von *Peter Frenzel* wird auf häufig vorfindbare Missverständnisse in Hinsicht auf Supervisionsansätze eingegangen, die sich an der Person orientieren. Dazu werden einige Theoriemodelle vorgestellt und erweitert. Die ausgewählten Modelle sollen dabei die nötige Orientierung unterstützen, worauf bei der Konzeption von personenzentrierten Ausbildungen für Supervision und Coaching zu achten wäre, indem einige konstitutive Merkmale aufgezeigt werden, die eine explizit *Personenzentrierte* Supervision aufweisen sollte. Gerade vor dem Hintergrund der aktuellen, global verfassten Vielfachkrise wird der Standpunkt vertreten, dass ein humanistisch orientiertes Verständnis nur durch eine fundiert kritische Positionierung seitens der praktisch tätigen Supervisor*innen erkennbar wird. Für die konkrete Praxis werden dafür sieben notwendige Bedingungen vorgestellt.

Ulrich Siegrist reflektiert die Frage, welchen Beitrag ein personenzentriert-experienzielles Konzept im Kontext der Organisationsberatung leisten kann. In diesem Beitrag finden sich auch wesentliche Differenzierungen zwischen den hier behandelten bzw. auch daran angrenzenden Beratungsformaten wie Supervision, Coaching, Change-Management, Organisationsentwicklung und Organisationsberatung. Darauf aufbauend werden dann die praktischen Bedeutungen von entwicklungsförderlichen Beziehungskonzepten und experienziell orientierten Veränderungsmodellen in Hinsicht auf organisationale Problemstellungen und deren Behandlung in Beratungsprozessen reflektiert, praktische Ansätze vorgestellt und abschließend für weitere Forschungsbemühungen plädiert.

Der Beitrag von *Thomas Olbrich* behandelt das Thema Führung, allerdings nicht nur aus der Perspektive von Coaches oder Supervisor*innen, sondern auch und besonders aus der Perspektive der Führungskräfte selbst. Auf Basis personenzentrierter Überlegungen wird dabei für ein postheroisches Verständnis von Führung argumentiert. Personenzentrierte Supervision, so lautet ein Hauptargument, unterstützt Führungskräfte dabei, den wohl bedeutsamsten kritischen Erfolgsfaktor für gelingende Führung zu entwickeln und zu fördern: Soziale Kompetenz und – als eine besondere Facette davon – die eigene Authentizität. In diesem Beitrag finden sich nicht nur einige wissenschaftlich fundierte Herleitungen, sondern auch persönliche, praxisnahe Erfahrungsberichte des Autors, der auf eine eigene Managementtätigkeit zurückblicken kann.

Es ist an dieser Stelle auch darauf hinzuweisen, dass sich deutliche Belege dafür erkennen lassen, dass personenzentrierte Ansätze im Kontext der Supervision mittlerweile auf Basis praktischer Erfahrungen und theoretischer Grundlegungen Anwendung finden können; das zeigen auch die schon seit vielen Jahren erfolgreich etablierten Lehrgänge für Personenzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung, die seitens der GwG in Deutschland und durch das Kooperationsprojekt von ÖGWG und APG•IPS in Österreich veranstaltet werden. Die Qualität dieser Lehrgänge wurde durch die Akkreditierung durch die supervisorischen Fachverbände in Deutschland und in Österreich (DGSv und ÖVS) bescheinigt. Durch das DACH-Abkommen zwischen den Supervisionsverbänden, sind diese über den bso auch in der Schweiz anerkannt.

Wie gewohnt, finden sich in diesem Heft wieder Buchrezensionen. Mark Galliker widmet sich dabei der Publikation „Was ist Depression wirklich? Plädoyer für ein neues Verständnis“ von Josef Giger-Bütler (2023) und Konrad Reschke bespricht das Buch „Grundlagen des Focusing – Ausbildungshandbuch“ von Ruth Hirsch (2021).

Seitens der Redaktion wollen wir erwähnen, dass unsere Kollegin Christiane Bahr, die seit 2010 Redakteurin in unserem Redaktionsteam war, aus diesem ausgeschieden ist. Wir bedanken uns sehr für ihre wertvolle Mitarbeit und langjährige, ehrenamtliche Zusammenarbeit mit uns. Die Redaktion hält aktuell Ausschau nach wissenschaftlich erfahrenen Personen in den einzelnen personenzentrierten Vereinen, um das Redaktionsteam zu erweitern. Wir sind zuversichtlich, bald neue

Mitglieder in der Redaktion begrüßen zu dürfen und werden Sie dann natürlich entsprechend informieren.

Aufgrund unterschiedlicher Verzögerungen und einem Wechsel der Person, die das Heft grafisch gestaltet und layoutiert, wären beide Ausgaben 2024 knapp hintereinander im Herbst 2024 erschienen. Um auch Portokosten zu sparen, haben die Mitglieder der Redaktion entschieden, dass Heft 1/2024 und Heft 2/2024 gemeinsam erscheinen.

Das nächste Person-Heft (2/2024), das zugleich den zweiten Teil dieser Ausgabe darstellt, wurde von *Yvette Völschow*, *Magdalena Kriesche* und *Silke Gahleitner* herausgegeben und widmet sich dem Thema Gender.

Für die Redaktion
Peter Frenzel und Gerald Käfer-Schmid

Literatur

- Hutterer, R. (1998). Klientenzentrierte Supervision. Der Beitrag von Carl Rogers. *Psychotherapie Forum*, 6(1), 33–38.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Springer.
- Schmid, P.F., & Spielhofer, H. (Hrsg.) (2000). Der Personenzentrierte Ansatz in der Supervision. *Person*, 4(2).
- Rogers, C.R. (1951). *Client-centered therapy. Its current practice, implications, and theory*. Houghton Mifflin (dt.: *Die klient-bezogene Gesprächstherapie*. Kindler, 1973).
- Rogers, C.R. (1980). *A way of being*. Houghton Mifflin [dt. (teilweise): *Der neue Mensch*. Klett, 1981].