

# Der Personzentrierte Ansatz in Supervision und Coaching. Eine kritische Positionierung

Peter Frenzel

Wien

Vor dem Hintergrund wiederholt geäußerter Kritikpunkte an einem personzentrierten Verständnis von Supervision, wird gezeigt, dass der Vorwurf, es würde ein solcher Ansatz die Bedeutung organisationaler Wirkkräfte zu wenig beachten, entweder auf Basis eines verkürzten Verständnisses von „Person“ entsteht, oder nur dann berechtigt ist, wenn die Ausbildung personzentrierter Supervisor\*innen die gegebene Vielfalt arbeitsweltspezifischer Theorien und Modelle unberücksichtigt lässt. Es werden entlang verschiedener Theoriemodelle einige Kompetenzbereiche skizziert, die im Rahmen einer fundierten Supervisionsausbildung zu adressieren sind. Zudem wird eine konzeptionelle Differenzierung zwischen Supervision und Coaching unternommen, um schließlich einige bedeutende Charakteristika personzentrierter Supervision aufzuzeigen. Dabei wird verdeutlicht, dass einem begegnungsphilosophischen Verständnis des Personzentrierten Ansatzes unter den gegebenen krisenhaften Weltverhältnissen besondere Bedeutung zukommen kann. Um ein humanistisches und damit kritisch positioniertes Verständnis von Supervision in die Praxis umsetzen zu können, sind sieben notwendige Bedingungen seitens der Supervisor\*innen zu realisieren.

*Schlüsselwörter:* Supervision, Coaching, Supervisionsausbildung, Arbeitswelt, globale Krisen

## **The Person-centered Approach in supervision and coaching. A critical positioning.**

Against the background of repeated criticisms of a person-centred understanding of supervision, it is shown that the judgement, such an approach would pay too little attention to the importance of organizational context either arises on the basis of a simplistic understanding of “person”, or is only then justified when person-centred supervisors disregard the given variety of theories and models specific to the world of work. Based on various theoretical models, some areas of competence are outlined that are to be addressed within the framework of a well-founded supervision training. In addition, a conceptual differentiation between supervision and coaching is undertaken in order to finally show some important characteristics of person-centered supervision. It is made clear that an encounter-philosophical understanding of the person-centered approach can be of particular importance under the given worldwide crises. In order to be able to put such a humanistically and critical positioned, understanding of supervision into practice, seven necessary conditions should be given by the supervisors.

*Keywords:* supervision, coaching, supervision training, working world, global crisis

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.2>

## 1. Einführung

In der Praxis lässt sich beobachten, dass die explizite Positionierung als *personzentrierte* Supervisor\*in durchaus häufig Missverständnisse produziert. Werden im Kontext von Supervision und Coaching arbeitsweltliche Problemstellungen

adressiert<sup>1</sup>, dann werden an der Person orientierte Ansätze schnell mit verkürzten, weil unterkomplexen Zugängen assoziiert. Nicht nur wären die organisationalen Strukturen in ihrer Wirkmächtigkeit unterschätzt, es würden auch die Gefahren übersehen, die sich durch individualisierte Ursachenzuschreibungen ergeben könnten. Einseitig „psychologistische“ Erklärungsmodelle würden ohnehin typische Attributionsmuster

**Peter Frenzel**, Mag.rer.soc.oec., geb. 1959, Wirtschaftspsychologe, Klinischer und Gesundheitspsychologe, Personzentrierter Psychotherapeut, Unternehmensberater, Supervisor und Coach (ÖVS), Lehrtätigkeit an verschiedenen Universitäten, Ausbilder des APG•IPS  
Kontakt: Hermesstraße 141, 1130 Wien;  
[www.tao.co.at](http://www.tao.co.at); [www.kaleidos.at](http://www.kaleidos.at); [peter.frenzel@tao.co.at](mailto:peter.frenzel@tao.co.at)

<sup>1</sup> Die nachfolgenden Ausführungen behandeln in erster Linie die Formate Supervision bzw. Coaching von Einzelpersonen, spezifische Aspekte von Teamsupervision oder Organisationsentwicklung werden nur dann berücksichtigt, wenn die gegebenen Schnittmengen das verlangen. Ausbildungssupervision (insbes. im Kontext der Psychotherapieausbildung) oder Gruppensupervision ergeben einen grundsätzlich verschiedenen Kontext und werden deshalb hier nicht behandelt.

in Organisationen im Sinne einer damit fortgesetzten „Problemtrance“ chronifizieren; – das käme dann womöglich gar einer einseitigen und unbemerkt bleibenden Mandatierung der Supervisor\*innen gleich, die das Beharrungsstreben der unreflektiert bleibenden Machtstrukturen unterstützen. Außerdem würde alleine schon die Hinzunahme von methodischen Orientierungen zum eigenständigen Beratungsformat „Supervision“ oder Coaching letztlich Fehler forcieren, indem die vorrangig in psychosozialen Arbeitsfeldern sozialisierten Supervisor\*innen dann ihre präferierten Theoriemodelle und Methoden anzuwenden versuchen und solcherart ihren jeweiligen therapiemethodischen Lieblingsdiskurs in dafür ungeeigneten Kontexten etablieren. (Kühl, 2021; Möller, 2012, S. 39f; Schlechtriemen, 2018, S. 381f) Ohne in Abrede stellen zu wollen, dass es – insbesondere bei fehlender supervisorischer Ausbildung – solche Fehlentwicklungen geben kann, soll hier versucht werden, durch die Darstellung der spezifischen Stärken wie auch der potentiellen Schwächen personenzentrierter Beratung im Organisationskontext, die beobachteten Missverständnisse aufzuklären.

In gebotener Kürze soll dazu vorerst auf eine Diskussion Bezug genommen werden, die in der deutschsprachigen Pionierphase der Supervision zu beobachten war. Wird die Eigenständigkeit des Formats „Supervision“ ausreichend betont, wenn sich zunehmend Supervisionsansätze am Markt finden, die mit einer Zusatzbezeichnung wie bspw. „psychoanalytisch“, „systemisch“ oder „personenzentriert“ auftreten? – Diese Frage war im Zuge der (letztendlich erfolgreichen) Etablierung professioneller Supervision bedeutsam und umstritten. So formulierte bspw. die 1. Vorsitzende der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS): *„Supervision ist nicht von den sie beeinflussenden methodischen Richtungen her zu bestimmen, sondern von ihrem Gegenstand her“* (Gotthardt-Lorenz, 1997, S. 207). Ein ähnlicher Ansatz findet sich im ersten deutschsprachigen Handbuch der Supervision. Dort wurde in Hinblick auf Supervisionsansätze, die sich an ursprünglich therapeutischen Methoden ausrichten, gefordert, dass sich diese *„stärker den supervisorischen Prämissen – wie Arbeits- und Institutionsorientierung – unterordnen müssen“* (Pühl, 1994, S. 215f).

Hier gilt es aus personenzentrierter Sicht ein erstes Missverständnis zu korrigieren. Unbestritten ist mittlerweile, dass Supervision als eine Beratungsdienstleistung im arbeitsweltlichen und damit durchgängig organisational verfassten Kontext, ohne Kenntnis und ausreichender Berücksichtigung struktureller Rahmenbedingungen der je spezifischen Arbeitsfelder mit Sicherheit zu kurz greifen wird (Möller, 2012; Judy & Knopf, 2016). Ebenso unbestritten gelten daraus folgende Anforderungen an eine damit verbundene diagnostische und methodische Expertise seitens der professionellen Supervisor\*innen als unumgänglich. Wie in allen psychosozialen

Dienstleistungen würde allerdings ein ausschließlich gegenstandsbezogenes Aufgabenverständnis, das nicht auch die eigenen philosophisch-anthropologischen Prämissen reflektiert, die Anforderungen an eine professionelle Konzeption der eigenen Beratungsarbeit nur lückenhaft erfüllen.<sup>2</sup> Eine besonders vielfältig ausdifferenzierte Diagnose würde genauso wenig wie eine beeindruckend ausgefeilte Methodenkompetenz erfolgreiche Supervision garantieren. Wie wohl kaum ein anderer Ansatz betont die personenzentrierte Orientierung – gestützt auf empirische Forschung – das erfolgskritische Zusammenspiel von Haltung, Wissen und Können. Für die Psychotherapie wurden dabei auf der Ebene übergreifender Therapieprinzipien die bekannten Grundhaltungen als die wesentlichsten Voraussetzungen für effektive Entwicklungsprozesse identifiziert; auf Basis dieser internalisierten Einstellungen der Therapeutenpersönlichkeit sind dann die durch Ausbildung und Erfahrung erlernten Methoden und Techniken abzuleiten und situativ anzupassen (Stumm & Keil, 2002, S. 32ff). Der bedeutendste Faktor findet sich demnach in den „Einstellungen“, eine Beobachtung, die Rogers an vielen Stellen betont.<sup>3</sup> Eine explizite Zusatzbezeichnung wie *„personenzentrierte Supervision“* benennt dann keineswegs – und darin liegt das oben monierte Missverständnis – nur eine „methodische Richtung“, sondern insbesondere ein vielfältig reflektiertes und damit ausgewiesenes Menschenbild vor dem Hintergrund eines philosophisch konsistenten Argumentariums. Ein personenzentrierter Ansatz fühlt sich einem bestimmten Menschenbild verpflichtet, das die Person als einen intentional motivierten Organismus mit einer Tendenz zur Aktualisierung von Potentialen in Hinblick auf Fortbestand und Weiterentwicklung versteht. Innerhalb spezifischer Grenzen und Optionen, die die jeweilige Mitwelt aufweist, darf man davon ausgehen, dass wir, ausgestattet mit einem freien Willen und damit selbstverantwortlich, auf Basis einer grundsätzlich prosozialen Orientierung und einem Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit, nach Selbstverwirklichung in größtmöglichen Freiräumen und nach zunehmender Entfaltung persönlicher Kompetenzen streben (Ryan & Deci, 2017). Gelingt es, die spezifischen zwischenmenschlichen Beziehungsmerkmale zu realisieren, die durch personenzentrierte

2 Zur Bedeutung explizit ausgewiesener philosophisch-anthropologischer Axiome im Kontext von Supervision und zu den vermutbaren Konsequenzen, wenn eine solche Reflexion und Positionierung fehlt, siehe z. B. Schmid (1997c, S. 145f) oder Frenzel (2000, S. 28f).

3 Siehe z. B. Rogers (1978, S. 11): *„Over the years I have come to see more and more clearly that the process of change in the client is a reciprocal of the attitudes of the therapist“*. Oder (Rogers 1977, S. 22): *„Im Laufe der Entwicklung der klientenzentrierten Psychotherapie hat sich allmählich das Konzept herausgebildet, dass der therapeutische Erfolg in erster Linie nicht vom technischen Wissen und Können des Therapeuten abhängt, sondern davon, ob dieser bestimmte Einstellungen besitzt“*.

Forschung identifiziert wurden, dann ist damit zu rechnen, dass Personen versuchen werden, ihr je konkret verfasstes, existenzielles Spannungsfeld von potentieller Autonomie und unentrinnbar gegebener Beziehungsangewiesenheit für ihre Weiterentwicklung zu nutzen. Solche, durch Empirie gestützte anthropologisch-philosophische Überzeugungen (Eckert, Biermann-Ratjen & Höger, 2006, S. 11ff; Schmid, 1997a; Korunka, 1992) ergeben verhaltensrelevante Konsequenzen, selbstverständlich nicht nur im Kontext der Psychotherapie, sondern auch im Berufsfeld von Supervision und Coaching. Indem dieses dialektisch verfasste Menschenbild dem Personzentrierten Ansatz inhärent ist, werden bspw. sowohl soziologistische, biologistische als auch psychologistische Reduktionismen schon axiomatisch vermieden. Wie wir als Menschen fühlen, wie wir handeln, worunter wir leiden und auf welche Weise wir uns entwickeln können, ist dann nur unter Berücksichtigung existenzieller Eingebundenheit in ökologisch-biologische, politische, soziale, ökonomische und kulturelle Konstellationen zu verstehen.

Insofern kann ein häufig erhobener und eben nur manchmal auch berechtigter Vorwurf entkräftet werden, den bspw. Gotthardt-Lorenz (1997, S. 18) wie folgt formuliert: „Eine personenorientierte Diagnose würde [...] Probleme rasch dingfest machen und die mühsame Arbeit ersparen, sie in komplexen Strukturen der Organisation zu suchen“. Ein solches Vorgehen würde, und dieser Vermutung ist unbedingt zuzustimmen, nicht selten eine Art „Systemabwehr der Organisation“ (ebda.) unterstützen. Ein Charakteristikum von Organisationen besteht tatsächlich darin, Problemlösungen zu präferieren, die vorhandene Strukturen nicht in Frage stellen. Versteht man die Orientierung an der Person jedoch im oben skizzierten Sinn, dann wird schon alleine durch die ernsthafte Berücksichtigung der relationalen Dimensionen der Person klar, dass individualisierte Diagnosen einem personzentrierten Verständnis nicht entsprechen (dazu z.B. grundlegende Ausführungen von Schmid, 1997a); – abgesehen davon ist einem Ansatz, wie er von Carl Rogers maßgeblich entwickelt wurde, eine radikale Skepsis gegenüber bestehenden Machtstrukturen von Beginn an eingeschrieben.

## 2. Definitionen und Begriffsklärungen

Weitere Vorbemerkungen sind noch nötig, um den hier behandelten Gegenstandsbereich genauer zu definieren; – was sind die aktuellen Überlegungen zur Abgrenzung zwischen „Supervision“ und „Coaching“ als doch verschieden benannte Beratungsformate? Erst kürzlich wurde seitens der ÖVS aus gegebenem (berufspolitischen) Anlass eine neue Definition von Coaching entwickelt, an der ich selbst beteiligt war. Im

Rahmen einer Arbeitsgruppe wurde dabei versucht, insbesondere die gegebenen Schnittmengen zwischen diesen beiden mittlerweile fest etablierten Formen arbeitsweltlicher Beratung zu beleuchten.

„Supervision“ wird dabei als professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Teams bzw. Gruppen und Organisationen verstanden. Als begleitende und unterstützende Beratung werden mittels Anleitung durch Supervisor\*innen „Fragen und Themen, die sich aus den Anforderungen des Berufs ergeben, reflektiert, geklärt und zukünftige alternative Handlungsmöglichkeiten erarbeitet“. (ÖVS, 2023) „Supervision“ ist ausgehend von diesem Verständnis die umfassendere Kategorie, die jede Form reflektierender Beratung mit professionellem Anspruch im Kontext der Arbeitswelt adressiert. Deshalb wird im vorliegenden Text auch in erster Linie „Supervision“ als Begriff gewählt. Auch „Coaching“ wird seitens des Berufsverbands ÖVS als reflektierendes Beratungsformat verstanden, wobei dabei typischerweise ein stärkerer Akzent auf die gemeinsame Erarbeitung von Problemlösungen und deren Umsetzung gelegt wird.

„Beide Beratungsformen unterstützen Einzelpersonen, Gruppen und Teams [...] bei Analyse, Reflexion, Qualitätssicherung und Entwicklung ihrer Potenziale und bei der Klärung von beruflichen Problemen und Fragen. Damit unterstützen beide Beratungsformate auch Personalentwicklungs-, Teamentwicklungs- und Organisationsentwicklungsprozesse. Im Unterschied zur Supervision wird im Coaching in Hinsicht auf Organisationszusammenhänge stärker auf Personalentwicklung, Karriere-, Führungs- und Managementanliegen sowie berufliche Performance fokussiert. Typische Merkmale von Coaching sind eine geringere Anzahl von Beratungssitzungen und eine Vielfalt an eher umsetzungsorientierten Methoden zur Einübung von Fertigkeiten und Entwicklung von Kompetenzen“ (ebd.).

In Hinsicht auf die Strukturierung bzw. Steuerung des Beratungsprozesses lässt sich damit Supervision bzw. Coaching als ein Kontinuum verstehen; je mehr methodische Strukturierung erfolgt, mitunter durchaus begleitet von inhaltlichen Inputs auf Basis fachlicher Kenntnisse und Erfahrungen der Supervisor\*innen (Stichwort „Lösungsorientierung“), desto mehr entspricht ein solches Vorgehen dem Format „Coaching“. Steht intentional eher eine dialogische Entwicklung als Unterstützung reflektierender Verstehensprozesse im Vordergrund, dann ließe sich ein solcher Prozess als Supervision (ggf. mit Coachingaspekten) beschreiben.

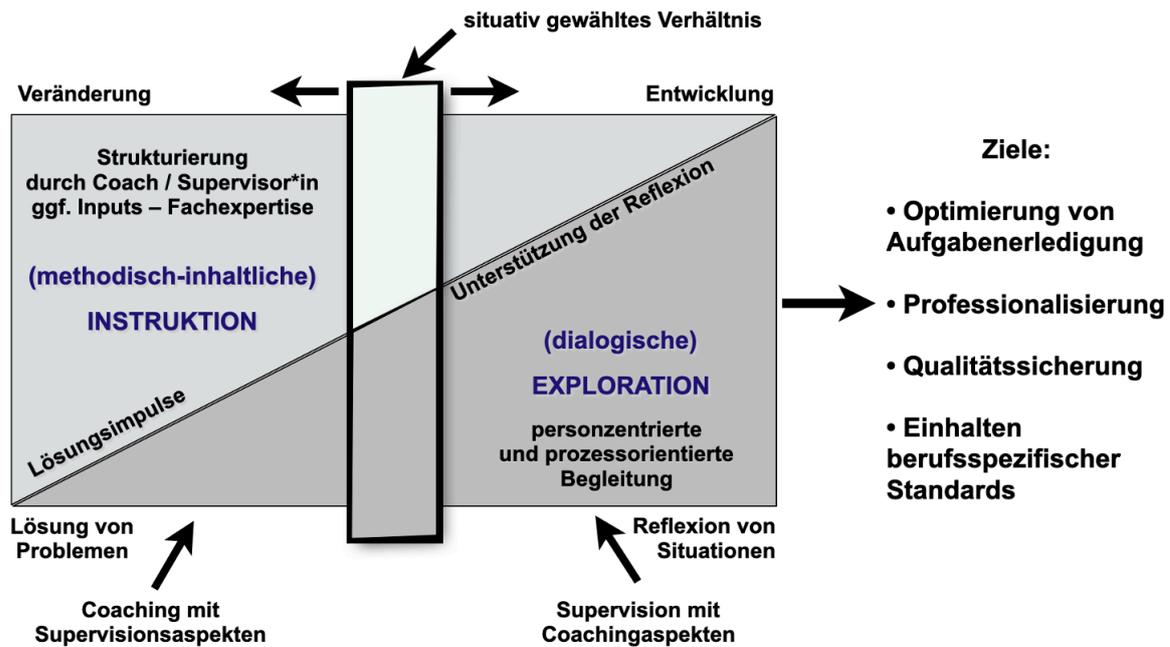


Abb. 1: Supervision und Coaching als Kontinuum – Ein „Schiebereglernmodell“

Werner Vogelauer, einer der österreichischen Pioniere der Coachingszene<sup>4</sup> differenzierte in dieser Hinsicht ähnlich, indem er formulierte: „Bei Supervisionsaufträgen steht Lernen im Vordergrund und Handeln im Hintergrund – bei Coachingaufträgen steht Handeln im Vordergrund und Lernen im Hintergrund“ (Vogelauer, 2013 [persönliche Mitteilung]). Gemeinsam sind beiden Formaten die Zielsetzungen, die im Wesentlichen die Optimierung von Aufgabenerledigung und die weitere Entwicklung der Professionalisierung adressieren. Die hier genannte Optimierung bezieht sich dabei stets sowohl auf die Arbeitsergebnisse als auch auf die Bedingungen der Zusammenarbeit, die Beziehungen zu Kund\*innen bzw. Anspruchsgruppen und die organisationalen Strukturen. Andere prominente Autor\*innen treffen die Unterscheidung eher in Hinsicht auf Klientel, Aufgaben und unterschiedliche Kulturen, in denen diese beiden Formate nachgefragt werden. Solche Unterscheidungsversuche finden sich in früheren Publikationen, wie bspw. Doppler (1992), Schreyögg (1999) oder Buer (1999). Diese Autor\*innen sahen eine hohe Übereinstimmung und verstanden Coaching als eine Art „Management-Supervision“. Demzufolge würden dann betriebliche Steuerungsfunktionen „gecoach“ und Mitarbeiter\*innen mit operativ-fachlichen Aufgaben „supervidiert“ (Schreyögg, 1999). Indem die Supervision sich historisch aus Sozialarbeit

und Psychotherapie entwickelt hat, würde eher eine helfende Verständniskultur und eher selten ein Entscheidungs- und/oder Ergebnisdruck charakteristisch sein. Die Unterschiedlichkeit der Begriffe wurde zudem damals in erster Linie auch auf sprachkulturelle Gründe zurückgeführt. „Supervision“ würde im (wirtschaftlichen) Führungskontext, anders als in der psychosozialen Tradition, eher als eine Form der hierarchisch verfassten, fachlichen Führung verstanden und wäre deshalb in diesen Kontexten als begriffliche Kennzeichnung einer prozessorientierten Beratung ungeeignet. Coaching würde sich damit eher an Personen richten, die mit Führungsaufgaben in wirtschaftlich orientierten Unternehmen beschäftigt sind. Die typischen Coachees wären in diesen Kontexten verstärkt mit Fragen konfrontiert im Zusammenhang mit „Hierarchie, Wettbewerb, Rivalität, Macht, Entscheidungsdruck und größtenteils auch mit Gewinnerzielung“ (Belardi, 2013, S. 13).<sup>5</sup> Meine eigene Praxiserfahrung zeigt, übereinstimmend mit dem aktuellen Mainstream der einschlägigen Fachliteratur, dass solche Merkmale mittlerweile kaum mehr signifikante Unterschiede markieren können. Das mag mit dem zunehmend radikalisierten Prozessen der Ökonomisierung sämtlicher Lebensbereiche zu tun haben; – ein nach wie vor wirkmächtiger, im Wesentlichen neoliberal verfasster Megatrend, der selbstverständlich auch den Wohlfahrtsbereich und damit

4 Eine der ersten, vielfältig rezipierten österreichischen Veröffentlichungen zum Thema „Coaching“ erfolgte durch Werner Vogelauer (1998), der auch einer der ersten fundierten Coaching-Ausbildungen in Österreich etablieren konnte.

5 Zu weiteren Unterschieden und Gemeinsamkeiten zwischen Supervision und Coaching siehe z.B. Sauer, J. & Gotthardt-Lorenz, 2002 oder Rauen, 2003, S. 7f. Zur spezifischen Differenzierung zwischen Coaching und Psychotherapie aus personenzentrierter Sicht, siehe z.B. Waldl (2004, S. 169f).

alle psychosozialen oder medizinisch orientierten Einrichtungen mit voller Wucht trifft. Auf die damit verbundenen Widersprüche soll später näher eingegangen werden.

### 3. Charakteristische Merkmale, Chancen und Begrenzungen Personzentrierter Supervision

Carl Rogers' Beiträge zu einer eigenständigen Theorie der Supervision sind erstaunlich spärlich und unsystematisch geblieben und bezogen sich zudem lediglich auf die Supervision psychotherapeutischer Tätigkeit. Robert Hutterer (1998b) stellte dazu fest: „Dieses Defizit ist besonders bemerkenswert in einer Tradition, die von Anfang an die Erlernbarkeit therapeutischer Tätigkeit betonte. Ein sehr spezifischer Beitrag von Rogers war die Verwendung von Tonbandaufnahmen. Er war der erste, der Transskripte psychotherapeutischer Sitzungen veröffentlichte (Rogers, 1942). Er stellte damit ein Instrument für die genaue Untersuchung und Reflexion der Therapeut-Klient-Interaktion und des therapeutischen Prozesses zur Verfügung“ (Hutterer, 1998b, S. 34). Zwar wurde schon früh die Supervision als unverzichtbares Element im Kontext der Ausbildung von Psychotherapeut\*innen, Berater\*innen und klinisch tätigen Psycholog\*innen betont, der damalige Mainstream gängiger Supervisionspraxis wurde allerdings auf Basis der starken Betonung von Empowerment als konstitutives Merkmal des Personzentrierten Ansatzes sehr kritisch gesehen. Dazu noch einmal Hutterer (ebda., S. 34): „Es machte jedoch immer wieder Schwierigkeiten, traditionell praktizierte Formen der Supervision mit Prinzipien klientenzentrierter Philosophie in Einklang zu bringen. Besonders die Betonung einer demokratisch-egalitären und nicht-evaluativen Einstellung im klientenzentrierten Ansatz tritt mit einer supervisorischen Funktion in Spannung“.<sup>6</sup> Als Lösung wurde im Wesentlichen vorgeschlagen, die bekannten Prinzipien zur Gestaltung helfender Beziehungen auch im Arbeitsfeld Supervision zu berücksichtigen.<sup>7</sup> Ein Vorschlag, der

allerdings seitens der Pionier\*innen lediglich auf die Supervision therapeutischer Praxis (und Ausbildung) bezogen war und außerdem nur ansatzweise differenziert ausgeformt wurde. Nach meinen Erfahrungen im mittlerweile sich zunehmend differenzierenden Feld der Supervision, haben die bekannten personzentrierten Zugänge zwar Bestand in ihrer Gültigkeit für eine unumgänglich nötige Beziehungsqualität zwischen den betroffenen Personen, für die Anforderungen an eine professionelle Supervision im Sinne arbeitsweltlicher Beratung reicht diese grundsätzliche Orientierung aber nicht. Es fehlen Hinweise und methodische Ansätze für den professionellen und ansatzspezifischen Umgang mit Struktur und Dynamik beruflicher Arbeitsfelder und Organisationen. Rogers propagierte dabei in Hinsicht auf Supervision im Wesentlichen eine Form der „facilitative supervision“, mit dem Ziel, die Supervisand\*innen hinsichtlich ihres Selbstvertrauens zu unterstützen, um solcherart ein besseres Verständnis der eigenen Person sowie des supervidierten therapeutischen Prozesses zu erreichen, wodurch Supervision in diesem Verständnis zu einer modifizierten Form eines therapeutischen Gesprächs wird (Rogers, 1957b). Nach Hinweisen auf diese Ausführungen formulierte Schmid (1997b, S. 177):

„Was hier für Psychotherapie-Supervision gesagt wird, lässt sich leicht auf andere Supervisionsfelder umlegen: Das Prinzip Personzentrierter Supervision ist, den Supervisanden bei seinen Beziehungen und in seinem Erleben besser zu verstehen und aus dem eigenen Potential heraus, gefördert durch eine zugleich persönliche wie professionelle Beziehung, Handlungsalternativen zu erarbeiten. [...] Personzentrierte Supervision legt den Schwerpunkt also auf die Beziehung zwischen dem Supervisor und dem Supervisanden, 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 [...]“.

Dabei wird schließlich noch darauf hingewiesen, dass dabei drei Prozessebenen beachtet werden sollten: Prozesse der Klient\*innen, der Therapeut\*innen und Beziehungsprozesse zwischen den beteiligten Personen (Mearns, 1991). Diese und ähnliche Formulierungen machen deutlich: Die Aufmerksamkeit gilt vorrangig dem Erleben der berichtenden Person (Supervisand\*in) und weniger den berichteten Themen und Problemen; es geht nicht so sehr darum zu verstehen, wie sich die Problemstellungen ergeben, sondern darum, wie die Person die Problemstellungen erlebt, bewertet, erklärt und konstruierend beschreibt. In erster Linie – und darin ist tatsächlich (in geradezu „klassischer“ Form) ein Charakteristikum Personzentrierter

6 Aus dieser Perspektive scheint die in Österreich legislativ verankerte Kategorie der „Psychotherapeut/in in Ausbildung unter Supervision“ fragwürdig; bezeichnet die Präposition „unter“ doch zumindest schon einmal assoziativ nicht nur einen modal verstandenen Begleitumstand (wie bspw. „unter Druck stehen“ oder „unter Protest ein Meeting verlassen“ o. ä.), sondern vermutlich sehr viel mehr eine Art Unterordnungsverhältnis. Diese assoziative Nähe ist einem personzentrierten Verständnis von Ausbildung im Sinne einer „Herausbildung“/Entwicklung einer geeigneten Psychotherapeut\*innen-Persönlichkeit nur wenig zuträglich und betont eigentlich zu vordergründig den Aspekt der natürlich auch nötigen Entwicklung von fachlich-technischen Fertigkeiten mittels ausbildungsbegleitender und selbstverständlich auch evaluativer Qualitätskontrolle durch dafür befähigtes Lehrpersonal.

7 Siehe dazu z. B. Auckenthaler, A. (1991, 1995), Hackney, H. & Goodyear, R.K. (1984), Lambers (2013) oder Pawlowsky, G. (2013); insbesondere Auckenthaler weist dabei mehrfach pointiert darauf hin,

dass Supervision, in Abgrenzung zur Psychotherapie, als kunstvolle Verbindung von Unterstützung und Bewertung zu verstehen ist, gilt es doch immer wieder (insbes. im Kontext der Ausbildungssupervision), auf die Einhaltung beruflicher Standards evaluativ zu achten.

Supervision zu sehen – liegt der Schwerpunkt auf der Förderung verhaltenssignifikanter Lernprozesse und nicht vorrangig auf der Lösung von Problemen. Es wird versucht, die Person in ihrer jeweiligen Berufswelt zu unterstützen, um die spezifischen Perspektiven auf sich selbst und ihre Mitwelt erweitern und differenzieren zu können. Dafür ist hilfreich – und darin ist natürlich eine Parallele zur Psychotherapie gegeben – eigene („organismische“) Bedürfnisse, damit verbundene Affekte und daraus entstehende Gefühle und Bedeutungsgebungen vermehrt dem eigenen Bewusstsein zugänglich zu machen.<sup>8</sup> Gelingt das, unterstützt durch die Etablierung einer dem personenzentrierten Ansatz entsprechenden Beziehungsqualität, dann können durch eine möglichst bedingungsfreie Akzeptanz des eigenen Selbstprozesses geeignete Entscheidungsgrundlagen für das weitere berufliche Handeln gewonnen werden. Insbesondere wenn Supervision (das gilt weniger für Coaching – siehe dazu die einführende Differenzierung) als Beauftragung vorliegt, ergeben sich die Zielsetzungen demzufolge vorrangig darin, die Reflexionsfähigkeiten und -kompetenzen ganz grundsätzlich in ihrer Entwicklung zu fördern.

Damit sind verschiedene prozesshaft zu fördernde Phasen als Aufgabe der Supervisor\*innen identifiziert: Unterstützung in Hinsicht auf die Fähigkeit eigene, womöglich nur unterschwellige Wahrnehmungen zu bemerken (zu erkennen), als potentiell bedeutsame Informationen zu beachten (zu erkennen), schließlich diese Informationen auch durch erweiternd-differenzierende sprachliche Symbolisierungsversuche kognitiv zu fassen (zu benennen), um solcherart neue Handlungsoptionen entwickeln und schließlich auch umsetzen zu können.

### 3.1. Kompetenzanforderungen an personenzentrierte Supervisor\*innen

Bis hierher wird deutlich, dass ein typisch personenzentriertes Vorgehen – in Hinsicht auf Supervision als professionelles Format für die Reflexion von herausfordernden Beziehungserfahrungen im beruflichen Feld –, gewissermaßen die unabkömmlichen Voraussetzungen zur Verfügung stellen kann. Die hier adressierten Kompetenzen, die für die erfolgreiche Realisierung jedweder Prozessberatung (als „Hilfe zur Selbsthilfe“) essentiell sind, werden jedoch, je mehr Coachingaspekte sich aus der konkreten Beauftragung ergeben, nicht ausreichen. Das wird alleine schon dadurch deutlich, dass es, in Abgrenzung zur Personenzentrierten Psychotherapie, im Arbeitsfeld der Supervision

selbstredend nicht ausschließlich um die Auslösung von Prozessen der Selbstreflexion geht (Auckenthaler, 1995, S. 155). Wie schon erwähnt, stehen hier zusätzlich die Optimierung von Aufgabenerledigung, ggf. die Einhaltung von beruflichen Standards und die weitere Entwicklung der Professionalisierung im Zielfokus.

Für erfolgreiches Coaching werden deshalb nicht nur die damit verbundenen, geradezu „klassischen“ und unverzichtbaren(!)

- *(Sozial- und Selbst-)Kompetenzen* benötigt (wie sorgfältiges, empathisches Zuhören, kongruente Selbstwahrnehmung bzw. kongruente Kommunikation, größtmögliche Präsenz im aktuellen Beziehungsprozess und die innere Befähigung berichtetes Erleben des Gegenübers als solches ohne Bedingungen zu akzeptieren), sondern darüber hinaus auch zumindest(!) eine der folgenden weiteren Kompetenzen; und zwar entweder
- *Feldkompetenz* (im Sinne spezifischen Wissens bezüglich der Branche, bzw. der spezifischen Institution bzw. des konkreten beruflichen Terrains auf dem sich das Gegenüber bewegt); und /oder
- *Methodenkompetenz* (Wissensbestände und Erfahrungswerte bezüglich der Methode, des Verfahrens oder der spezifischen Funktion der Supervisand\*innen [als ein Beispiel sei hier „Projektmanagement“ genannt]); und/oder
- *Problemlösungskompetenz* (verstanden als Erfahrungen bezüglich der typischen oder aktuell adressierten Problemstellungen des Kunden bzw. der Kundin [als ein Beispiel seien hier die ethischen Zwickmühlen genannt, die man als Führungskraft erlebt, wenn die Kündigung eines Teammitglieds unvermeidbar wird]).

Um besser einschätzen zu können, welche bedeutenden Beiträge ein klassisch verstandener personenzentrierter Ansatz für gelingende Supervision erbringen kann, ist eine der ersten systematischen Modelle für Supervision hilfreich. Schon 1990 wurde eine Differenzierung vorgeschlagen, die Allgemeingültigkeit für die Supervisionsprozesse in Hinsicht auf verschiedene, in wechselnder Abfolge zu realisierende „Programme“ beanspruchen kann. Rappe-Giesecke (1994, S. 16f) konzipierte auf Basis empirischer Zugänge ein Modell von Supervision, das hier als Ausgangspunkt genommen und um zwei Programmdimensionen erweitert wird. Die ersten drei „Programme“ finden sich bereits im ursprünglichen Modell, sie werden hier jeweils im Verständnis leicht verändert und ergänzt:

- das Programm „*Fallarbeit*“ (hier verstanden als die Bearbeitung von Beziehungsdynamiken (im „Dort und Dann“) zwischen Supervisand\*innen und Personen aus verschiedenen Anspruchsgruppen im Arbeitsfeld [wie bspw. Klientel, Vertreter\*innen von Kundensystemen, Patient\*innen, ...

<sup>8</sup> Aussagen darüber, welche Rolle körperlich-emotionale Erlebensprozesse im Coaching spielen und in welcher Weise sie als Ressource für Supervision und Coaching genutzt werden können, finden sich z. B. bei Siegrist (2022).

- aber auch Kolleg\*innen, Mitarbeiter\*innen, Führungskräfte, Lieferant\*innen, ...]);
- das Programm „*Institutionsanalyse*“ (hier verstanden als die Bearbeitung der sozialen, organisationalen, technologischen und ökonomischen Dynamiken im Kontext der Organisation, in deren Rahmen die supervidierte Tätigkeit stattfindet und die funktions- und/oder kooperationsbezogene Verstehenshypothesen ermöglicht);
  - das Programm „*Selbstthematierung*“ (hier verstanden als die Bearbeitung der Beziehungsdynamik [im „Hier und Jetzt“] des Supervisionsprozesses selbst, aber auch ggf. der Psychodynamik der Beteiligten [wie bspw. Berücksichtigung von biografischen Eigenheiten in ihrer Bedeutung für die supervidierten Prozesse]. Dieses Programm dient nicht nur der Sicherung der nötigen Qualität der Supervisionsbeziehung (wie bspw. Vertrauensbildung als Voraussetzung die Motivation und den erforderlichen Mut zur Selbstexploration zu fördern), sondern auch um Resonanzphänomene in Hinsicht auf berichtete Situationen oder Beziehungskonstellationen in der aktuellen Dynamik der Beziehung zwischen Supervisor\*in und Supervisand\*in zu ermöglichen, zu bemerken, spürbar und erlebbar zu machen. Auf dieser Basis können sich dann sowohl kognitive wie auch emotionale Verstehensprozesse ergeben;
  - das (ergänzte) Programm „*Makroanalyse*“ (verstanden als die Reflexion von aktuellen, themenbezogen zu berücksichtigenden Aspekten gesellschaftlicher oder kultureller Dynamiken – siehe dazu unten);
  - das (ergänzte) Programm „*Moderation*“ (oder „*Prozesssteuerung*“) – (verstanden als die Auswahl von prozessbezogenen Interventionen zur Aufrechterhaltung des spezifischen Settings bzw. zur thematischen und methodischen Strukturierung der Kommunikation [dieses „Programm“ ist insbesondere bei Mehrpersonensettings von nicht zu unterschätzender Bedeutung – wie bspw. die Bemühung eine ausgewogene Gesprächsbeteiligung zu gewährleisten, oder den bewussten Wechsel zwischen den hier behandelten Programmen anzuregen, o. ä.]).

Die hier erwähnten „Programme“ verdeutlichen nicht nur die vielfältige Aufgabe der Supervisor\*innen, permanent jeweils spezifische Diskursformen zu realisieren, sondern kennzeichnen auch verschiedene, in wechselnder Abfolge zu berücksichtigende Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsebenen. Ein solches Modell kann auch davor bewahren, unterkomplexe, womöglich einseitig verfasste Interpretationen, Verstehenshypothesen oder Attribuierungen zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist auf die „Personzentrierte Systemtheorie“ (Kriz, 2010) als eine weitere besonders geeignete Hilfestellung hinzuweisen. Die dort entwickelte Differenzierung zwischen

psychischen, interpersonellen, körperlichen und kulturellen Prozessebenen und die systemtheoretisch verfasste Beschreibung des komplexen Zusammenwirkens dieser Ebenen, kann im Beratungsalltag eine größtmögliche Vermeidung unnötiger Reduktionismen zusätzlich unterstützen.

Es sollte nicht übersehen werden, dass eine wesentliche Funktion der Supervision darin besteht, das aktuelle Problemverständnis der Supervisand\*innen zu dekonstruieren und aufzuzeigen, dass die präsentierte Problembeschreibung, -erklärung oder -bewertung nicht selten als eine zentrale Ursache für das Problemerleben der Supervisand\*innen zu identifizieren ist. Immer wieder lässt sich in der Praxis feststellen, dass bspw. der Letztstand der versuchten Problemerkklärungen seitens der Supervisand\*innen einen zu eng begrenzten Lösungshorizont ergibt. Häufig zeigt sich dann, dass als einer der ersten Schritte im Reflexionsprozess vorerst eine signifikante Komplexitätserhöhung gelingen muss, ehe dann, auf Basis entsprechender Verstehenshypothesen und Auswahl der plausibelsten Erklärungen, ein daran anknüpfender Lösungsansatz entwickelt werden kann. Das hier vorgestellte Modell kann also auch für das im Supervisionsprozess so bedeutsame „Balancing“ zwischen Komplexitätserhöhung und Komplexitätsreduktion hilfreiche Orientierung bieten.

Die verschiedenen Programme lassen zudem auch deutlicher erkennen, welche Beiträge die Kernkompetenzen leisten können, die als Qualifizierungsziele personenzentriert verfasster Ausbildungsprogramme formuliert sind. Insbesondere für die oben definierten Programme „Fallarbeit“ und „Selbstthematierung“ lassen sich hier eine Menge an notwendigen, ansatztypischen Einstellungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten identifizieren; man denke hier nur an die bekannten Therapie- und Beratungsprinzipien (z. B. Rogers, 1957a) und die daraus ableitbaren spezifischen Verhaltensformen („Therapie- und Beratungstechniken“). In Hinsicht auf die „Selbstthematierung“ könnten hier bspw. genannt werden: Beziehungsklä rung, Konfrontation, Selbsteinbringung, bedeutungstiftende Empathie, Ansprechen latenter Sinnstrukturen, Reformulierungen oder Reframings usw. In Hinsicht auf das Programm „Fallarbeit“ ist dann natürlich auch auf die empirisch fundierten Theorieansätze und Modelle zu verweisen, wie sie im Kontext der Personzentrierten Psychotherapie entwickelt wurden, wie bspw. Kongruenz-/Inkongruenzmodell, Entwicklungs- und Persönlichkeitstheorie oder die Theorie der zwischenmenschlichen Beziehungen usw. (Rogers 1959). In Hinsicht auf die Programme „Institutionsanalyse“ und „Makroanalyse“ wurde zwar schon angemerkt (siehe oben), dass ein personenzentriert gefasstes Verständnis von „Person“ schon prinzipiell die Lebensbezüge des konkreten Menschen immer mitbedenkt und damit selbstredend sowohl die beruflichen, wie auch die gesellschaftlich-kulturellen Kontexte niemals

ausblendet; – inwieweit damit aber auch schon gewährleistet ist, dass strukturelle Rahmenbedingungen kritisch untersucht und ggf. die Systemabwehr von Organisationen nicht unterstützt wird, wie das Schmid (1997b, S. 180) konstatiert, ist aus meiner Sicht kritisch zu hinterfragen. Wie schon erwähnt, kann ein solches Vorgehen nur gelingen, wenn es dafür seitens der Supervisor\*innen entsprechende Kompetenzen gibt, die nur durch eine entsprechende, supervisions- und organisationsbezogene Ausbildung entwickelt werden können; – am besten noch unterstützt durch mehrjährige eigene Organisationserfahrungen. Das gilt nach meiner Erfahrung übrigens auch für die erwähnte Notwendigkeit, insbesondere in Mehrpersonensettings, Fähigkeiten und Fertigkeiten für eine professionelle Moderation sozialer Prozesse zur Verfügung zu haben. Als eine Art Fazit ist damit aus meiner Sicht festzuhalten, dass eine personenzentrierte Ausbildung für supervisorische Beauftragungen unzureichend bleiben wird, wenn eine vorrangig auf Prozessberatung und Persönlichkeitsentwicklung fokussierte Kompetenzentwicklung (Stichwort: „Begleitwissen“) übersehen sollte, dass gerade im Kontext permanent zunehmender „Dynamixität“ der Arbeitswelten zusätzlich entsprechendes Fachwissen und methodisches Knowhow (Stichwort: „Bescheidwissen“) in Hinsicht auf gesellschaftliche und organisationale Dynamiken unverzichtbar ist. Der Begriff „Dynamixität“ kennzeichnet dabei als Neologismus die sich aufschaukelnden Prozessaspekte Komplexität und Dynamik, die bei Managementaufgaben im Kontext von offenen sozio-technisch-ökonomischen Systemen zu berücksichtigen sind (Rieckmann, 1992). Das konstitutive „Kerngeschäft“ jedweder personenzentrierter Beziehungsgestaltung, nämlich die dialogisch gestaltete Generierung von hilfreichen, weil ausreichend „viablen“<sup>9</sup> Verstehenshypothesen, kann im Format „Supervision“ nur dann gelingen, wenn die situativ jeweils bedeutsamen bio-psycho-sozialen, organisationalen, arbeitsweltlichen und gesellschaftlichen Kontextbedingungen ausreichend Berücksichtigung finden können.

### *3.2. Chancen und Risiken Personenzentrierter Supervision vor dem Hintergrund aktueller Herausforderungen für Gesellschaft und Organisationen*

Was könnten bei Betrachtung und Berücksichtigung aktueller gesellschaftlicher und arbeitsweltlicher Entwicklungen

hilfreiche Beiträge einer personenzentrierten Supervision sein und welche Fallstricke und Begrenzungen sollten beachtet werden? Dazu ist vorerst einmal festzuhalten, dass ein konstitutives und – in Hinsicht auf viele andere Ansätze – auch unterscheidendes Merkmal darin besteht, eine radikal verstandene Orientierung an der Person zu versuchen. Ein solches Primat ergibt auch eine klare politische Positionierung. Wenngleich in organisationalen Systemen gilt, dass jede Intervention, der unhintergehbaren Zweckgerichtetheit von Organisationen entsprechend, letztlich daran bemessen wird, inwieweit sie zur Erreichung der Organisationsziele beiträgt, so ergibt sich aus den inhärenten Prinzipien des Personenzentrierten Ansatzes doch genauso unhintergebar eine eindeutig emanzipatorisch-demokratische Wertsetzung. Die Belege für diese (auch explizite) Parteinahme der Humanistischen Psychologie im Allgemeinen (dazu z. B. Bühler & Allen, 1973 oder Hutterer, 1998a) und des Personenzentrierten Ansatzes im Besonderen, sind unübersehbar. Man denke in diesem Zusammenhang nur an das von Rogers explizit als „politisch“ deklarierte Buch „On Personal Power“ (Rogers, 1978), oder an die von vielen Autor\*innen vorgetragenen Argumente, in welcher vielfältiger Weise die Kernaufgabe personenzentrierter Psychotherapie und Beratung, die Erfahrungsoffenheit von Personen und damit Empowerment zu fördern, als ein sowohl sozialetischer (Schmid, 2013), wie auch (daraus folgend), als ein (explizit und implizit) gesellschaftskritischer Anspruch zu verstehen ist (Procter et al., 2006). Themenfelder wie Friedenspolitik, Rassismus, Feminismus, Diversität in verschiedensten Facetten oder Ökopolitik (um hier nur exemplarisch einige aufzuzählen) werden immer wieder aus personenzentrierter Perspektive thematisiert (z. B. O’Hara 2017, S. 483f; O’Hara & Leicester, 2012); – dass also „dem Personenzentrierten Ansatz ein politischer Imperativ innewohnt“ (Nash, 2006, S. 29) ist mit Sicherheit ohne Vorbehalte zuzustimmen.

Es sollte dabei nicht übersehen werden, dass es eine wachsende Tendenz gibt, den Humanismus als Teilursache wachsender Krisenentwicklungen im Weltmaßstab zu verstehen; – man denke dabei beispielsweise an den Grundsatz, den Menschen als Maß aller Dinge zu setzen, was geradezu folgelogisch die gefährlichste Entwicklung, nämlich die Klimaüberhitzung mitverursacht<sup>10</sup>, indem wir – hier mit einer besonders pointierten Formulierung illustriert – „die gute alte Erde und die vielen Millionen Jahre an organischen Sedimenten in ihr behandeln, als wäre sie ein kosmischer Cateringservice für postmoderne Partys und dekadente Wagenrennen“ (Sloterdijk, 2023, S. 11). Schon Karl Marx bringt die fundamentale Ursache dieser

9 „Viabilität“ bemisst als zentrales Kriterium des „radikalen Konstruktivismus“ die Relevanz von Handlungen, Begriffen oder begrifflichen Operationen, ohne im Sinne eines sog. „naiven Abbildrealismus“ auf Wahrheitsdefinitionen angewiesen zu sein, die eine Übereinstimmung mit einer ontologischen Realität behaupten. So werden bspw. Kognitionen als Instrumente verstanden, die mehr oder weniger brauchbare („viable“) Wege eröffnen, bestehende Probleme zu lösen (siehe dazu insbes. v. Glasersfeld, 1997).

10 Aktuelle, besonders gelungene Lösungsversuche für diese Widersprüche finden sich im „Ökohumanistischen Manifest“ (Ibisch & Sommer, 2021).

fatalen Beziehung zwischen Gesellschaft und Natur auf den Punkt: „Die kapitalistische Produktion entwickelt daher nur die Technik und Kombination des gesellschaftlichen Produktionsprozesses, indem sie zugleich die Springquellen allen Reichtums untergräbt: die Erde und den Arbeiter“ (Marx 1962, S. 529f). Der Begriff „Erde“ wird von Marx dabei als ein Synonym für „Natur“ verstanden.

Solche kritischen Hinweise sollten keinesfalls leichtfertig abgetan werden, und dennoch, oder gerade deswegen: Ein humanistischer Ansatz ist und bleibt unverzichtbar, – schon alleine deshalb, weil sich dort ein klares Bekenntnis zu einem universalistischen Verständnis der Menschheit finden lässt. (z. B. Pinker, 2018, S. 514ff; Strasser, 2020) Nur ein solches Verständnis, darauf wird gerade in jüngster Zeit pointiert hingewiesen (Boehm, 2022), eröffnet die Bedingung der Möglichkeit entlang universell gültiger Kriterien gesellschaftliche Entwicklungen zu kritisieren, die nicht nur die vulnerable Grundlage menschlicher Würde bedrohen, sondern darüber hinaus die nötigen Grundlagen der Existenz der Menschheit überhaupt. Ein humanistischer Ansatz, der sich solcherart nach wie vor als Ausdruck einer „aufgeklärten Aufklärung“ (Fetscher, 1989) versteht, sollte sich dabei allerdings sowohl deutlich gegenüber gängigen Missverständnissen abgrenzen als auch den Zusammenhang zwischen Theorie und Praxis beständig erneuern. Das wird nur gelingen, wenn kritische Selbstreflexion hervorbringt, welche (impliziten) Werte, Prämissen, Denkweisen und soziale Praktiken abgelehnt und überwunden werden sollten (z. B. Pelluchon, 2021; Blom, 2023).

Versteht man den Personzentrierten Ansatz als Projekt, gilt es demnach aktuelle Ereignisse, Entdeckungen und kulturelle Einflüsse selbstkritisch aufzunehmen. Was für eine neue Philosophie der Aufklärung als zentrale Idee aktuell formuliert wird, sollte auch hier Berücksichtigung finden; – nach Hinweisen, dass „heutzutage nahezu niemand mehr von einem Fortschritt der Zivilisation zu sprechen wagt und die Moderne seit dem 20. Jahrhundert Ausdruck einer verrückt gewordenen Vernunft zu sein scheint“, wird in Hinsicht auf die Aufklärung von Corine Pelluchon gefordert, „dass im aktuellen ökologischen, technologischen und geopolitischen Kontext die einzige Möglichkeit, ihr Werk der individuellen und gesellschaftlichen Emanzipation fortzuführen, in einer Revision ihrer Grundlagen besteht, die zur Überwindung ihres Anthropozentrismus und ihrer Dualismen – vor allem des Gegensatzes von Natur und Kultur – führt. Das ist zudem das einzige Mittel, Zusammenbruch und Krieg zu vermeiden, die die unausweichlichen Folgen eines irrigen und entmenschlichenden Entwicklungsmodells zu sein scheinen“ (Pelluchon, 2021, S. 12).

Inwieweit der Personzentrierte Ansatz sich gegenüber einem anthropozentrischen Verständnis abzugrenzen vermag, gilt es noch genauer zu untersuchen; – die begegnungsphilosophische

Lesart ergibt immerhin in Hinsicht auf soziale Zusammenhänge eine unmissverständliche Position. Sie stellt klar, dass der Anspruch die Person in ihrer Würde zu achten, keineswegs einem womöglich egozentrischen Verständnis Argumente liefern kann. Vielmehr sind hier grundlegende Positionen beinhaltet, die der Deklaration der Menschenrechte seitens der Generalversammlung der Vereinten Nationen 1948 voll entsprechen. Dort wird schon im Artikel 1 festgestellt: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren“. Wie auch im deutschen Grundgesetz wird also – als erste Prämisse – die Menschenwürde postuliert. Gerade aus einer personzentriert-dialogischen Perspektive wird dabei nicht nur ein Recht festgestellt, sondern auch Pflichten ins Bewusstsein gerufen. Dazu Donatella Di Cesare, eine römische Philosophieprofessorin:

„Die Menschenwürde ist nicht nur das Vorrecht, das jedem zusteht, sondern sie bezeichnet auch die Aufgabe, ihm gerecht zu werden – eine Aufgabe, die auch die Gemeinschaft übernehmen muss. Anerkennung des Anderen und Selbstwertgefühl sollten dazu beitragen, die Menschenwürde zu verteidigen. Für jeden heißt Würde dann, sich nicht so zu verhalten, als wäre er niemand oder gar eine Sache“ (Di Cesare, 2023, S. 45).

Hier kommt sofort die berühmte Forderung von Immanuel Kant in den Fokus, der, an Ideen Platons anknüpfend<sup>11</sup>, einen Zentralgedanken des Humanismus der Aufklärung und eine Definition der Menschenwürde sinngemäß so formulierte, dass Menschen immer nur als Selbstzweck, damit als an und für sich wertvoll betrachtet werden sollen und niemals bloß als Mittel:

„Nun sage ich: der Mensch und überhaupt jedes vernünftige Wesen existiert als Zweck an sich selbst, nicht bloß als Mittel zum beliebigen Gebrauche für diesen oder jenen Willen, sondern muß in allen seinen sowohl auf sich selbst als auch auf andere vernünftige Wesen gerichteten Handlungen jederzeit zugleich als Zweck betrachtet werden. [...] Der praktische Imperativ wird also folgender sein: Handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Kant, 1906, S. 52ff).

Damit ist unmissverständlich nicht nur ein Anrecht festgestellt, sondern auch eine Gegenseitigkeit adressiert, die dem Personzentrierten Ansatz in der hier vertretenen Auffassung voll entspricht. Die Selbstverantwortung sich der eigenen Würde gewiss zu bleiben, entspricht als Verantwortlichkeit die Verpflichtung das gleichwertig gegebene Anrecht des Gegenübers im eigenen Verhalten stets zu berücksichtigen. In

<sup>11</sup> In Platons *Politeia* findet sich die Frage, ob diejenigen Dinge am wertvollsten sind, die an sich Wert besitzen, oder diejenigen, die von spezifischem Nutzen sind. Die Frage wird zugunsten der ersteren entschieden, weil wenn etwas nur aufgrund seines Nutzens wertvoll ist, ist dieser Wert nur relativ (siehe dazu z. B. Boehm, 2023, S. 45).

Situationen der Bedrohung dieser Würde, wie wir sie nicht nur im Kontext der Psychotherapie, sondern auch in Coachings und Supervisionsaufträgen erkennen können, gilt es Position zu beziehen und nötigenfalls das Anrecht auf Menschenwürde im hier verstandenen Sinn auch gegen Widerstände zu bezeugen. Damit können in Hinsicht auf Supervision konkrete Folgewirkungen des ungebrochen gültigen Hauptwiderspruchs kapitalistisch verfasster Produktionsverhältnisse transparent werden, die sich nach klassisch-marxistischer Lesart letztendlich aus dem grundsätzlichen Gegensatz zwischen Lohnarbeit und Kapital ergeben (z. B. Engels, 1962). Von Max Frisch wurde das daraus folgende Dilemma einmal unübertroffen prägnant auf den Punkt gebracht, indem er formulierte: „Man hat Arbeitskräfte gerufen, und es kommen Menschen“ (Frisch, 1967, S. 100).

Personenzentrierte Supervision kann in diesem Zusammenhang nur bedeuten, dass die konkret erkennbaren Auswirkungen des Widerspruchs als solche benannt werden, gefolgt von einer klar positionierten und offen kommunizierten Wertsetzung im Sinne der hier kurz angesprochenen Menschenwürde. Auch wenn es manchmal unterstellt wird: Keineswegs unterstützt ein solcher Ansatz also eine in vielen Organisationen vorfindbare „Systemabwehr“ durch die Abdunkelung gesellschaftlich und organisational produzierter Widersprüche. Auch die darin implizierte Suggestion, die Lösung der supervisorisch behandelten Probleme würde alleine durch Änderung oder Anpassung individueller Einstellungen oder gar Emotionen erreicht werden können, sollte durch personenzentrierte Positionen in keiner Weise kommuniziert werden. Im Gegenteil: Ohne damit die jeweiligen persönlichen Verantwortungsbereiche der Person zu übersehen, sollten jegliche Versuche aufgedeckt werden bzw. unterbleiben, womöglich die gesamte Bürde an Problemursachen dem Individuum zuzuschreiben, – mitsamt den häufig damit einhergehenden Aufforderungen sich permanent um Selbstoptimierung zu bemühen. Diese Differenzierungen zwischen den Handlungsspielräumen, die der grundsätzlichen Autonomie der Person entsprechen und den gesamtgesellschaftlich wie auch organisational auferlegten Handlungsbedingungen und -einschränkungen, sind für eine emanzipatorisch orientierte Supervision konstitutiv und für den Beratungserfolg entscheidend. Unschwer lässt sich darin das philosophisch-anthropologische Theorem des Personenzentrierten Ansatzes erkennen: Die dialektisch zu verstehende Gegensätzlichkeit von Selbstständigkeit und Beziehungsangewiesenheit, oder in anderen, bewusst politisch konnotierten Worten, von Souveränität und Solidarität.

Führt man sich die hier politisch zu verstehenden Implikationen und die aktuelle, global verfasste Vielfachkrise vor Augen, dann wird sofort deutlich, dass eine solche positionierte Perspektive zunehmend unverzichtbar wird. Unterstützt und forciert durch enorm diversifizierte Kommunikationsmedien wird

gerade jetzt einer noch nie so umfassend erreichten Weltöffentlichkeit schonungslos die gegebene Vielzahl von Systemschwächen der Weltgesellschaft vor Augen geführt. Dieses historisch vermutlich noch nie gegebene Krisenbewusstsein enthält potentiell Chancen. In Hinsicht auf Globalisierung, Demokratieentwicklung, Wirtschaftsverhältnisse, Weltklima und Mitweltbelastungen, Weltgesundheit, globale Ungleichheitsbedingungen, Informations- und Medienpolitik (um hier nur einige Krisenaspekte zu nennen) wird beinahe täglich aufgezeigt, dass ein kollektiv geteilter Lifestyle, insbesondere in der westlichen Hemisphäre des Planeten, mittlerweile nicht nur zivilisatorische Errungenschaften, sondern überhaupt den Weiterbestand einer für Menschen bewohnbaren Biosphäre in Gefahr bringt (z. B. Weizäcker, 2022).

Es gilt in diesem Zusammenhang die mittlerweile allgemein akzeptierten Definitionen und Aufgabenbeschreibungen (siehe oben) ernst zu nehmen und daraus folgend Supervision im Allgemeinen, Personenzentrierte Supervision im Speziellen als aufdeckend-kritische, emanzipatorisch orientierte Reflexion zu verstehen. Die konstitutive Zwecksetzung von Supervision besteht darin, das jeweilige Gegenüber dabei zu unterstützen, bisher unbemerkt gebliebene bzw. nur erahnte oder zu wenig berücksichtigte Strukturen und Wirkkräfte klarer zu erkennen, um solcherart bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Vor dem hier nur kursorisch angedeuteten Hintergrund multipler Krisendynamiken auf gesellschaftlicher Ebene, ergibt sich damit ein Existenzgrund von Beratung und Supervision, der auch in dieser Hinsicht Positionierungen verlangt. Werden die arbeitsweltbezogenen Beratungsformate Supervision und Coaching als bloße Unterstützung verstanden, Optimierungsbemühungen im Rahmen vorrangig ökonomisch definierter Zieldimensionen im Sinne weiterer Verbesserung von Input-Output-Relationen zu fördern, dann kann sie mittlerweile aus humanistischer Perspektive ethisch kaum mehr begründet werden.

Damit verbundene, nachfolgend nur beispielhaft angeführte Fragestellungen verdeutlichen scharfe Widersprüche, die sich als ethische Herausforderung darstellen: Könnte eine allzu frictionsfreie Beratungsdienstleistung im Rahmen typischer Beauftragungen in womöglich besonders subtiler Form eine weitere Ausbeutung individuell erlebter „Freiheit“ ergeben (Stichwort „Softpower-Techniken“)? Als ein Belegbeispiel seien die Überlegungen von Byung-Chul Han (2015) genannt, dessen Analysen die trügerisch als „Freiheit“ erlebten Selbstbestimmungsmöglichkeiten als Ausdruck neoliberaler Machttechniken entlarven und dabei auch die dafür entscheidenden Beiträge der psychologisch orientierten Beratungsszene aufzeigt. Es lässt sich kritisch fragen: Unterstützt man, wenn auch nur indirekt, das Fortschreiben von Ungerechtigkeit im globalen Maßstab, indem man die einzelnen Leistungsträger\*innen in ihrer Performance professionalisiert und damit ihre Beiträge zur Rentabilitätssteigerung

perfektioniert?<sup>12</sup> Forcieren wir (als auftragsgemäß agierende Coaches) durch die optimierende Unterstützung auf der Ebene der Individuen die omnipräsenten und exponentiell(!) gestiegenen Prozesse von Beschleunigung, Innovation, Wachstum und Wettbewerb, wie sie dem spätmodernen Kapitalismus als gesellschaftliches „Betriebssystem“ scheinbar unentrinnbar eingeschrieben und längst schon als die bedeutsamsten Wirkkräfte vielfältiger Krisenphänomene identifiziert sind? So kennzeichnet etwa Hartmut Rosa (2016) aus soziologischer Perspektive mit dem Terminus „dynamische Stabilisierung“ strukturelle Zwänge einer spätmodern-kapitalistisch geprägten Gesellschaft, die „sich nur (noch) dynamisch zu stabilisieren vermag, wenn sie [...] systematisch auf Wachstum, Innovationsverdichtung und Beschleunigung angewiesen“ (S. 673), diese Prozesse auf vielerlei Ebenen permanent fortschreibt. Daraus ergeben sich vielfältige und entscheidende Impulse zur bereits genannten, global verfassten Vielfachkrise. Es sollte nicht unterschätzt werden, wie sehr ein personenzentriertes Verständnis von Supervision und Coaching hier potentiell zumindest auf individueller Ebene ein Widerspruchsbewusstsein und auf dieser Basis entsprechende Schlussfolgerungen und Entscheidungen bewirken kann. Dazu braucht es allerdings ein ausreichend couragiertes Beratungshandeln, fernab missverständlicher Neutralitätsanforderungen mitsamt der bewussten Berücksichtigung notwendiger Bedingungen für ethisch vertretbare Beratung im Kontext der aktuell verfassten Arbeitswelten. Als diese Bedingungen wären hier zu nennen<sup>13</sup>:

*Empathie und Kongruenz* als Vorbedingung für die auch emotionale Wahrnehmung von leidbringenden Fehlentwicklungen auf individueller Ebene (als supervisionsrelevantes Beispiel sei hier nur auf die missglückten Versuche vieler Supervisand\*innen hingewiesen, eine gelingende Life-Domain-Balance zu realisieren – bis hin zum allzu häufig anzutreffenden Burnout-Syndrom);

*Ambivalenz- und Ambiguitätstoleranz* (als persönliche Fähigkeiten unvermeidbare – auch eigene – Widersprüche (siehe oben) im Bewusstsein halten und ggf. thematisieren zu können, sowie angesichts bestehender und ebenso unvermeidbarer Kontingenzbedingungen in sozialen Zusammenhängen die eigenen Reflexions- und Handlungspotentiale aufrechterhalten und entsprechend nutzen zu können);

*Selbstwirksamkeitserwartung* (verstanden als eine realistisch bleibende Einschätzung, dass eigenes Handeln signifikante Entwicklungsprozesse bewirken kann, auch gegen die nie zu unterschätzenden Wirkkräfte gesellschaftlicher Makrostrukturen [Stichwort „Personal Power“, siehe Rogers, 1978]);

*Durchbrechen des jeweils gegebenen Unmittelbarkeitsbezugs vor Hintergrund geeigneter Kategorien und Modelle zur Analyse von Strukturbedingungen* (als „Schutz“ gegen ein bloßes Verharren in den situativ gegebenen Präsentierproblemen mitsamt den dann daran anknüpfenden operativen Problemlösungsversuchen ohne gleichzeitiges Aufdecken strukturell verfasster Entstehungsbedingungen auf gesellschaftlicher Ebene. Ein solches Vorgehen kann eine potentiell sehr schädliche Individualisierung vorrangig gesellschaftlich und/oder organisational verursachter Fehlentwicklungen und persönlicher Erfahrungen des Scheiterns mit damit einhergehender Schuldbelastung der Person verhindern helfen.);

*eine realistische Zukunftsvision* (verstanden als ein positives Zielbild, das helfen kann eine lähmende Resignation angesichts permanent vermittelter Dystopien zu entwickeln. In diesem Zusammenhang ist nicht zu unterschätzen, was gerade die Humanistische Psychologie, mit dem ihr zugrunde liegenden Menschenbild und daraus entwickelten Sozialutopien hier beitragen kann (z. B. Rogers, 1969; 1978, S. 237ff; 1980, S. 339ff; Cooper et al. 2013, S.1ff; O'Hara, 2007; 2009);

*Gegenseitigkeitsbewusstsein bei gleichzeitig prosozialer Orientierung* (verstanden als verhaltenssignifikante Erkenntnis, dass nur eine solidarische Haltung sowohl eigene Orientierungshilfe (Stichwort „Gemeinwohlorientierung“) ermöglicht, als auch das Potential für gesellschaftliche Wirksamkeit eröffnet); und – nicht zu vergessen –

*Konfliktfähigkeit, Zivilcourage und kreativer Ungehorsam*, wenn es gilt, vor dem Hintergrund der eigenen ethischen Orientierung, die dem Personenzentrierten Ansatz eindeutig inhärent ist, auch offen gegen Missstände und gegenläufige Intentionen aufzutreten.

Auch wenn die hier gewählten Begrifflichkeiten vielleicht gegenüber dem sonst geläufigen schulenspezifischen Jargon des Personenzentrierten Ansatzes sperrig oder ungewohnt erscheinen mögen, die damit adressierten Fähigkeiten bzw. Haltungen sind dennoch ansatzgemäß und aktuell sicher notwendig. Nach meiner Überzeugung lassen sich nur so die erwartbaren Auseinandersetzungen bei konsequenter und „schonungsloser“ Reflexion mit Fokus auf immer deutlicher werdende Aspekte unserer weltweiten Fehlentwicklungen in allen ihren Auswirkungen bis in konkrete, alltagspraktische Problemstellungen hinein, sinnstiftend und nutzbringend bewältigen. Daran anschließend hier noch Anmerkungen zum vorletzten Punkt, der sich auch mit dem althergebrachten Begriff

12 Siehe dazu Lessenich (2016), der entlang erschreckender Beispiele belegt, wie sehr die Lebensweise der Kulturräume der westlichen und nördlichen Hemisphäre in zahlreichen Aspekten enorme Belastungen in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht für den Rest der Menschheit mit sich bringt; oder die beeindruckende Fülle empirischer Datenmaterials, das Thomas Piketty (2014; 2022) in Hinsicht auf die ökonomische und soziale Ungleichheit gesammelt und ausgewertet hat.

13 Siehe dazu Frenzel (2007), dort wurden diese Bedingungen bereits in ähnlicher Form in Hinsicht auf Managementhandeln formuliert.

der „Solidarität“ charakterisieren ließe: Realisieren lässt sich nach meiner Erfahrung der hier skizzierte Beratungsansatz am ehesten im radikal verstandenen Begegnungsmodus. Beinhaltet doch schon der (mittlerweile auch im Kontext der Supervision inflationär strapazierte) Begriff der „Begegnung“ ein Element des couragierten Dagegen-Haltens. Peter F. Schmid (2007) wurde nicht müde, solche Hinweise zu geben, die sich schon durch eine etymologische Analyse des Begriffs erschließen.

„Was sind die Charakteristika von Begegnung? Be-geg(e)n-ung (engl. ‚encounter‘) bedeutet wörtlich, etwas oder jemanden gegenüberstehen. Es ist eine Beziehung, die den anderen als einen prinzipiell Anderen respektiert und sich von diesem Anders- und Unerwartetsein überraschen und berühren lässt. [...] Be-geg-n-ung hat dabei notwendigerweise mit ‚Gegenüber‘, mit Widerstand, mit Konfrontation zu tun. Der Andere stellt das Selbst infrage. Er ist kein a priori Vertrauter oder gar Einordenbarer. Wer des Anderen in personaler Weise inne wird, sich von diesem Anderen ansprechen und betreffen lässt, erfährt, dass damit jede Form von In-Besitz-Nehmen ausgeschlossen ist“ (Schmid, 2007, S. 43).

Begegnungsversuche ohne (Gegen-)Positionierung müssen scheitern, oder verfehlen zumindest ihre potentielle Wirkung. Was seit den Hinweisen Hegels in Hinsicht auf Theorieentwicklung gilt, dass nämlich eine These des Widerspruchs bedarf, um schließlich in Form der Synthese tatsächlich praxisrelevanten Erkenntnisgewinn zu ermöglichen, gilt auch für die Entwicklung der Person. „Die Konfrontation mit einem anderen Bewusstsein ist notwendig, um gegen dessen Unterschiedlichkeit zu lernen, sich zu situieren, um den eigenen Wert zu kennen und sich weiterzuentwickeln“ (Pépin, 2022, S. 92).

Impulse zu einer auch nachhaltig wirksamen Veränderung von Lebens- bzw. Berufspraxis, gelingen dann, wenn sich die ohnehin unentrinnbare, zeitgenössische Lebensteilung deutlich darin zeigt, eine gegebene eigene Betroffenheit durch beängstigende Entwicklungen nicht bloß abstrakt zu deklarieren, sondern in offener, mitmenschlicher und solidarischer Weise auch transparent zu offenbaren. Das erfordert mitunter nicht wenig Mut, sich mit unangenehmen Gefühlen als Folge der eigenen erlebten Unverfügbarkeiten, eigenen Unzulänglichkeiten und persönlichen Angstdynamiken zu konfrontieren. Auch eine authentisch gelebte Offenheit für immer wieder überraschende Reaktionen des Gegenübers ist dabei zu riskieren. Gerade angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Krisensituationen, die – wenn auch graduell unterschiedlich – tatsächlich jede Person betreffen, erlebe ich in meiner Beratungspraxis tägliche Bestätigungen, dass die dialogische Begegnung, das eigentliche Medium für Entwicklung darstellt. Sich vom Gegenüber als Person betreffen lassen, feinfühlig und achtsam persönliche Dimensionen aufzuspüren, gerade dann, wenn sie im „Subtext“ angstvoll verborgen sind, bedeutet wesentlich mehr als

im professionell-distanzierten Modus bewährte, sozialtechnologisch orientierte Interventionen als professionell agierender Coach zu setzen. Nimmt man nicht nur das jeweilige Gegenüber sondern – dem personenzentrierten Therapieprinzip „Kongruenz“ entsprechend – auch sich selbst in den Blick, dann ergibt sich die Herausforderung „in sich selbst“ geeignete Bedingungen zu schaffen, damit emotionale Resonanzen auf das Gegenüber dem eigenen Bewusstsein zugänglich und also mit innerer Beteiligung die Anwesenden als Personen und diese nicht etwa nur als Auftraggeber\*innen wahrgenommen werden können. Die eigene persönliche Betroffenheit ins Spiel zu bringen ist dabei aus vielerlei Hinsichten geboten. Existenzielle Dimensionen, die bei entsprechend aufmerksamer Hinwendung zur Person in vielen konkreten Lebensmomenten potentiell zu erkennen sind, sollten gerade jetzt, in der globalen Krisensituation, weder bei sich selbst noch beim Gegenüber übersehen werden. Sie offen, gerade auch in der eigenen persönlichen Tönung anzusprechen, kann mitmenschliche Begegnungsmomente ermöglichen. Solche Momente und seien sie nur passagere gelingend, führen zu Entwicklungen, deren Qualität geradezu brückenlos geschieden ist, von den erzielten Effekten im Anschluss an eine souverän und routiniert angewandte Beratungstechnik.

Begegnung bedeutet im hier gegebenen Zusammenhang dem oder der Anderen eigene Positionen zu solchen Fragestellungen zuzumuten, die uns als gesamte Menschheit betreffen. Neben dem erforderlichen Fingerspitzengefühl, verstanden als zu prüfende Angemessenheit in Hinsicht auf die konkrete Beziehungsdynamik und die psychische Verfasstheit des Gegenübers, kommt hier erneut die erforderliche Courage besonders deutlich ins Spiel. Ein derartiges Verständnis personenzentrierter Beratung kann Konfrontation, Konflikt und Auseinandersetzung bedeuten, die dann zu positiven Entwicklungen führen können, wenn sie auf einem mitmenschlichen Gegenseitigkeitsbewusstsein eine sichere Basis finden. Enthaltensam als Person „außen vor“ bleiben zu wollen, ist als Bemühung bei existenziell bedeutsamen Fragen, wie sie sich gerade heutzutage so dringlich stellen, erstens ohnehin vergeblich und zweitens zutiefst unsolidarisch. Eine möglichst umfassende innere Vergegenwärtigung der mich in Anspruch nehmenden Person meines Gegenübers gilt als typisch personenzentrierte Herausforderung nicht nur im Kontext der Psychotherapie sondern auch in Hinsicht auf Supervision und Coaching.

## Literaturverzeichnis

- Auckenthaler, A. (1991). Supervision: Der sanfte Umgang mit dem täglichen Scheitern? In: *GwG Zeitschrift* 84, S. 46–49.  
 Auckenthaler, A. (1995). *Supervision psychotherapeutischer Praxis. Organisation – Standards – Wirklichkeit*. Kohlhammer.

- Belardi, N. (2013). *Supervision und Coaching. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*. (4. aktual. Auflage) C.H. Beck.
- Blom, P. (2023). *Aufklärung in Zeiten der Verdunkelung*. Brandstätter-Verlag.
- Boehm, O. (2022). *Radikaler Universalismus. Jenseits von Identität*. 2. Aufl., Propyläen.
- Boehm, O. (2023). Welche Würde? Menschenrechte sollen universell gelten, werden aber gerne missachtet. Was bedeuten sie noch und wie schützt man sie? Ein Streitgespräch. In: DIE ZEIT, Serie: *Die Zukunft des Westens*. 34/2023, S. 45.
- Buer, F. (1999). *Lehrbuch der Supervision*. Schriften der Deutschen Gesellschaft für Supervision, 4. Votum.
- Bühler, C. & Allen, M. (1973). *Einführung in die Humanistische Psychologie*. Ullstein.
- Cooper, M., O'Hara, M., Schmid, P.F., Bohart, A.C. (2013). Person-centred therapy today and tomorrow: vision, challenge and growth. In: M. Cooper, M. O'Hara, P.F. Schmid, A.C. Bohart (eds.). *The Handbook of Person-Centred Psychotherapy & Counselling*. 2<sup>nd</sup> edition (S. 1–23) Palgrave MacMillan.
- Di Cesare, D. (2023). Welche Würde? Menschenrechte sollen universell gelten, werden aber gerne missachtet. Was bedeuten sie noch und wie schützt man sie? Ein Streitgespräch. In: DIE ZEIT, Serie: *Die Zukunft des Westens*. 34/2023, S. 45.
- Doppler, K. (1992). Coaching. Mode und Notwendigkeit. Was und wie ein Coach wirklich sein sollte. *Gablers Magazin*, 4, S. 36–41.
- Eckert, J., Biermann-Ratjen, E.-M. & Höger, D. (2012). *Gesprächspsychotherapie*. Lehrbuch für die Praxis. 2. Aufl. Springer.
- Engels, F. (1962). Marx-Engels-Werke (MEW). Die Entwicklung des Sozialismus von der Utopie zur Wissenschaft. In: MEW, Band 19 (S. 198–228) Dietz.
- Fatzer, G. (1990). Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: Fatzer, G. & Eck, C.D. (Hrsg.), *Supervision und Beratung*. Ed. Humanistische Psychologie.
- Fetscher, I. (1989). Aufklärung über Aufklärung. In: A. Honneth, T. McCarthy, C. Offe & A. Wellmer (Hrsg.). *Zwischenbetrachtungen. Im Prozeß der Aufklärung*. 2. Auflage (S. 657–689). Suhrkamp.
- Frenzel, P. (2000). Personzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation. In: *Person*, 4 (2), S. 28–39.
- Frenzel, P. (2007). Ethik und Management. Oder: Anständige Entscheidungen in zwingend(?) unanständigen Bedingungen. In: W. Böhnisch, G. Reber, G. Leichtfried, D. Hechenberger (Hrsg.), *Werteorientierte Unternehmensführung in Theorie und Praxis* (S. 25–75). Verlag P. Lang.
- Frisch, M. (1967). *Öffentlichkeit als Partner*. Suhrkamp.
- v. Glasersfeld, E. (1997). *Radikaler Konstruktivismus*. Suhrkamp.
- Gotthardt-Lorenz, A. (1997). Methodische Vorgehensweise in der Organisationssupervision. In: I. Luif (Hrsg.), *Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich* (S. 207–229). Orac-Verlag.
- Gotthardt-Lorenz, A. & Schüers, W. (1997). Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen. In: I. Luif (Hrsg.), *Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich* (S. 13–26). Orac-Verlag.
- Hackney, H. & Goodyear, R.K. (1984). Carl Rogers' Client-Centered Approach to Supervision. In: R. Levant & J.M. Shlien (eds.). *Client-centered therapy and the person-centered approach: New directions in theory, research and practice* (S. 278–296). Praeger.
- Han, B.C. (2015). *Psychopolitik – Neoliberalismus und die neuen Machttechniken*. Fischer
- Hutterer, R. (1998a). *Das Paradigma der Humanistischen Psychologie*. Springer.
- Hutterer, R. (1998b). Klientenzentrierte Supervision. Der Beitrag von Carl Rogers. *Psychotherapie Forum Bd. 6, Heft 1*, S. 33–38.
- Ibisch, P.L. & Sommer, J. (2021). *Das Ökohumanistische Manifest. Unsere Zukunft in der Natur*. Hirzel.
- Judy, M. & Knopf, W. (Hrsg.): *Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa*. Facultas.
- Kant, I. (1906). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Herausgegeben von Karl Vorländer, 3. Auflage. Verlag der Dürr'schen Buchhandlung.
- Keil, W. & Stumm, G. (2002). Das Profil der Klienten-/Personzentrierten Psychotherapie. In: W. Keil & G. Stumm (Hrsg.), *Die vielen Gesichter der Personzentrierten Psychotherapie* (S. 1–62). Springer-Verlag.
- Korunka, C. (1992). Werte und Menschenbild in der Personzentrierten Psychotherapie. In: P. Frenzel, P.F. Schmid & M. Winkler, M. (Hrsg.), *Handbuch der Personzentrierten Psychotherapie*. (S. 71–82). EHP-Verlag.
- Kriz, J. (2010). Personzentrierte Systemtheorie. In: *Person*, 14 (2), S. 99–112.
- Lambers, E. (2013). Supervision. In: M. Cooper, M. O'Hara, P.F. Schmid, A.C. Bohart (eds.). *The Handbook of Person-Centred Psychotherapy & Counselling*. 2<sup>nd</sup> edition (S. 453–467) Palgrave MacMillan.
- Lessenich, S. (2016). Neben uns die Sintflut. Die Externalisierungsgesellschaft und ihr Preis. Hanser.
- Kühl, S. (2021). Das Scharlatanerieproblem – Zwischen Professionsbildung und Professionalisierung. In: J. Surzykiewicz, B. Birgmeier, M. Hofmann, S. Rieger (Hrsg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt*. (S. 95–125). Springer-Verlag.
- Marx, K. & Engels, F. (1962). Marx-Engels-Werke (MEW). Die Produktion des relativen Mehrwerts. In: MEW, Band 23, IV. Abschnitt. Dietz.
- Mearns, D. (1991). On being a supervisor. In: W. Dryden & B. Thorne, B. (eds.), *Training and supervision for counselling in action*. (125–139). Sage.
- Möller, H. (2012). *Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden*. kassel university press.
- O'Hara, M. (2007). Psychological literacy for an Emerging Global Society – Another look at Rogers' „persons of tomorrow“ as a model. In: *Person-Centered and Experiential Psychotherapies*, Vol. 6/1, S. 45–60.
- O'Hara, M. (2009). *The other inconvenient truth: Psychological challenges of epochal crisis*. Convention of the American Psychological Association.
- O'Hara, M. & Leicester, G. (2009). *Dancing at the Edge. Competence, Culture and Organization in the 21<sup>st</sup> Century*. Triarchy Press
- O'Hara, M. (2017). Person-centred approaches as cultural leadership. In: M. Cooper, M. O'Hara, P.F. Schmid, A.C. Bohart (eds.), *The Handbook of Person-Centred Psychotherapy & Counselling*. 2<sup>nd</sup> edition (S. 483–495) Palgrave MacMillan.
- Österr. Vereinigung für Supervision und Coaching – ÖVS (2023), <https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate> (3.8.2023).
- Nash, S. (2006). Is there a political imperative inherent within the person-centered approach? In: G. Proctor, M. Cooper, P. Sanders, B. Malcolm, B. (eds.), *Politicizing the person-centered approach*. (S. 29–36). PCCS Books.
- Pawlowsky, G. (2013). Charakteristika und Besonderheiten von Supervision in der personenzentrierten Kinderpsychotherapie. In: *Person*, 17 (1), S. 60–63.
- Pelluchon, C. (2012). *Das Zeitalter des Lebendigen. Eine neue Philosophie der Aufklärung*. Wissenschaftliche Buchgesellschaft (wbg).
- Pépin, C. (2022). *Kleine Philosophie der Begegnung*. Hanser
- Piketty, T. (2014). *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. Beck.
- Piketty, T. (2022). *Eine kurze Geschichte der Gleichheit*. Beck.
- Pinker, S. (2018). *Aufklärung jetzt. Für Vernunft, Wissenschaft, Humanismus und Fortschritt. Eine Verteidigung*. 2. Auflage. Fischer.
- Proctor, G., Cooper, M., Sanders, P., Malcolm, B. (2006) (eds.). *Politicizing the person-centered approach. An agenda for social change*. PCCS Books.
- Rappe-Giesecke, K. (1994). *Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis*. 2. korrigierte und erweiterte Auflage (1. Aufl. 1990). Springer.
- Rauen, C. (2003). Coaching. In: *Praxis der Personalpsychologie*, Band 2. Hogrefe-Verlag.
- Rieckmann, H. (1992). Dynaxibility – oder wie „systemisches“ Management in der Praxis funktionieren kann ... In: K. Henning, & B.

- Harendt (Hrsg.), *Methodik und Praxis der Komplexitätsbewältigung*. (S. 12–33). Duncker & Humblot.
- Rogers, C. (1942). Counseling and psychotherapy: Newer concepts in practice. Houghton Mifflin.
- Rogers, C. (1957a). The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change. In: *Journal of Consulting Psychology* 21 (2), S. 95–103.
- Rogers, C. (1957b). Training individuals to engage in the therapeutic process. In: C. Strother (ed.), *Psychology and mental health*. (S. 76–92). American Psychological Association.
- Rogers, C. (1959). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen* [A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. 1959a] (G. Höhner, & W. Brüseke, Übers.; Personzentrierte Beratung & Therapie, Bd. 8; 3., unveränd. Aufl. d. Neuausg.). Reinhardt.
- Rogers, C. (1969). *The person of tomorrow*. Sonoma State College Pamphlet.
- Rogers, C. (1977). *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*. (Geist & Psyche; 19., unveränd. Aufl.). Fischer (Erstauf. erschienen 1977b).
- Rogers, C. (1978). *On Personal Power. Inner Strength and its revolutionary impact*. Delacorte.
- Rogers, C. (1978). The World of Tomorrow, and the Person of Tomorrow. In: C. Rogers, *A Way of Being*. (S. 339–356). Houghton Mifflin.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Suhrkamp.
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2017). *Self-determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Guilford Press
- Sauer, J. & Gotthardt-Lorenz, A. (2002). Coaching im Rahmen von Supervision ein hoher Anspruch – eine interessante Herausforderung. In: A. Strauss & P. Awecker, P. (Hrsg.), *Coaching*. Schriftenreihe Supervision, 4, (S. 111–126). Studien Verlag.
- Schlechtriemen, M. (2018). Personzentrierte Supervision – Kongruenz in der Arbeitswelt. In: C. Burbach (Hrsg.), *Handbuch Personzentrierte Seelsorge und Beratung*. (S. 378–384). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmid, P.F. (1997a). Vom Individuum zur Person: Zur Anthropologie in der Psychotherapie und zu den philosophischen Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes, *Psychotherapie Forum* 4, S. 191–202.
- Schmid, P.F. (1997b). Personzentrierte Supervision: Berufliche Entwicklung durch Begegnung. In: I. Luif (Hrsg.), *Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich* (S. 175–188). Orac-Verlag.
- Schmid, P.F. (1997c). Förderung von Kompetenz durch Förderung von Kongruenz. Inhaltliche und berufspolitische Aspekte Personzentrierter Supervision. In: *Person*, 2 (1997), S. 144–154.
- Schmid, P.F. (2007). Begegnung von Person zu Person. Die anthropologischen Grundlagen Personzentrierter Psychotherapie. In: J. Kriz & T. Sluneko (Hrsg.), *Gesprächspsychotherapie. Die therapeutische Vielfalt des personzentrierten Ansatzes*, (S. 34–48). Facultas.
- Schmid, P.F. (2013). The anthropological, relational and ethical foundations of person-centred psychotherapy. In: M. Cooper, M. O’Hara, P.F. Schmid, A. C. Bohart (eds.), *The Handbook of Person-Centred Psychotherapy & Counselling*. 2<sup>nd</sup> edition (S. 66–83). Palgrave MacMillan.
- Schreyögg, A. (1999). *Coaching. Eine Einführung in Praxis und Ausbildung*. Campus.
- Siegrist, U. (2022). *Experienzielles Coaching. Körper und Emotionen konstruktiv nutzen*. Ernst Reinhardt Verlag.
- Sloterdijk, P. (2023). Wir behandeln die Erde, als wäre sie ein kosmischer Cateringservice. In: *Philosophie Magazin*, 70, 04/2023, S. 11–12.
- Strasser, P. (2020). *Die Sprengkraft des Humanismus. Ein Beitrag zur Politik der Seele*. Karl Alber Verlag.
- Stumm, G. & Keil, W.W. (2002) (Hrsg.). *Die vielen Gesichter der Personzentrierten Psychotherapie*. Springer.
- Vogelauer, W. (1998). *Coaching – Praxis. Professionell begleiten, beraten und unterstützen*. Manz Wirtschaft.
- Waldl, R. (2004). Personzentriertes Coaching. In: *Person*, 8 (2), S. 164–171.
- Weizäcker, E. U. (2022). *So reicht das nicht! Außenpolitik, neue Ökonomie, neue Aufklärung – Was wir in der Klimakrise jetzt wirklich brauchen*. Bonifatius.