

PERSON

Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personzentrierte Ansätze

2 | 2000

4. Jahrgang

Schwerpunkt: Der Personenzentrierte Ansatz in der Supervision

Editorial	3	<i>Helmut Schwanzar:</i> Empathie als Veränderungskonzept und Erkenntnisinstrument	44
ORIGINALIA		<i>Wolfgang Schrödter:</i> Wer oder was bringt soziale Gebilde in Bewegung? Überlegungen zu Konservatismus, Wandel und Entwicklung in sozialen Gefügen	49
<i>Christian Korunka, Joachim Sauer, Kornelia Steinhardt und Brigitte Lueger-Schuster:</i> Der Stellenwert des Personzentrierten Ansatzes in der Supervision. Eine empirische Bestandsaufnahme	5	<i>Gerd Schweers:</i> Personzentrierter Ansatz und Supervision	56
<i>Peter F. Schmid:</i> Begegnung und Reflexion. Personzentrierte Supervision als Förderung der Person im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Organisation	15	<i>Peter F. Schmid:</i> World Association for Person-Centered and Experiential Psychotherapy and Counseling. Das Selbstverständnis. Die neuen Statuten.	62
<i>Peter Frenzel:</i> Personzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation	28	REZENSION	
<i>Beatrix Mitterhuber:</i> Person als Schaltstelle von Veränderungsprozessen. Eine Brille der mehrdimensionalen Betrachtung	40	<i>Wolfgang M. Keil:</i> Sander, Klaus: Personenzentrierte Beratung. Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis	62

FACULTAS

WUV | UNIVERSITÄTSVERLAG

ISSN 1028-6837

APG-Forum
IPS der APG
ÖGwG

PERSON. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personzentrierte Ansätze

Herausgeberinnen

Forum Personenzentrierte Praxis, Ausbildung und Forschung (Forum),

A-1060 Wien, Otto-Bauer-Gasse 5/14; Tel./Fax: +43 1 9667944; E-Mail: apg-forum@chello.at

IPS der APG – Institut für Personenzentrierte Studien der Arbeitsgemeinschaft Personenzentrierte Gesprächsführung, Psychotherapie und Supervision.

Vereinigung für Beratung, Therapie und Gruppenarbeit,

A-1030 Wien, Dißlergasse 5/4; Tel.: +43 1 7137796; Fax: +43 1 7187832; E-Mail: office@ips-online.at

ÖGwG – Österreichische Gesellschaft für wissenschaftliche klientenzentrierte Psychotherapie und personorientierte Gesprächsführung,

A-4020 Linz, Altstadt 17; Tel. / Fax +43 732 784630

Verleger

WUV–Universitätsverlag, A-1090 Wien, Berggasse 5; Tel.: +43 1 3105356; Fax: +43 1 3197050; E-Mail: verlag@wuv.cp.at

Redaktion

Ulrike Diethardt, Sylvia Gaul, Wolfgang W. Keil, Christian Korunka, Jochen Sauer, Peter F. Schmid, Hermann Spielhofer, Norbert Stözl, Gerhard Stumm, Elisabeth Zinschitz

Richtlinien

Veröffentlicht werden wissenschaftliche Beiträge, Praxisberichte, Projektberichte, Tagungsberichte, aktuelle Stellungnahmen, Diskussionsforen und Rezensionen aus dem Gebiet der Person-/Klientenzentrierten Psychotherapie, aus anderen Bereichen des Personzentrierten Ansatzes und in besonders begründeten Fällen aus angrenzenden Gebieten. In der Regel werden Originalbeiträge publiziert, des weiteren Beiträge, die die wesentlichen Aussagen einer umfangreicheren Publikation zusammenfassend darstellen, oder Beiträge, die in der vorgelegten Form ansonsten schwer zugänglich wären, beispielsweise Übersetzungen aus anderen Sprachen.

Artikel können in Deutsch oder Englisch veröffentlicht werden.

Beiträge dürfen nicht gleichzeitig andernorts eingereicht werden. Das ausschließliche Copyright geht mit der Veröffentlichung einer Arbeit auf den Verlag über.

Über die Veröffentlichung entscheidet die Redaktion, die dazu Gutachten einholen kann.

Ein wissenschaftlicher Beirat unterstützt die Redaktion in konzeptioneller und fachlicher Hinsicht.

Es wird auf sprachliche Gleichbehandlung Wert gelegt. Wenn es nicht ausdrücklich erwähnt ist, sind bei geschlechtsspezifischen Formulierungen beide Geschlechter in gleicher Weise gemeint.

Hinweise zur Manuskriptabgabe

Die Beiträge sind zweifach schriftlich ausgefertigt (anderthalbseitig, mit einem breiten Korrekturrand und nummerierten Seiten) und auf Diskette (nach Möglichkeit Format *.rtf) an eine der Redaktionsadressen abzuliefern:

PERSON. Zeitschrift für Klientenzentrierte Psychotherapie und personzentrierte Ansätze,

c/o A. Univ. Prof. Christian Korunka, Institut f. Psychologie der Univ. Wien, A-1010 Wien, Liebiggasse 5; Tel.: +43 1 4277 47827; Fax: +43 1 4277 47859,

E-Mail: christian.korunka@univie.ac.at

oder

c/o Mag. Wolfgang W. Keil, A-1080 Wien, Albertgasse 39; Tel.: +43 1 4075587; Fax: +43 1 40755874,

E-Mail: wolfgang.keil@aon.at

Zusendungen sollen enthalten:

Autor bzw. Autorin, Titel, allenfalls Untertitel

Zusammenfassung (Abstract): ca. 10 Zeilen

Stichwörter (Keywords): ca. 3–5

Text, allenfalls inkl. Fußnoten, Tabellen, Grafik etc.

Literaturverzeichnis (References): siehe „Hinweise für Autorinnen und Autoren“

Biografie (Author): Angaben zum Autor oder zur Autorin (3–5 Zeilen: Geburtsjahr, Beruf, psychotherapeutische/beratende usw. Tätigkeit und allenfalls Ausbildungstätigkeit, wichtige Publikationen, Arbeitsschwerpunkte)

Adresse

Formale Hinweise:

Autorinnen und Autoren erhalten von der Redaktion ein Merkblatt über die Gestaltung des Textes in formaler Hinsicht, besonders bezügl. Quellen- und Literaturangaben („Hinweise für Autorinnen und Autoren“).

Zitationsweise

Die Titel von Carl Rogers sind nach der Rogers–Bibliographie von Peter F. Schmid (www.pfs-online.at) zitiert. Die Jahreszahl mit dem Kleinbuchstaben bezeichnet das Erscheinungsjahr, die Seitenzahlen in deutschsprachigen Texten beziehen sich auf die angegebene deutschsprachige Ausgabe.

Erscheinungshinweise

Bestellungen sind über jede Fachbuchhandlung oder direkt beim Verlag möglich. Bezugspreis jährlich (2 Nummern) öS 360,-, DM 50,-, sFr 46,- zzgl. Versandkosten. Einzelpreis öS 200,-, DM 28,-, sFr 26,- zzgl. Versandkosten. Das Abonnement verlängert sich automatisch, wenn nicht sechs Wochen vor Jahresende schriftlich gekündigt wurde. Mitglieder von APG und ÖGwG erhalten PERSON im Rahmen ihrer Mitgliedschaft.

Urheberrecht

Die in PERSON veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, einschließlich der Übersetzung in andere Sprachen, sind vorbehalten. Ohne schriftliche Genehmigung des Verlages ist jedwede Reproduktion untersagt. Ebenso bleiben die Rechte zur Wiedergabe durch Vortrag, Radio und Fernsehen oder Aufzeichnungen vorbehalten.

Gedruckt mit Unterstützung durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

Die PERSON im Internet: www.personzentriert.at

Inhaltsverzeichnis

Editorial	3
-----------------	---

Originalia

<i>Christian Korunka, Joachim Sauer, Kornelia Steinhardt und Brigitte Lueger-Schuster</i> Der Stellenwert des Personzentrierten Ansatzes in der Supervision. Eine empirische Bestandsaufnahme	5
--	---

<i>Peter F. Schmid</i> Begegnung und Reflexion. Personzentrierte Supervision als Förderung der Person im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Organisation	15
---	----

<i>Peter Frenzel</i> Personzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation	28
--	----

<i>Beatrix Mitterhuber</i> Person als Schaltstelle von Veränderungsprozessen. Eine Brille der mehrdimensionalen Betrachtung	40
--	----

<i>Helmut Schwanzar</i> Empathie als Veränderungskonzept und Erkenntnisinstrument	44
--	----

<i>Wolfgang Schrödter</i> Wer oder was bringt soziale Gebilde in Bewegung? Überlegungen zu Konservatismus, Wandel und Entwicklung in sozialen Gefügen	49
---	----

<i>Gerd Schweers</i> Personzentrierter Ansatz und Supervision	56
--	----

Rezension

<i>Wolfgang W. Keil</i> Sander, Klaus: Personzentrierte Beratung. Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis	62
--	----

Editorial

Supervision bildet nicht nur einen wesentlichen Bestandteil der Ausbildung zur Psychotherapeutin, zum Psychotherapeuten sowie die Voraussetzung für eine Reflexion und Weiterentwicklung unserer Tätigkeit, sondern sie ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu einer eigenen Profession geworden, die sich nicht mehr allein auf den psychotherapeutischen, pädagogischen oder sozialen Bereich erstreckt, von wo sie ihren Ausgang genommen hat, sondern weit darüber hinaus in Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung Tätigkeitsfelder gefunden hat. Allerdings kommt der Psychotherapie aufgrund ihres historischen Beitrags und der fachlichen Voraussetzungen weiterhin ein entscheidender Anteil an dieser Entwicklung der Supervision zu. Wie aus der Arbeit von Korunka, Sauer, Steinhardt und Lueger-Schuster in diesem Heft hervorgeht, haben immerhin zwei Drittel der eingetragenen Supervisorinnen in Österreich eine Psychotherapieausbildung, was ebenfalls auf den engen Bezug von Supervision und Psychotherapie hinweist – davon stellt der person/klientenzentrierte Ansatz nach den systemischen Schulen den zweitgrößten Anteil, d. h. jede sechste Supervisorin bzw. jeder sechste Supervisor mit einer abgeschlossenen Psychotherapieausbildung rechnet sich unserem Ansatz zu. Damit stellt sich vor allem die Frage, welche Bedeutung unser Ansatz mit dem ihm zugrundeliegenden Menschenbild und dem methodischem Verständnis im Rahmen der Supervision hat und wie definieren wir uns als person/klientenzentrierte Supervisorinnen.

Um dieser Entwicklung Rechnung zu tragen und die dabei auftretenden Fragen zu klären, wurde von den person/klientenzentrierten Ausbildungseinrichtungen, der „Österreichischen Gesellschaft für wissenschaftliche, klientenzentrierte Psychotherapie und personorientierte Gesprächsführung (ÖGwG) und dem „Institut für Personzentrierte Studien“ (IPS der APG) ein Konzept für eine Ausbildung in „Person-/Klientenzentrierter Supervision und Organisationsentwicklung“ erstellt und werden seit einigen Jahren gemeinsam entsprechende Ausbildungsveranstaltungen angeboten (vgl. die Dokumentation in PERSON, 2/1997). Außerdem wurde von diesen beiden Organisationen, gemeinsam mit dem ÖBVP eine Tagung zum Thema „Veränderungskonzepte in der Supervision“ veranstaltet. Das vorliegende, von Peter F. Schmid und Hermann Spielhofer, redigierte Heft geht auf diese Tagung zurück, die im November 1999 im Seminarzentrum „Am Spiegeln“ in Wien stattfand. Die Hauptarbeit in der Organisation leistete Helmut Schwanzar, dem an dieser Stelle für seine aufwändige und erfolgreiche Arbeit der herzliche Dank ausgedrückt sei.

Anliegen der Tagung war es laut Ausschreibungstext, „die Veränderungskonzepte zu diskutieren, die den Methoden der Supervision zugrunde liegen. Jede Supervisorin, jeder Supervisor beruft sich“, so hieß es dort, „auf ein reflektiertes Menschenbild, ein Veränderungs- und Entwicklungsmodell und eine Persönlichkeits- und Organisationstheorie. Daraus leitet sie bzw. er Methoden ab, die Veränderungen in Supervisionen ermöglichen. Die Veränderungskonzepte haben zum Großteil ihre Wurzeln in der Psychotherapie, wurden aber vielfach weiterentwickelt und mit Konzepten anderer Disziplinen kombiniert. Das Ziel der Tagung ist, die verschiedenen Konzepte und Methoden explizit zu machen und auf ihre Unterschiede, Gemeinsamkeiten und ihre Vereinbarkeit zu überprüfen.“

Eingeladen waren Vertreter aller psychotherapeutischen Hauptrichtungen sowie Vertreter von Einrichtungen der Managementberatung, der Organisationsentwicklung und Vertreter der Dachverbände sowie Anbieter einschlägiger Ausbildungen. Nach einem Statement des damaligen Bundesministers für Wissenschaft Caspar Einem (der selbst Supervision aus seiner Tätigkeit als Sozialarbeiter kennt) zur „politischen Bedeutung der Supervision“ wurden eine Reihe von Beiträgen von Supervisorinnen und Supervisoren aus Deutschland, der Schweiz und Österreich vorgestellt und angeregt, oft kontrovers diskutiert. Diese unterschiedlichen Standpunkte zeigten sich besonders in der Methodenfrage. Hier prallen, vereinfacht ausgedrückt, zwei Meinungen aufeinander: Jene, der zufolge es eine eigenständige, von Schulen unabhängige Methode der Supervision gibt, und jene, die die supervisorische Tätigkeit an eine psychologisch und sozialwissenschaftlich fundierte Orientierung rückgebunden wissen will – eine Diskussion, die sich dann aber auch in aller Deutlichkeit gerade wieder in berufspolitischen Fragen spiegelt.

Der spezifisch personzentrierte Beitrag zu diesem Thema ist sicher unter anderem die starke Bezugnahme in Theorie und Praxis auf die philosophisch-anthropologischen Grundannahmen, die jedenfalls als Fundament für die Tätigkeit als Supervisorin oder Supervisor dienen, seien sie nun im Einzelnen reflektiert oder nicht. Sie bilden ein pointiertes Gegengewicht zu den technisch-funktionalistischen Konzepten, die sich heute vielfach in der Supervisionsdiskussion finden. Mit dem Verständnis des Menschen als Person, auf das sich der Person-zentrierte Ansatz beruft und wie er in den meisten Beiträgen dieses Heftes mehr oder weniger explizit zu finden ist, bezieht der Ansatz pointiert Stellung in der aktuellen fachlichen und politischen Diskussion: Ohne Rückbindung an ein

humanistisches Menschenbild, an die zugrunde liegenden anthropologischen und erkenntnistheoretischen Implikationen und ein damit kompatibles Wissenschaftsverständnis kann die Tätigkeit in der Supervision (ebenso wie in Beratung und Psychotherapie) sehr rasch zu sozialtechnischen Maßnahmen und zur unreflektierten Anpassung an inhumane Arbeitsbedingungen und Strukturen führen. Echte Professionalisierung kann nie über die konkreten Personen hinweggehen – was ohne Grundlagendiskurs allzu rasch geschehen kann. Am Menschenbild muss sich auch jede Praxis und Methodik messen lassen und legitimieren. Hier ist in aller Deutlichkeit die ethische Frage an das Selbstverständnis und die Praxis der Supervisorinnen und Supervisoren zu stellen.

Das unhintergehbare Spannungsverhältnis von Person in seiner Einzigartigkeit und Selbstbestimmung einerseits, seiner Beziehungsorientiertheit und sozialen Eingebundenheit andererseits, die Dialektik von Autonomie und Solidarität, von Souveränität und Engagement kann auf der Basis eines Person-zentrierten Menschenbildes nicht zugunsten einer einfachen individualistischen oder kollektivistischen Lösung aufgehoben werden, sondern ist als permanenter und produktiver Prozess konstitutiv für das Verständnis der menschlichen Existenz; als Individuum in der Gesellschaft, als Einzelner im System. Einen der beiden Pole auszublenden – das zeigt gerade die Arbeit in der Supervision – hieße die Wirklichkeit zu verkürzen und dem Menschen in seiner Lebens- und Arbeitswelt nicht gerecht zu werden. Mit einer solchen, von Carl Rogers her genuinen personenzentrierten Theorie und Praxis, er-

scheint gerade der Personzentrierte Ansatz jener sozialwissenschaftliche Zugang zu sein, der weder den Menschen zu einem bloßen Funktionär oder Rollenträger verkümmern noch die organisationalen Gesetzmäßigkeiten übersehen lässt. Mit seiner reichen Erfahrung in der Arbeit in Zweierbeziehungen, Kleingruppen, Großgruppen und größeren sozialen Einheiten, bietet er theoretisch und praktisch eine zeitgemäße und auch empirisch gut untersuchte Grundlage für die emanzipatorische Arbeit an der Schnittstelle zwischen dem Einzelnen und der Gesellschaft, wie sie die Tätigkeit der Supervision von Arbeitswelt, gleich in welcher Konstellation und in welchem Kontext, darstellt.

Den Zusammenhang zwischen den konkreten Veränderungskonzepten auf der einen und den erkenntnis- und handlungsleitenden Persönlichkeits- und Organisationstheorien auf der anderen Seite deutlich zu machen und die Auseinandersetzung darüber zu suchen, war eines der Anliegen der Tagung. In diesem Heft finden sich Beiträge aus personenzentrierter Sicht zu diesem Thema, beginnend mit der bereits erwähnten, verdienstvollen Bestandaufnahme zur Supervision in Österreich über grundsätzliche Beiträge bis zu Artikeln, die sich mit einzelnen Fragestellungen beschäftigen. Sie bieten eine vielfältiges Bild und zeigen die Breite der Diskussion auf.

Die Redaktion hofft, mit diesem Schwerpunktheft einerseits den Praktikerinnen und Praktikern Stoff zur Reflexion ihrer Tätigkeit zu bieten, andererseits weitere fachliche Auseinandersetzungen zu diesem wichtigen Bereich personenzentrierter Arbeit anzustoßen.

Peter F. Schmid, Hermann Spielhofer

Christian Korunka, Joachim Sauer, Kornelia Steinhardt und Brigitte Lueger-Schuster

Der Stellenwert des Personzentrierten Ansatzes in der Supervision

Eine empirische Bestandsaufnahme

Zusammenfassung: Die Supervision befindet sich in Österreich auf dem Weg einer zunehmenden Professionalisierung. Erkennbar wird dies z. B. durch die Gründung und die Bestrebungen der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) zur Entwicklung eines Berufsbildes von Supervision, aber auch durch die Definition von Kriterien für Supervision im Rahmen der Psychotherapie durch den Berufsverband der Psychotherapeuten (ÖBVP). Eine analoge Entwicklung einer Professionalisierung ist ebenfalls für die Supervision im Bereich des Personzentrierten Ansatzes erkennbar.

Im vorliegenden Beitrag wird der Stellenwert des Personzentrierten Ansatzes auf der Basis einer Analyse von Daten aus der Studie „Supervision in Österreich“¹ beurteilt. Insgesamt liegen in dieser Repräsentativerhebung die Einschätzungen von 636 Supervisoren/innen vor, von denen 99 eine abgeschlossene Person-/bzw. Klientenzentrierte Ausbildung (Psychotherapie bzw. Beratungsausbildung) besitzen.

Es bestätigt sich, dass der Person-/Klientenzentrierte Ansatz gut in der österreichischen Supervisionsszene vertreten ist. Es kann gezeigt werden, dass die berufliche Sozialisation das Selbstverständnis und die Ausübung der Supervision bestimmt. Die Supervisoren/-innen mit Person-/Klientenzentrierter Ausbildung weisen aufgrund ihrer Sozialisation ein eher „therapeutisches“ Selbstverständnis auf, was u. a. in ihren sonstigen Tätigkeitsschwerpunkten, den Supervisionssettings, den Inhalten und den Orten der Supervision zum Ausdruck kommt.

Stichwörter: Person-/klientenzentrierte Supervision, Studie „Supervision in Österreich“, berufliche Sozialisation, Entwicklung der Person-/Klientenzentrierten Supervision

Zur Geschichte der Supervision in Österreich

In Österreich entwickelten sich die Vorläufer und die ersten Anfänge von Supervision vorwiegend im Kontext der Wiener Sozialgesetzgebung und der Psychoanalyse: Die ersten Anfänge von Supervision in der Zwischenkriegszeit sind, wie Sauer (1997) in Anlehnung an Fiala (1986) aufzeigt, eng mit der Psychoanalyse und der Sozialpolitik des „Roten Wien“ verknüpft. In unterschiedlichen Initiativen waren psychoanalytische Pädagogen/innen (wie etwa August Aichhorn, Anna Freud u. a.) bemüht, mit Mitarbeitern/-innen in sozialen Berufen, wie Kindergärtnerinnen, Fürsorgern/-innen, Lehrern/-innen etc. Empathiefähigkeit, Frustrationstoleranz und Verständnis für Übertragungsprozesse in ihren pädagogischen Arbeitsfeldern zu entwickeln.

An diese Tradition wurde nach dem Zweiten Weltkrieg angeknüpft, um in Wien die Fürsorge neu aufzubauen. In der Tradition von Casework und psychoanalytischer Fallbesprechung gab es zahlreiche Initiativen in der sozialen Arbeit, die in den 60er-Jahren zu einem psychoanalytisch orientierten Verständnis von Supervision im Bereich der Bewährungshilfe, der Sozialarbeit und der Sozialverwaltung in Wien führte.

Die Entwicklung von Supervision in Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg war stark von Psychotherapeuten/-innen getragen: Als sich vorwiegend in den 70er-Jahren Supervision sowohl in anderen Arbeitsfeldern, vor allem im pastoralen und kirchlich dominierten Sozial- und Bildungsbereich, als auch außerhalb Wiens in den übrigen Bundesländern zu verbreiten begann, war der Einfluss verschiedener psychotherapeutischer Schulen sehr groß (Sauer 1997). Gotthardt-Lorenz (1986) weist ebenfalls darauf hin, dass Psychotherapeuten/-innen in der Phase der österreichweiten Verbreitung von Supervision auffallend stark vertreten waren und somit die Supervisionslandschaft geprägt hatten.

Es existieren derzeit zwei Organisationen in Österreich, die für die Supervision und deren Entwicklung von unterschiedlicher Bedeutung

1 Diese Studie wurde in Zusammenarbeit des Instituts für Psychologie der Universität Wien (Christian Korunka, Brigitte Lueger-Schuster), des Instituts für Pädagogik der Universität Wien (Kornelia Steinhardt) und des Instituts für Psychologie der Universität Salzburg (Jochen Sauer) durchgeführt. Studentische Mitarbeiterinnen waren Natascha Klinser und Kathrin Gstach-Wolkersdorfer.

sind: die „Österreichischen Vereinigung für Supervision“ (ÖVS) und der „Österreichische Bundesverband für Psychotherapie“ (ÖBVP).

Im Jahr 1994 wurde die ÖVS als Berufs- und Fachverband für Supervision in Österreich gegründet, um die Qualität und Weiterentwicklung von Supervision in Praxis und Ausbildung zu sichern (Gotthardt-Lorenz 1996; Sauer 1997, 38f). Besondere Ziele der ÖVS sind neben der Qualitätssicherung von Supervision durch Präzisierung des Berufsbildes die Festlegung und Prüfung von Ausbildungsstandards auch die Verbreitung und Entwicklung von Supervision im internationalen Austausch (ÖVS 1999). Die ÖVS unterstützt die Entwicklung einer eigenständigen beruflichen Identität als Supervisor/-in unabhängig von den jeweiligen Quellenberufen der Mitglieder. Die ÖVS versteht sich als Berufsverband für Supervisoren/-innen, die eine von der ÖVS anerkannte Supervisionsausbildung (bzw. in einer bis 1997 abgelaufenen Übergangsfrist entsprechende Äquivalente) absolviert haben und umfasst derzeit ca. 850 Mitglieder.

Der ÖBVP ist der Berufsverband für in Österreich anerkannte Psychotherapeuten/-innen. In Österreich gilt seit 1990 das Psychotherapiegesetz, welches Zulassungsvoraussetzungen, Ausbildung, Aufgabenfeld und Titelschutz für Psychotherapeuten/-innen festlegt (Kierein/Pritz/Sonneck 1991). Der ÖBVP, der mit der Verabschiedung des Gesetzes gegründet wurde, sieht im Unterschied zum Supervisionsverständnis der ÖVS Supervision als integralen Teil der Berufstätigkeit von Psychotherapeuten/-innen an (Pritz 1996, 65). Innerhalb dieses Berufsverbandes hat sich eine „Arbeitsgruppe Supervision“ gebildet, die eine Liste all jener Psychotherapeuten/-innen erstellt hat, die auch supervisorisch arbeiten. Voraussetzung dafür ist die Erfüllung der folgenden Anforderungen: mindestens fünf Jahre lang praktische Erfahrung als Psychotherapeut/-in, in den letzten fünf Jahren mindestens 250 Stunden Praxis als Supervisor/-in und hierfür im Ausmaß von mindestens 50 Stunden selbst supervidiert worden zu sein (Fehlinger 1997, 8). Derzeit umfasst diese Liste der Supervisoren/-innen des ÖBVP ca. 830 Personen.

Über diese beiden Verbände etablierten sich zwei „Öffentlichkeiten“ mit einem zumindest teilweise unterschiedlichen Verständnis von Supervision, welche die österreichische Supervisionslandschaft prägen. Während bei der ÖVS all jene Supervisoren/-innen organisiert sind, die eine ÖVS-erkannte Ausbildung haben (oder während der Übergangsregelungen äquivalente Qualifikationen nachweisen konnten), sind beim ÖBVP zwangsläufig jene Supervisoren/-innen organisiert, die in erster Linie Psychotherapeuten/-innen und zusätzlich als Supervisoren/-innen tätig sind. 160 Supervisoren/-innen sind Mitglied in beiden Organisationen.

In Österreich gibt es überproportional viele Ausbildungsträger für Supervision: Bei einer Gesamtpopulation von knapp 8 Millionen Einwohnern gibt es derzeit 18 Supervisionsausbildungen, die von der ÖVS anerkannt sind, und drei, die sich augenblicklich im Beobachtungsstadium befinden. Zum Vergleich: In Deutschland existieren bei einer Gesamtbevölkerung von knapp 80 Millionen Menschen 33 Ausbildungen, die von der DGSV anerkannt sind. Über die Zahl von

18 Ausbildungen hinausgehend gibt es noch weitere Lehrgänge, die nicht von der ÖVS anerkannt sind, da sie den Standards der ÖVS nicht entsprechen. Es ist zu erwähnen, dass einige der ÖVS-erkannten Ausbildungsträger (aufgrund des Überangebots von Ausbildungen) im Augenblick keine Lehrgänge durchführen.

Supervision und der Personzentrierte Ansatz

Supervision kann als die Anleitung zur Reflexion beruflichen Handelns im Hinblick auf die jeweiligen Arbeitsaufgaben betrachtet werden (vgl. Gotthardt-Lorenz 1999) und schafft dadurch Entlastung bei der Gestaltung beruflicher Rollen in und außerhalb von Organisationen. „Die Methode Supervision impliziert, dass Supervisoren/-innen bezogen auf das Handlungsfeld Supervision und für deren Anwendungsfälle Wissen aus diesen Bereichen so weit zur Verfügung haben, dass ihnen das Zusammenspiel von persönlichkeits-, gruppen-, organisations- und gesellschaftsbedingten Faktoren unterschiedliche Perspektiven in der konkreten Arbeit eröffnen können und ihnen weiterführende Frage- und Forschungsimpulse ermöglichen.“ (Gotthardt-Lorenz 1999, 61)

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach dem Beitrag des Personzentrierten Ansatzes für die Entwicklung der Supervision. Dabei wird an dieser Stelle kurz die Bedeutung des Personzentrierten Ansatzes im Rahmen der Supervision psychotherapeutischer Praxis (inkl. Ausbildungssupervision) und im Kontext von Organisationen diskutiert.

Der Personzentrierte Ansatz und die Supervision psychotherapeutischer Arbeit

Rogers betont an verschiedenen Stellen (z. B. 1951a; 1957a) auch für die Supervision immer wieder die *Wichtigkeit des zwischenmenschlichen Klimas* zwischen Supervisor/-in und Supervisand/-in in Übereinstimmung mit seiner therapeutischen Sichtweise (analog den therapeutischen Kernbedingungen). Die ersten supervisorischen Ansätze wurden dabei vor allem im therapeutischen und im Ausbildungsbereich entwickelt und später auch auf das Feld der Pädagogik übertragen (Rogers 1969a; Grodeck 1987).

Der/die Supervisor/-in ist die förderliche Quelle der Anregung und Klärung, die es dem/der Supervisanden/-in erlaubt, in einem größtmöglichen Ausmaß durch die Reflexion psychotherapeutischen Handelns zu selbstkritischen Einsichten zu gelangen, um die (therapeutische) Arbeit angemessener zu gestalten bzw. zu verbessern.

Diese Funktion wurde von Rogers auch in seinen späten Jahren betont (vgl. dazu das Interview in Hackney/Goodyear 1984, 283f). *Personzentrierte Supervision* kann dabei *phasenweise* zu einer *modifizierten Form unterstützender „therapeutischer“ Gespräche* werden, die Grenzen sind jedoch dadurch gesetzt, dass in der Supervision psychotherapeutischer Praxis (und im erweiterten Sinne bei jeglicher

sozialer Arbeit) auch das Wohl der Klienten/-innen – neben dem Wohl der Therapeuten/-innen bzw. Supervisanden/-innen – berücksichtigt werden muss.

Personenzentrierte Supervision im psychotherapeutischen Feld und in der Ausbildung ist nicht (heimliche) Psychotherapie, bei der es vorwiegend um die persönliche Entwicklung der Supervisanden/-innen geht, sondern es geht um deren therapeutische Qualifizierung. Somit enthält auch personenzentrierte Supervision (nicht nur in Ausbildungen; vgl. Linstor/Panagiotopoulos 1994) einen *bewertenden Aspekt, der über das rogerianische Konzept der „facilitative supervision“ hinausgeht*.

Auckenthaler (1992; 1995, 150f) hat versucht, die personenzentrierte Supervision mit der argumentativen Kommunikation von Habermas in Verbindung zu bringen. Zur Sensibilisierung diskursiver Momente in der Supervision unterstreicht Auckenthaler, *dass förderliche Kommunikationsbedingungen bzw. Grundhaltungen eine notwendige Voraussetzung für die Argumentation einer kritischen Haltung sind*.

„Die Verbindung zwischen einer kritischen und einer wohlwollenden Haltung, wie sie in dieser Rekonstruktion von klientenzentrierter Supervision zum Ausdruck kommt, rechtfertigt es meiner Meinung nach, klientenzentrierte Supervision (im ‚Idealfall‘) als ein besonders überzeugendes Beispiel für eine ‚fehlerfreundliche Situation‘ zu betrachten“ (Auckenthaler 1995, 156).

„Fehlerfreundlich“ ist jedoch nicht als „Übergehen von Fehlern“ zu verstehen, sondern im Sinne des „Lernens aus Fehlern“, was jedoch eine Bereitschaft zu Selbstkritik und förderliche Interaktionsbedingungen zwischen den handelnden Personen in der Supervision voraussetzt. Ein/-e Supervisand/-in wird in der Supervision so lange auf die „Fehlertoleranz“ der übrigen Supervisionsteilnehmer/-innen bauen können, so lange er/sie selbst glaubwürdig (kongruent und transparent) zeigen kann, dass er/sie die Prämisse der „Fehleranfälligkeit“ therapeutischen Handelns auch auf sein/ihr eigenes Handeln bezieht und die Supervision als Lernsituation nutzen möchte. Dies gilt letztlich auch für den/die Supervisor/-in, sonst erscheint die kritische Funktion von Supervision gefährdet und schlägt in Resignation oder Verärgerung um.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Grundhaltungen des Personenzentrierten Ansatzes besonders gute und notwendige Voraussetzungen für eine „fehlerfreundliche“ Atmosphäre in Supervisionsprozessen und damit für die Kernkompetenz zur Anleitung von aufgaben- und berufsbezogener Selbstreflexion und Selbstexploration darstellen. Es bleibt jedoch die Frage offen, inwieweit dies auch hinreichend für Supervisionen in Organisationen ist.

Der Personenzentrierte Ansatz im Kontext von Organisationssupervision

Supervision in Organisationen wird in der Regel so betrachtet, dass sie nicht ausschließlich von den sie beeinflussenden methodischen

Richtungen zu bestimmen sei – z. B. von systemischem, analytischem, gruppendynamischem und personenzentriertem Denken –, sondern von der speziellen Konzipierung des Gegenstandes Supervision in Organisationen.

Gegenstand von Supervision sind die relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse, wobei der Grundansatz von Organisationssupervision darin besteht, „Angehörige bestimmter Organisationen in der professionellen Gestaltung ihrer auf Menschen ausgerichteten Dienstleistungen zu unterstützen“ (Gotthardt-Lorenz 1997, 207). Die dabei in Organisationen auftretenden belastenden Komplexitäten sind oft Anlässe und Inhalte von Supervisionen. Dies inkludiert die Interaktionen der Supervisanden/-innen mit den Adressaten/-innen ihrer Arbeit (Patienten/-innen, Klienten/-innen, Kunden/-innen, Schüler/-innen etc.), die Interaktionen mit den Kollegen/-innen und Vorgesetzten sowie die Auseinandersetzungen mit den Anforderungen der Organisationen (auch ihren versteckten und heimlichen Aufträgen hinter den Kulissen) und deren gesellschaftlichen und historischen Hintergründen.

Wie bereits erwähnt, liegt die Methode der Supervision in der Anleitung zur aufgabenbezogenen Selbstreflexion der in der Organisation professionell tätigen Personen und basiert nach Gotthardt-Lorenz (1999, 57f) auf unterschiedlichem theoretischen Wissen über das Zusammenspiel von persönlichkeits-, gruppen-, organisations- und gesellschaftsbedingten Faktoren. Ziel der Supervision ist letztlich die Qualifizierung der zu leistenden Arbeit. Supervision in Organisationen unterstützt Supervisanden/-innen bei der (emotionalen) Bewältigung der Arbeitsaufgaben, beim Aufbau befriedigender Arbeitsverhältnisse und bei der Perspektivenfindung in den jeweiligen komplexen Arbeitsprozessen. Das Verstehen der Komplexität von Organisationen führt zu Entlastung und zu neuen Handlungsperspektiven.

Dazu bedarf es seitens der Supervisoren/-innen entsprechender Erfahrungen und *Kenntnisse für Struktur und Dynamik beruflicher Arbeitsfelder und Organisationen*.

Die unterschiedlichen Rollen, in denen sich ein/-e Supervisor/-in in Organisationen bewegt, sind integraler Bestandteil des Konzeptes von Organisationssupervision (Gotthardt-Lorenz 1997). In der *Rolle des/der institutionell Handelnden* entwickelt der/die Supervisor/-in ein in der Organisation und dem Auftrag adäquat angepasstes Supervisionssystem; in der *Rolle des/der Experten/-in für Struktur und Dynamik beruflichen Handelns* unterstützt der/die Supervisor/-in die Reflexions- und Analysearbeit, um die Supervisionsthemen und Supervisionsprozesse in den Kontext der Komplexität der Organisation und der Arbeitsfelder zu stellen; in der *Rolle des/der „institutionell Betroffenen und Distanzierten“* ist der/die Supervisor/-in wie alle Beteiligten in die dynamischen Prozesse der Organisation involviert. Durch die externe Position ist es teilweise möglich und notwendig, zu diesen Verwicklungen in Distanz zu treten (z. B. Reflexion geheimer Aufträge, impliziter Übernahme vakanter Funktionen etc.).

Daraus leitet sich ab, dass Supervisoren/-innen, die in Organisationen arbeiten, sich nicht auf die emotionalen Befindlichkeiten ihrer Supervisanden/-innen beschränken dürfen (deren inneres Bezugssystem), sondern die institutionellen Aspekte (Organisationsstruktur, Organisationskultur, Leitbilder, Organisationsabläufe etc.) als quasi äußeres Bezugssystem in ihrer Widerspiegelung auf das berufliche Handeln der Personen begreifen müssen (s. dazu aus personenzentrierter Sicht Schmid 1997).

Kinzinger (1994) verweist auf die Gefahr und das Missverständnis von Supervision, wenn zu „therapeutisch“ orientierte Supervisoren/-innen – besonders in Organisationen mit helfenden Berufen – Supervisionen zu Gruppentherapien bzw. gruppendynamischen Selbsterfahrungen umfunktionieren und damit die Bedeutung der beruflichen Rollen, den institutionellen Faktor und die Erfüllung der Arbeitsaufgaben zu sehr außer Acht lassen.

Abschließend scheint der Gedanke von Buchinger (1999) wichtig, dass die Zukunft der Supervision vermutlich weniger in der Reflektion immer spezialisierter werdender Professionen liegt, sondern verstärkt in der Reflektion interdisziplinärer Zusammenarbeit zur Erfüllung beruflicher Aufgaben – also der Organisation.

Der Personzentrierte Ansatz könnte hier einen besonderen Beitrag in der Supervision zu einem partizipativen Modell der Mitarbeiter/-innen an der Organisationsentwicklung liefern. Zur Theoriebildung des Personzentrierten Ansatzes in Organisationssupervisionen hat eine Auseinandersetzung in den letzten Jahren begonnen und spiegelt sich in einer gemeinsamen Ausbildung „Person-/Klientenzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung“ des Instituts für Personzentrierte Studien (IPS) der „Arbeitsgemeinschaft Personzentrierte Psychotherapie, Gesprächsführung und Supervision“ (APG) und der „Österreichischen Gesellschaft für wissenschaftliche, klientenzentrierte Psychotherapie und personorientierte Gesprächsführung“ (ÖGwG) wider, die gegenwärtig im beobachteten Status der ÖVS ist (IPS der APG/ÖGwG 1999).

Zur Bedeutung und zum Stellenwert des Personzentrierten Ansatzes in der österreichischen Supervisionsszene können die Detailergebnisse aus einer gemeinsamen Studie von Steinhardt/Korunka/Sauer/Lueger-Schuster (2000), die im Folgenden dargestellt werden, einen Beitrag leisten.

Die Studie „Supervision in Österreich“

Ziele der Studie

Bisher liegen in Österreich keine fundierten empirischen Daten über die Lage des Berufsfeldes der Supervision vor. Die Studie „Supervision in Österreich“ sollte erstmals solche Informationen liefern.²

- Es sollten soziodemographische Angaben über die Berufssituation als Supervisor/-in, über das Ausmaß und die Gestaltung der supervisorischen Tätigkeit, über die berufliche Qualifikationen und Feldkompetenzen wie auch über die Supervisionsausbildungen erfasst werden.
- Ein besonderes Anliegen der Studie bestand darin, Informationen über das berufliche Selbstverständnis als Supervisor/-in zu erhalten. Dazu zählen neben der Frage nach den Motiven für diese Berufswahl auch das Wissen über die Herangehensweise der Supervisoren/-innen an Supervisionsprozesse und deren Gestaltung, über die Persönlichkeitskonzepte der Supervisoren/-innen und über die Anwendungen von spezifischen Methoden und Interventionsformen durch sie.
- Weiters wurde untersucht, ob Supervisoren/-innen mit dem Beruf zufrieden sind und welche Maßnahmen zur Qualitätssicherung sie setzen.
- Abschließend wurde erhoben, wie sich die Supervisoren/-innen zu berufspolitischen Themen stellen und welche Vorstellungen sie sich über die zukünftige Stellenwert von Supervision machen.

Stichprobe und Durchführung

Im Rahmen von zahlreichen Arbeitssitzungen des Forscherteams wurde ein Fragebogen entwickelt, der mit 45 Fragenbereichen die oben genannten Themen umspannte. Interviews mit Experten/-innen dienten als weitere Informationsquelle und zur Feinabstimmung des Fragebogens. Vor der endgültigen Erhebung wurde ein Pilottest durchgeführt.

Um ein möglichst vollständiges und repräsentatives Bild der Lage der Supervision in Österreich zu gewinnen, wandten wir uns an die beiden Vereinigungen, in denen Supervisoren/-innen organisiert bzw. erfasst sind: Es wurden all jene Supervisoren/-innen kontaktiert, die entweder Mitglied der ÖVS (Österreichische Vereinigung für Supervision) oder in der Supervisorenliste des ÖBVP (Österreichischer Berufsverband für Psychotherapie) eingetragen sind.³ Der Fragebogen wurde österreichweit an insgesamt 1478 Supervisoren/-innen geschickt.

Mit der Festlegung, nur jene Supervisoren/-innen anzuschreiben, die Mitglied in einem der beiden Verbände sind, wurden all jene Supervisoren/-innen von der Untersuchung ausgeschlossen, die in keinem der beiden Vereine organisiert sind. Über die Größe dieser Gruppe liegen keine Zahlen vor. Es ist zu vermuten, dass jene Supervisoren/-innen, die vorwiegend in der Wirtschaft bzw. in Profitunternehmen tätig sind, häufig nicht in den beiden genannten Verbänden organisiert und daher in der Gesamtstichprobe unterrepräsentiert sind.

2 Zu einem ersten Überblick und wichtigen Ergebnissen der Studie siehe Steinhardt/Korunka/Sauer/Lueger-Schuster (2000).

3 Wir möchten uns an dieser Stelle bei der ÖVS und dem ÖBVP für ihre Kooperationsbereitschaft und für ihre finanzielle Unterstützung bedanken.

636 Fragebögen konnten ausgewertet werden. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 42 %. Die Repräsentativität der Stichprobe kann angenommen werden, da die Geschlechts- und Altersverteilung den vorhandenen Statistiken in den Mitgliederverzeichnissen entspricht.

Da es bisher auch keine genaueren soziodemographischen Angaben zu den Supervisoren/-innen gibt, baten wir die Befragten um Auskünfte zum Alter, über die Größe ihres Arbeitsortes, ihre Ausbildungen und Zusatzqualifikationen. Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild:

- Mit 63,5 Prozent ist der Anteil von weiblichen Supervisoren deutlich höher als jener der männlichen Supervisoren⁴. Hier ist – ähnlich wie in anderen Bereichen der psychosozialen Versorgung – der Trend wahrzunehmen, dass dieses Arbeitsfeld überwiegend für Frauen attraktiv erscheint.
- Beinahe drei Viertel aller Supervisoren/-innen arbeiten vorwiegend in Großstädten (Städte über 100.000 Einwohner). Dazu zählen in Österreich Wien, Graz, Linz, Salzburg und Innsbruck. Überwiegend in ländlichen Regionen arbeiten hingegen nur 7,5 Prozent der Befragten.

Insgesamt arbeiten fast die Hälfte aller Supervisoren/-innen in Wien. Dies hat zur Folge, dass sich im Großraum Wien eine enorme Dichte an Supervisoren/-innen ergibt. Zwei Gründe dürften dafür ausschlaggebend sein: Zum einen ist Supervision in Wien schon länger etabliert als in anderen Regionen, zum anderen konzentrieren sich auf Wien, den einzigen großen Ballungsraum Österreichs, zahlreiche psychosoziale Einrichtungen, ein Großteil der öffentlichen Verwaltung, überproportional viele Bildungsorganisationen und eine Vielzahl von Wirtschaftsbetrieben, also jene Einrichtungen, in denen Supervision am ehesten in Anspruch genommen wird.

Der Altersdurchschnitt der Befragten ist mit 45,5 Jahren relativ hoch. Dies resultiert vor allem daraus, dass Supervision eine Zusatzqualifikation zu einem ausgeübten Grundberuf darstellt, die erst nach langjähriger Berufstätigkeit erworben werden kann.

Wenn Supervisoren/-innen ein Universitäts- bzw. ein Akademiestudium abgeschlossen haben (58 % der Erhebungsstichprobe), so geschah das in den überwiegenden Fällen in den folgenden Studienrichtungen: Psychologie (24 %), Sozialarbeit (21 %), Lehrerbildung (20 %), Pädagogik (12 %), Theologie (10 %), Philosophie (4 %), Soziologie (4 %) und Medizin (3 %).

Die Haupttätigkeiten der Supervisoren/-innen sind im überwiegenden Maße die Psychotherapie, gefolgt von der Erwachsenenbildung, vom Schulbereich, von der Sozialarbeit und von anderen Beratungstätigkeiten. Von nur wenigen Supervisoren/-innen werden Organisationsentwicklung, Psychologie und Seelsorge als Hauptbetätigungsfeld genannt.

Ergebnisse

Supervision: Ein „Nebenjob“ für Idealisten?

Ein erstes wichtiges Ergebnis der Gesamtstudie betrifft das Zeitausmaß der beruflichen Ausübung von Supervision: Mehr als ein Drittel der Supervisoren/-innen geben an, Supervision maximal 1 bis 2 Stunden pro Woche auszuüben. Weitere 23 % geben hier 3 bis 4 Stunden pro Woche und 17 % geben 5 bis 6 Stunden pro Woche an. Andererseits arbeiten nur 20 der befragten Personen (3 %) mehr als 20 Stunden pro Woche als Supervisoren/-innen. Wenn man darüber hinaus berücksichtigt, dass der überwiegende Teil der Befragten angibt, mehr als 40 Stunden pro Woche zu arbeiten, ist klar erkennbar, dass Supervision in der Regel nur eine Zusatzbeschäftigung mit geringem zeitlichen Umfang darstellt. Bestätigt wird dies auch dadurch, dass der überwiegende Teil der Befragten angibt, nur einen sehr geringen Anteil seines Gesamteinkommens aus dem Tätigkeitsfeld der Supervision zu beziehen. In Übereinstimmung damit steht auch die Tatsache, dass fast alle Befragten mehrere berufliche Schwerpunkte angeben, und die Supervision hier meist als ein weniger bedeutsamer Schwerpunkt gereiht wird. Als hauptberufliche Supervisoren/-innen bezeichnen sich nur rund 6 % der Befragten!

Die meisten der Befragten (84 %) sind mit dem Ausmaß ihrer supervisorischen Tätigkeit zufrieden. Nur ein geringer Teil würde sich wünschen, Supervision in vermehrtem Umfang auszuüben⁵.

Supervision besitzt bei den Ausübenden in der Regel den Status einer zusätzlichen beruflichen Möglichkeit, die meist auch nur in sehr geringem Umfang ausgeübt wird. Es ist daher eine „klassische“ Nebentätigkeit, die zusätzlich zu anderen beruflichen Tätigkeiten ausgeübt wird. Der überwiegende Teil der befragten Supervisoren/-innen ist mit dieser Rolle der Supervision in ihrem gesamten beruflichen Selbstverständnis zufrieden.

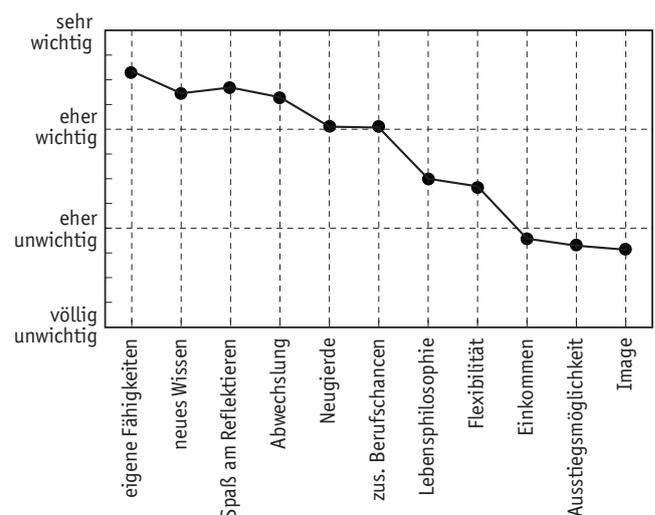


Abbildung 1: Motive zur Berufswahl der Supervision

4 Interessant in diesem Zusammenhang sind die Befunde aus unserer Studie, die auf eindeutige Gender-Effekte in der beruflichen Identität der Supervisoren/-innen hinweisen (Klinser 2000).

5 Die Supervisoren/innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung weisen hier vergleichbare Charakteristika auf.

Die Motive für die Berufswahl der Supervision sind weit gestreut. Abbildung 1 gibt einen Überblick über diese Motive und die Einschätzung der Wichtigkeit aus der Sicht der Befragten.

Es zeigen sich große Unterschiede in der Wichtigkeit einzelner Motive, die für die Berufswahl der Supervision entscheidend waren. Ein deutliches Bild ergibt ein Vergleich der Motive, die im Mittel als besonders wichtig eingeschätzt werden, mit den Motiven, denen insgesamt eine sehr geringe Bedeutung zukommt: Zu den besonders wichtigen Motiven gehören solche, die zum Ausdruck bringen, dass die Ausübung der Supervision die Umsetzung und Weiterentwicklung eigener Fähigkeiten ermöglicht. Am anderen Ende des Spektrums finden sich Motive, die auf eine Wichtigkeit der Supervision im Sinne einer Existenzsicherung (Einkommen, Möglichkeit zum Ausstieg aus dem bisherigen Beruf) hinweisen.

Supervision ist eine Nebentätigkeit mit relativ geringem Zeitumfang, deren besonderes Merkmal darin besteht, dass hier die Möglichkeit der Umsetzung eigener Fähigkeiten und der „Spaß an der Ausübung“ im Vordergrund stehen. Abwechslung (vom sonstigen beruflichen Alltag) ist möglich, das Wissen wird vergrößert, die Neugierde befriedigt. Supervision scheint also – zumindest zum derzeitigen Zeitpunkt – vorwiegend ein „Nebenjob für Idealisten“ zu sein, bei dem die berufliche Sicherheit im Vergleich zur Freude an der Ausübung eine weitaus geringere Bedeutung besitzt.

Supervision und Psychotherapie: Die Position des Personzentrierten Ansatzes

Neben einer abgeschlossenen Berufsausbildung bzw. einem abgeschlossenen Studium haben 63 Prozent der Supervisoren/-innen eine Psychotherapieausbildung absolviert.⁶ Diese Tatsache untermauert die enge Verbindung zwischen Supervision und Psychotherapie in der Phase der Professionalisierung der Supervision in Österreich. Diese Verbindung wird auch dadurch erkennbar, dass ebenfalls rund zwei Drittel der Befragten eine abgeschlossene Supervisionsausbildung besitzen; rund 28 % geben an, sowohl eine Supervisions- als auch eine Psychotherapieausbildung absolviert zu haben.

Der größte Anteil abgeschlossener Therapieausbildungen ist systemischen Richtungen zuzuordnen (20 %), gefolgt von person-/klientenzentrierten Ausbildungen (16%; n=99)⁷, Gestalttherapie (12 %) und tiefenpsychologischen Ausbildungen (11 %). Einen

6 In die Psychotherapeutenliste des Gesundheitsministeriums eingetragen sind 49 Prozent der Befragten. Die Differenz zu den hier genannten 63 Prozent der Supervisoren/-innen mit Psychotherapieausbildung ergibt sich aus der Tatsache, dass nicht alle Personen mit Psychotherapieausbildungen sich in die ministerielle Liste eingetragen ließen, bzw. dass sie Psychotherapieausbildungen gemacht haben, die nicht gesetzlich anerkannt sind (wie etwa Bioenergetik, Körpertherapie). Aufgrund der Rücklaufquote wird erkennbar, dass sich auch unter den Mitgliedern der ÖVS zahlreiche Psychotherapeuten/-innen befinden

7 99 Personen geben an, eine person- bzw. klientenzentrierte Ausbildung abgeschlossen zu haben, wobei hier nicht nach der konkreten Ausbildungseinrichtung (ÖGwG, IPS der APG, APG-Forum, VRP) gefragt wurde.

Abschluss einer verhaltenstherapeutischen Therapieausbildung besitzen hingegen nur knapp 3 % der Befragten.

Abbildung 2 zeigt die Verteilung der therapeutischen „Schulen“ (hier im Sinne von einschlägigen Abschlüssen bzw. Weiterbildungen in entsprechenden Ausbildungen) der befragten Supervisoren/-innen. Als Vergleich wird die Verteilung der Schulen bei den österreichischen Psychotherapeuten insgesamt herangezogen.⁸

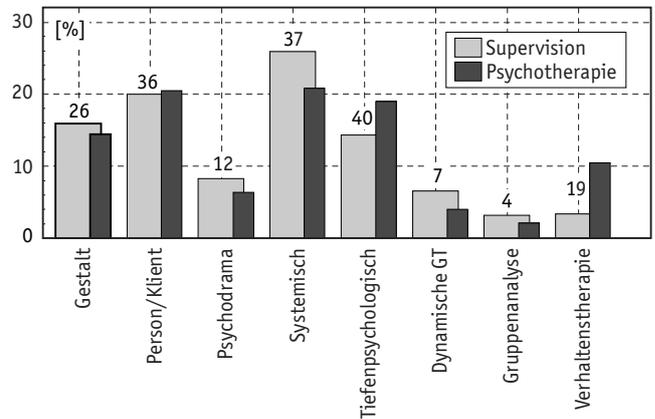


Abbildung 2: Relative Verteilung therapeutischer „Schulen“ in Supervision und Psychotherapie (höhere Prozentwerte aufgrund von Mehrfachangaben; die Summe der beiden grafisch dargestellten Verteilungen ergibt jeweils 100 %).

Der Person- bzw. Klientenzentrierte Ansatz hat sowohl in der Psychotherapie als auch in der Supervision einen relativen Anteil von rund 20%. Systemische Ansätze sind in der Psychotherapie etwa gleich häufig wie der Personzentrierte Ansatz, in der Supervision jedoch häufiger vertreten. Bei den tiefenpsychologischen Schulen zeigt sich ein umgekehrtes Bild. Die Gestalttherapie besitzt in beiden Bereichen einen relativen Anteil von etwas mehr als 15 %, die Verhaltenstherapie hat in der Supervision nur eine geringe Bedeutung.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass der Person-/Klientenzentrierte Ansatz in der Supervision gut vertreten ist. Dieser Ansatz ist einer der beiden relativ am meisten verbreiteten, sowohl in der Psychotherapie, als auch in der Supervision. In der Supervision dominieren humanistische und systemische Ansätze. Diese Ansätze weisen vielleicht wegen der besonderen Betonung selbstreflexiver Komponenten die höchste Kompatibilität mit dem Selbstverständnis der Supervision auf. Lerntheoretische Ansätze haben hier nur eine geringere Bedeutung und erscheinen vielleicht wegen ihres stärker strukturierten Vorgehens weniger kompatibel mit der Supervision zu sein.

8 Quelle: Österreichisches Bundesinstitut für Gesundheitswesen, 1997.

Die Ausbildung und die Tätigkeitsfelder der Personzentrierten Supervisor/-innen

Ein auffälliger Unterschied zwischen den Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung bzw. ohne diese besteht in ihrem Ausbildungsweg: Während rund drei Viertel (73 %) der Supervisoren/-innen ohne person-/klientenzentrierte Ausbildung eine abgeschlossene Supervisionsausbildung besitzen, beträgt dieser Anteil bei den Supervisoren/-innen aus dem person-/klientenzentrierten Bereich nur 28 %.⁹

Die Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung geben als ihr wichtigstes Tätigkeitsfeld die Psychotherapie (51 %) an, gefolgt von Erwachsenenbildung (8 %), Universität (7 %) und Psychologie (6 %). Ein weitgehend anderes Bild findet sich hier im relativen Stellenwert der wichtigsten Tätigkeitsfelder der Supervisoren/-innen ohne person-/klientenzentrierte Ausbildung: Psychotherapie (28 %), Erwachsenenbildung (15 %), Schule (11 %), Sozialarbeit (8 %) und Beratung (7 %).

Hier wird erstmals klar erkennbar, dass sich die berufliche Sozialisation von Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung von solchen ohne eine derartige Ausbildung stark unterscheidet. Die Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung kommen überwiegend aus einer psychotherapeutischen Ausbildung und üben daher auch in vermehrtem Maße die Psychotherapie als ihren wichtigsten Beruf aus. Pädagogik und Sozialarbeit haben als Tätigkeitsfelder eine geringere Bedeutung. Das insgesamt eher „therapeutische“ Selbstverständnis von Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung resultiert vermutlich auch aus einem geringeren Anteil an Personen mit abgeschlossener Supervisionsausbildung.

Die Supervisionsfelder der Person-/Klientenzentrierten Supervisor/-innen

Im überwiegenden Ausmaß geben die befragten Supervisoren/-innen an, im Sozialbereich ihre Supervisionen auszuüben (83 %). Weitere wichtige Felder der Berufsausübung sind der Gesundheitsbereich (57 %), Bildung und Schule (je 37 %), Wirtschaft (25 %) und Kirche (24 %). Einschlägige Feldkompetenz (definiert als eine zumindest fünfjährige berufliche Erfahrung im jeweiligen Feld) besitzen knapp zwei Drittel der Supervisoren/-innen im Sozial- und Gesundheitsbereich und rund 45 % derer im Bildungs- bzw. Schulbereich, allerdings nur ein Drittel der Supervisoren/-innen im Wirtschaftsbereich.

Vergleicht man hier die Supervisoren/-innen mit einer person-/klientenzentrierten Ausbildung mit denen ohne eine derartige

Ausbildung, finden sich einige markante Unterschiede: Während beide Gruppen in einem ähnlich hohen Ausmaß den Sozialbereich als ein Feld der Supervisionsausübung angeben, finden sich die Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung vermehrt im Gesundheitsbereich (65 % versus 55 %), und auch etwas häufiger im Bildungsbereich.

Supervision wird weiterhin vorwiegend in den „traditionellen“ Feldern, also im Sozial- und Gesundheitsbereich, ausgeübt. Im Bereich der Wirtschaft ist sie (bisher) nur wenig vertreten; ist diesem Zusammenhang ist allerdings auch zu erwähnen, dass die Feldkompetenz der Supervisoren/-innen im Bereich der Wirtschaft in geringerem Ausmaß vorhanden ist. Dies bestätigt auch die Annahme, dass im Zugang zu den Feldern der Supervision die Feldkompetenz des/der Supervisors/-in eine zentrale Rolle spielt.

Supervisoren/-innen mit einer person-/klientenzentrierten Ausbildung üben die Supervision vermehrt im Gesundheitsbereich und im Bildungsbereich aus. Hier wird deutlich, dass sich die traditionellen Schwerpunkte des Personzentrierten Ansatzes (Gesundheit/Psychotherapie und Pädagogik) auch im Berufsfeld der Supervision wieder finden. Diese Tatsache weist ebenfalls auf die zentrale Rolle der beruflichen Sozialisation, sowohl für die praktische Ausübung als auch für das supervisorische Selbstverständnis, hin.

Settings, Inhalte und Ort der Supervision

Der überwiegende Teil der Supervisoren/-innen arbeitet in freier Praxis. Reine Anstellungen kommen praktisch nicht vor.

Rund ein Drittel der Supervisionen finden im Einzel-Setting statt (32 %). Bei den Gruppen-Settings dominieren Teamsupervision mit (21 %) bzw. ohne (19 %) Vorhandensein der Teamleiter/-innen vor der Gruppensupervision (22 %). Die Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung arbeiten im Vergleich etwas häufiger im Einzel-Setting und etwas seltener in Gruppen-Settings.

Die befragten Supervisoren/-innen geben bezüglich der Inhalte ihrer Supervisionen an, jeweils zu rund einem Drittel Fallarbeit, Team-/Gruppenprobleme und Institutions-/Organisationsthemen zu bearbeiten. Auch hier fällt auf, dass bei den Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung im Vergleich der Anteil an Fallarbeit etwas höher, der Anteil an Team-/Gruppenproblemen und Institutions-/Organisationsthemen hingegen als etwas geringer angegeben wird.

Mehr als 55 % der Supervisionen finden in den Räumen der jeweiligen Organisation statt, nur 31 % hingegen in der eigenen Praxis der Supervisoren/-innen. Bei den Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung zeigt sich ein komplementäres Bild: Sie geben an, dass 55 % ihrer Supervisionen in den eigenen Praxen, und nur 35 % in den Räumen der Organisation stattfinden.

Supervisionen umfassen ein weites Spektrum von Settings und Inhalten. Die „klassische“ Fallarbeit bzw. das Einzel-Setting bestimmen

8 Quelle: Österreichisches Bundesinstitut für Gesundheitswesen, 1997.

9 Zum Befragungszeitpunkt (Frühjahr 1999) hatte noch niemand die gemeinsam von ÖGwG und APG-IPS angebotene Supervisionsausbildung abgeschlossen.

nur rund ein Drittel der Supervisionsprozesse; der überwiegende Teil setzt sich aus verschiedenen Formen von Gruppen-Settings zusammen, wobei hier vorwiegend Team-/Gruppenprobleme sowie institutionelle Themen zur Sprache kommen. Diese Supervisionen finden auch zu einem großen Teil direkt in den Organisationen der Supervisanden/innen statt.

Im Vergleich dazu wird auch hier die starke Sozialisation der Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung aus dem Kontext der Psychotherapie erkennbar. Ihre Supervisionen finden häufiger als Fallarbeit im Einzel-Setting statt, wobei der Ort der Supervisionsausübung hier häufiger die eigene (Psychotherapie-)Praxis ist.

Modelle, Techniken und Interventionsformen

In der Supervision kommen – je nach Selbstverständnis des Supervisors – unterschiedliche Modelle, Techniken und Interventionsformen zum Einsatz. Da die befragten Supervisoren/-innen erwartungsgemäß ein sehr unterschiedliches Selbstverständnis von Supervision aufweisen, wurde hier eine umfangreiche Fragenbatterie entwickelt, in der nach der Bedeutung von verschiedenen Modellen, Techniken und Interventionsformen für die eigene Supervisionspraxis gefragt wurde. Auf der Grundlage einer Faktorenanalyse konnten diese Fragen für die Auswertung zu sieben Faktoren bzw. Bereichen zusammengefasst werden: (1) Modelle/Techniken aus der Gestalttherapie und dem Psychodrama, (2) systemische Ansätze und Techniken, (3) Techniken aus der Verhaltenstherapie und klinischen Psychologie, (4) Techniken und Interventionsformen aus den Bereichen Beratung, Organisationsentwicklung und Moderation, (5) Erfahrung (Feldkompetenz und Selbsterfahrung), (6) tiefenpsychologische Modellvorstellungen, und (7) das Modell/Menschenbild des Personzentrierten Ansatzes. Abbildung 3 zeigt die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Bedeutung dieser Modelle, Techniken und Interventionsformen.

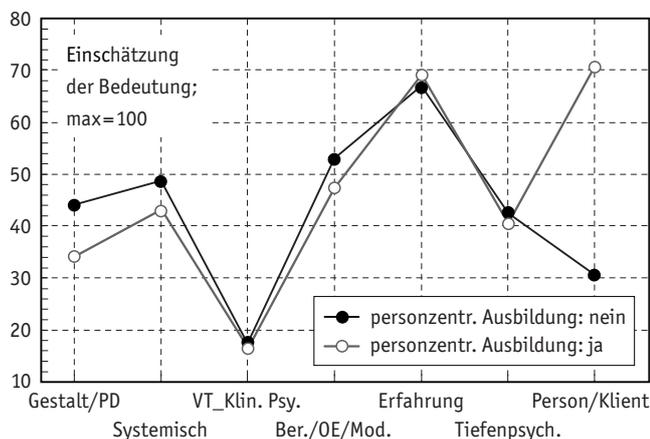


Abbildung 3: Einschätzung der Bedeutung von Modellen, Techniken und Interventionsformen für die eigene Tätigkeit als Supervisor Gestalt/PD (Modelle/Techniken aus der Gestalttherapie und dem Psychodrama) systemisch (systemische Ansätze und Techniken), VT_Klin. Psy. (Techniken aus der Verhaltenstherapie und klinischen Psychologie), Ber./OE/Mod. (Techniken und Interventionsformen aus den Bereichen Beratung, Organisationsentwicklung und Moderation), Erfahrung (Feldkompetenz und Selbsterfahrung), Tiefenpsych. (tiefenpsychologische Modellvorstellungen), Person/Klient (das Modell/Menschenbild des Personzentrierten Ansatzes).

(5) Erfahrung (Feldkompetenz und Selbsterfahrung), (6) tiefenpsychologische Modellvorstellungen, und (7) das Modell/Menschenbild des Personzentrierten Ansatzes. Abbildung 3 zeigt die Einschätzungen der Befragten hinsichtlich der Bedeutung dieser Modelle, Techniken und Interventionsformen.

Abgesehen von der Einschätzung der Bedeutung des Personzentrierten Ansatzes bzw. dessen Menschenbildes insgesamt zeigen beide Einschätzungsprofile einen ähnlichen Verlauf. Einen besonderen Stellenwert für die Supervisionsarbeit besitzt demnach die Erfahrung (hier wurden Feldkompetenz und Selbsterfahrung zu einer Dimension zusammengefasst). Der Bereich „Beratung/Organisationsentwicklung/Moderation“ wird ebenfalls als relativ bedeutsam eingeschätzt, gefolgt von humanistischen, tiefenpsychologischen und systemischen Modellen. Analog zum geringen Anteil an Personen mit lerntheoretischer Ausbildung kommt diesem Bereich nur wenig Bedeutung zu. Das Profil der Einschätzungen der Supervisoren mit person-/klientenzentrierter Ausbildung zeigt einen analogen Verlauf, hier kommt allerdings dem personzentrierten Menschenbild zwangsläufig die zentralste Rolle zu, während andere Therapiemodelle als weniger bedeutsam für die eigene Arbeit eingestuft werden.

Die Einschätzungen der Supervisoren/-innen bezüglich der Bedeutung verschiedener Modelle und Interventionsformen bestätigen einerseits den hohen Stellenwert der Erfahrungsdimension und andererseits den Einfluss der beruflichen Sozialisation, im Besonderen auch über ihre psychotherapeutischen Ausbildungen. Insgesamt scheint sich, zumindest in Ansätzen, ein einheitliches Verständnis der Bedeutung von Modellen und Interventionsformen für die Supervision zu entwickeln. Auffällig ist erneut die geringe Kompatibilität lerntheoretischer bzw. verhaltenstherapeutischer Modellvorstellungen.

Die Supervisoren/-innen mit person-/klientenzentrierter Ausbildung zeigen ein weitgehend analoges „Bedeutungsprofil“, allerdings unter starker Bezugnahme auf den Personzentrierten Ansatz. Man könnte pointiert formulieren: Die Arbeit der Supervisoren/-innen mit einer person-/klientenzentrierten Ausbildung ist weniger durch Unterschiede in bestimmten Interventionsformen, sondern mehr durch die Fundierung in einer personzentrierten Haltung zu beschreiben.

Resümee: Zur Lage des Personzentrierten Ansatzes in der Supervision

Die hier dargestellte Positionierung des Personzentrierten Ansatzes im Berufsfeld Supervision ist eine Momentaufnahme in einem Prozess der Professionalisierung von Supervision und der rasanten Veränderung der Arbeitswelt, auf die im fachlichen Diskurs des Verständnisses und der Praxis von Supervision reagiert werden muss (Heilinger/Peukert/Wustinger 2000). Die Rolle von Supervision in der heutigen Arbeitswelt bewegt sich zwischen Anpassung und Gegensteuerung durch Reflexion (vgl. Heintel 1999; Buer 1999; Sauer 2000),

zentriert in der Grundsatzfrage, wem denn die Supervision diene: der Profession oder der Organisation? In dieser Diskussion um die Problematik, wieviel Selbstreflexivität die Eigenlogik der Organisation eigentlich zulässt, ortet Weigand (2000) möglicherweise einen Perspektivenwechsel in der Konzeptentwicklung von Supervision.

Kennzeichnend für den Personenzentrierten Ansatz ist einerseits die gute Repräsentation in der österreichischen Supervisionsszene und andererseits die langsame Entfaltung aus dem Feld therapeutischer Arbeit in und außerhalb von Ausbildungen in andere Berufsfelder. Hier ist der Personenzentrierte Ansatz in der Supervision noch stark seiner eigenen Tradition verhaftet – charakteristisch auch für die Entwicklung von Supervision in Österreich im Allgemeinen – und ist vor allem im Sozial-, Gesundheits- und Erziehungsbereich signifikant vertreten, auffallend wenig noch in der Wirtschaft. Dem entspricht auch die Tendenz, dass Supervisoren/-innen, die sich einer personenzentrierten Haltung verpflichtet fühlen, mehr als andere Kollegen/-innen im Einzel-Setting in der eigenen Praxis arbeiten und sich weniger mobil in anderen Feldern präsentieren.

Die Grundhaltungen des Personenzentrierten Ansatzes erweisen sich als eine sehr wichtige, notwendige Basis für die Kernkompetenzen supervisorischen Handelns in der Unterstützung und Anleitung zur Selbstreflexion beruflicher Arbeit. Hierin scheint auch die gute Kompatibilität zwischen den personorientierten Grundeinstellungen von Rogers mit der Konzeption von Supervision als „fehlerfreundliche“, aufgabenbezogene Reflektion zur Qualifizierung beruflicher Arbeit zu liegen. In der vertieften Auseinandersetzung zwischen personenzentrierten Grundhaltungen und Kenntnissen für die Struktur und Dynamik beruflicher Arbeitsfelder und vor allem von Organisationen – auch im Profitbereich – entwickelt sich ein differenzierteres Rollenverständnis, mit dem sich Supervisoren/-innen in Organisationen bewegen. Hier liegt einerseits die große Chance der Weiterentwicklung des Verständnisses von Supervision im Personenzentrierten Ansatz und andererseits einer stärkeren Verankerung des humanistischen Gedankengutes von Carl R. Rogers in der Berufsethik von Supervision.

Auf dem Weg zur Professionalisierung von Supervision und der Weiterentwicklung ihrer Methode wird derzeit von personenzentrierten Autoren ein spezifisch personenzentrierter Ansatz von Supervision diskutiert (z. B. Schmid 1997). Aus der Perspektive der Supervision, wie sie z. B. von Gotthardt-Lorenz (1999) vertreten wird, erscheint ein solcher Zugang allerdings anachronistisch – ebenso wie eine ausschließlich systemisch, tiefenpsychologisch etc. begründete Supervision –, auch wenn damit theoretisch im rogerianischen Sinne (Schmid 1997) ein umfassendes Verständnis von Person als einem Menschen in all seinen sozialen Bezügen gemeint ist.¹⁰ Es bedarf jedenfalls zusätzlich eines fundierten Wissens der jeweiligen

strukturellen Bedingungen beruflicher Arbeit in und außerhalb von Organisationen, um der Subjektivierung gesellschaftlicher Widersprüche auch in supervisorischen Prozessen entgegenzuwirken (Sauer 1984).

In der wissenschaftlichen und berufspolitischen Diskussion, ob Supervisor/-in ein eigenständiger Beruf oder eine bloße Funktionserweiterung anderer Quellenberufe ist, wie Psychotherapeut/-in, Sozialarbeiter/-in, Arzt/Ärztin, Betriebswirt/-in etc., zeigt sich auch eine Widerspiegelung veränderter Arbeitswelten und sich ändernder Berufe nicht nur seitens der Supervisanden/-innen, sondern auch im Bereich der Supervision als einer spezifischen Beratungsform in Konkurrenz zu anderen Beratungsangeboten. Zu hoffen bleibt, dass diese Konkurrenz zu einem weiterführenden konstruktiven Diskurs über die Profession des Supervisors/der Supervisorin führt und nicht nur zu marktstrategischen Überlegungen.

Literatur

- Auckenthaler, A. (1992), Der Praktiker und das Rationale. Wenn Supervision ungemütlich wird, in: Auckenthaler, A. / Kleiber, D. (Hg.), Supervision in Handlungsfeldern der psychosozialen Versorgung, Tübingen (dgv) 1992, 101–111
- (1995), Supervision psychotherapeutischer Praxis, Stuttgart (Kohlhammer) 1995
- Buchinger, K. (1999), Die Zukunft der Supervision. Aspekte eines neuen „Berufs“, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme) 1999
- Buer, F. (1999), Profession oder Organisation, in: Pühl 1999, 70–103
- Fehlinger, F. (1997), Liste der Supervisorinnen und Supervisoren des ÖBVP, in: Psychotherapie Forum 5 (1997) Supplement 8–9
- Fiala, E. (1986), Supervision als systematische Reflexion beruflichen Handelns in psychosozialen Arbeitsfeldern, Salzburg (Diss. Univ. Salzburg) 1986
- Gotthardt-Lorenz, A. (1986), Ein Versuch, Supervision in Österreich, ihre Entstehung und heutige Situation zu entschlüsseln, in: Supervision 10 (1986) 43–56
- (1996), Die Gründung der Österreichischen Vereinigung für Supervision – eine junge Geschichte, in: Fatzer, G. (Hg.), Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Köln (EHP) 1996, 423–430
- Gotthardt-Lorenz, A. (1997), Methodische Vorgehensweise in der Organisations-supervision, in: Luif, I. (Hg.), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Wien (Orac) 1997, 207–229
- (1999), Supervision als Methode – eine Skizze, in: Pühl 1999, 55–69
- Groddeck, N. (1987), Personenzentrierte Konzepte im Bereich Schule und Lehrerbildung, in: Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie (GwG) (Hg.), Rogers und die Pädagogik. Theorieanspruch und Anwendungsmöglichkeiten des personenzentrierten Ansatzes in der Pädagogik, Weinheim (Juventa) 1987, 79–140
- 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

10 Einige Beiträge dieses Heftes sind ebenfalls diesem aktuellen Grundsatzdiskurs gewidmet.

- Heilinger, A. / Peukert, M. / Wustinger, R. (2000) (Hg.), *Der Arbeit nach! Supervision im Zugzwang?*, Schriftenreihe der ÖVS, Bd. 3, Innsbruck (StudienVerlag) 2000
- Heintel, P. (1999), Supervision als Sinn- und Grenzreflexion, in: Pühl 1999, 20–31
- IPS der APG / ÖGwG (1999), „Person-/Klientenzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung“. Statut und Ausbildungsordnung von IPS der APG und ÖGwG, in: PERSON 2 (1997) 160–167
- Kierein, M. / Pritz, A. / Sonneck, G. (1991), *Das Psychotherapiegesetz*. Wien (Orac) 1991
- Kinzinger, W. (1994), Möglichkeiten und Grenzen der Teamsupervision – Methoden und Ansätze. Teamsupervision als ein Arbeitsfeld für zukünftigen Supervisorinnen und Supervisoren (GwG)?, in: GwG Zeitschrift 94 (1994) 10–15
- Klinser, N. (2000), Supervision in Österreich: Eine kritische Bestandsaufnahme aus der Gender-Perspektive, Wien (Diplomarb. Institut f. Psychologie d. Univ. Wien) 2000
- Linster, H. W. / Panagiotopoulos, P. (1994), Supervision in der klientenzentrierten Psychotherapieausbildung, in: Pühl, H. (Hg.), *Handbuch der Supervision 2*, Berlin (Edition Marhold) 1994, 432–446
- Pritz, A. (1996), Zur Entwicklungsgeschichte der Supervisionsrichtlinie, in: *Psychotherapie Forum 4* (1996) Supplement 65–69
- Pühl, H. (1999) (Hg.), *Supervision und Organisationsentwicklung: Handbuch*, Opladen (Leske und Budrich) 1999
- Rogers, C. R. (1951a), *Client-centered therapy. Its current practice, implications, and theory*. Boston (Houghton Mifflin), 1951, dt.: *Die Klientenbezogene Gesprächstherapie. Client-centered therapy*, München (Kindler) 1973
- Rogers, C. R. (1957), Training individuals to engage in the therapeutic process, in: Strother, C. E. (ed.), *Psychology and mental health*, American Psychological Association (Washington, D. C.) 1957, 76–92
- Rogers, C. R. (1969a), *Freedom to learn. A view of what education might become*. Columbus (Charles Merrill) 1969, dt.: *Lernen in Freiheit. Zur Bildungsreform in Schule und Universität*, München (Kösel) 1974
- Sauer, J. (1984), Zum Problem des „Subjektiven Faktors“ im personenzentrierten Ansatz von Rogers, in: *Arbeitsgemeinschaft Personenzentrierte Gesprächsführung* (Hg.), *Persönlichkeitsentwicklung durch Begegnung. Das personenzentrierte Konzept in Psychotherapie, Erziehung und Wissenschaft*, Wien (Deuticke) 1984, 140-161; auch in: *Personenzentriert 1* (1993) 46–80
- Sauer, J. (1997), Zur Geschichte und Tradition der Supervision in Österreich, in: Luif, I. (Hg.), *Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich*, Wien (Orac) 1997, 27–42
- Sauer, J. (2000), Zwischen Anpassung und Berufsethos. Zur Rolle von Supervision in der heutigen Arbeitswelt, in: Heilinger et. al. 2000, 42–51
- Schmid, P. F. (1997), Förderung von Kompetenz durch Förderung von Kongruenz. Inhaltliche und berufspolitische Aspekte Personenzentrierter Supervision, in: PERSON 2 (1997) 144–154
- Steinhardt, K. / Korunka, Ch. / Sauer, J. / Lueger-Schuster, B. (2000), Supervision in Österreich – erste Bestandsaufnahme und weiterführende Überlegungen, in: *Supervision 2* (2000) 41–49
- Weigand, W. (2000), Perspektivenwechsel in der Konzeptentwicklung von Supervision – ausgelöst bei einem Gang durch die Literatur, in: *Supervision 3* (2000) 52–54

Autoren

Christian Korunka

Universitätsprofessor am Institut für Psychologie der Universität Wien (Arbeitsschwerpunkte: Arbeits- Organisations- und Gesundheitspsychologie; angewandte Sozialpsychologie) Personenzentrierter Psychotherapeut, Supervisor, Leiter von Universitätslehrgängen an der Universität Wien, Ausbilder im IPS.

Joachim Sauer

Universitätsprofessor am Institut für Psychologie der Universität Salzburg (Arbeitsschwerpunkte: Sozialpsychologie, Pädagogische Psychologie, Klinische Psychologie), Klientenzentrierter Psychotherapeut, Supervisor, Leiter des Universitätslehrgangs für Supervision an der Universität Salzburg, Ausbilder in der ÖGwG.

Kornelia Steinhardt

Universitätsassistentin am Institut für Erziehungswissenschaft (Arbeitsschwerpunkte: Supervisionsforschung, psychoanalytische Pädagogik, Bindungsforschung) Supervisorin, Psychotherapeutin (Gruppenpsychoanalyse), Leiterin des Universitätslehrgangs für Supervision und Coaching an der Universität Wien.

Brigitte Lueger-Schuster

Assistenzprofessorin am Institut für Psychologie der Universität Wien (Arbeitsbereich Klinische und Gesundheitspsychologie), Supervisorin, Weiterbildungen in Gestalttherapie und Psychodrama; Arbeitsschwerpunkt: Psychotraumatologie.

Adressen

*A. Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka
Institut für Psychologie, Universität Wien,
Liebiggasse 5, A-1010 Wien*

*A. Univ.-Prof. Dr. Joachim Sauer
Institut für Psychologie, Universität Salzburg,
Hellbrunnerstr. 34, A-5020 Salzburg*

*Univ.-Ass. Mag. Kornelia Steinhardt,
Institut für Erziehungswissenschaft, Universität Wien,
Universitätsstr. 7/6. St., A-1010 Wien*

*Ass.-Prof. Dr. Brigitte Lueger-Schuster,
Institut für Psychologie, Universität Wien,
Liebiggasse 5, A-1010 Wien*

Peter F. Schmid

Begegnung *und* Reflexion

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

Zusammenfassung: *Drei grundlegende Positionen zur Supervision werden in diesem Beitrag¹ behauptet und begründet:*

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

Dem weit verbreiteten Ansatz, Supervision als Methode zu sehen, wird hier die personenzentrierte Position gegenübergestellt, Supervision als jene kunstvolle Beziehungsgestaltung zwischen Supervisor(en) und Supervisand(en) zu verstehen, die durch Begegnung und Reflexion zur authentischen, menschengerechten und emanzipatorischen Gestaltung der Arbeitswelt der betroffenen Personen, Teams und Organisationen in ihrer Wechselbeziehung beizutragen imstande ist.

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

„Wie geschieht Veränderung in der Supervision?“

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

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

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

Da hier Positionen benannt werden, die in einem ziemlichen Widerspruch zu anderen Theorien stehen, etwa den „gesprächstherapeutischen“, den einseitig systemischen und den methodenorientierten Theorien⁴, sei vorweg benannt, was meines Erachtens außer Streit steht:

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

2 Einladungstext zur Tagung.

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

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

Besonders aus dem letzten Satz folgt, dass es in der Supervision um etwas Komplexes geht, das von beiden Größen beeinflusst wird. An der Spannung zwischen Person und Organisation zu arbeiten, ist ein immanenter Bestandteil des Wesens von Supervision. Hier als Supervisor bzw. Supervisorin⁷ von einem eigenen Standpunkt aus zu handeln, ist eine erste Herausforderung dazu, das eigene Weltbild – das Menschenbild eingeschlossen – zu reflektieren

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

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

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

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

Die Bedeutung des Menschenbildes für die Supervision

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

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

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

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

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

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

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

Diese und deren Wechselspiel sind daher Gegenstand der Supervision.

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

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

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

(Präambel, IPS der APG/ ÖGwG 1999)

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

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

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

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

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

Das andernorts⁹ ausführlich dargestellte Personverständnis, das dem Ansatz zugrunde liegt, sei hier in Bezug auf seine Relevanz für die Supervision kurz rekapituliert.

Das griechische Wort „prósopon“, von dem das lateinische „persona“ stammt, bedeutet ursprünglich „Gesicht“ (an dem man normalerweise erkennt, wer jemand ist) und später davon abgeleitet die „Maske“ des Schauspielers, der „ein Gesicht macht“ – wobei zu beachten ist, dass im antiken Theater die Maske nicht dem Verbergen des Gesichtes diente, wie wir heute assoziieren, wenn wir im Fasching eine Maske aufsetzen, sondern dem Erkennen, dem Herzeigen, der Offenbarung (des dargestellten Gottes). Der Schauspieler trug eine Maske damit man sah, wen er darstellte. Die Maske diente als Kennzeichen. Die „persona“ machte also deutlich, um wen es hier geht. So kam „Person“ zur Bedeutung des Trägers einer Rolle im Theater. In römischer Zeit wurde „persona“ dann auch für die (soziale) „Rolle im Leben“ gebräuchlich. Damit kennzeichnen

den Begriff von Anfang an zwei Aspekte, der substanziale oder individuelle („wer ist jemand an sich?“) und der relationale („wer ist jemand nach außen, in der Beziehung zu einem Anderen¹⁰ und daher durch und für diesen Anderen?“ und ebenso „wer ist jemand in der Gesellschaft?“).

Von allem Anfang an also ist der Personbegriff mit dem Rollenbegriff untrennbar verbunden – eine nicht unwesentliche Feststellung für den Personbegriff als Grundlage einer Supervisionstheorie. So wurde er in römischer Zeit, ausgehend vom Theater für jedes Ensemble mit spezifischen Rollen verwendet, beispielsweise im Gerichtswesen mit den Rollen (personae) des Angeklagten, des Anklägers, des Verteidigers, Richters usw. „Persona“ war somit endgültig ein Rollenbegriff geworden. Es finden sich die Bedeutungen von „persona“ als „Stellung“, „Stand“, als „Person in einer bestimmten Stellung“, wobei immer der Träger der Rolle, nicht das Individuum gemeint ist (vgl. „Die Personen und ihre Darsteller“ auf dem Theaterzettel) bis hin zum „Image“, also der gesellschaftlichen Rolle in der Öffentlichkeit.¹¹

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

Person als Selbstständigsein

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

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

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

10 Als terminus technicus der Begegnungsphilosophie mit großen Anfangsbuchstaben geschrieben.

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

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

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

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

Person als In-Beziehung-Sein

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

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

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

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

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

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

Der personenzentrierte Personbegriff

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Gibt es eine „spezifische Methode Supervision“?

So gibt es in letzter Zeit immer wieder die Behauptung, es gebe eine eigenständige Methode „Supervision“, ein von Schulen und damit Menschenbildern unabhängiges Basiskonzept für den Prozess des Supervidierens.¹³ Es seien nicht nur Werkzeuge aus den Schulen, den Therapieschulen¹⁴ etwa, die zur Anwendung kommen; Supervision habe vielmehr eine eigene Methode.

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

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

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

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

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

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

Denn das ist Supervision eigentlich: eine Kunst.

Die Kunst der Begegnung und deren Reflexion

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

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

14 Ebd.

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

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

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

Organisationsentwicklung geht.¹⁸ Wird sie als Technologie begriffen, wird ihre ureigene Aufgabe verfehlt.

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

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

Das „Gegenüber“ als Konstitutivum von Begegnung und Reflexion

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

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

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

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

Begegnung als Handeln aus der Gegenwärtigkeit in der Unmittelbarkeit des Kairos

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

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

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

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

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

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

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

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

Wer begegnet, ist nicht nur Alter Ego einer Selbstreflexion, sondern auch Partner in einem *Dialog*. Begegnung geschieht, wo einer dem Anderen *Gegenwart* wird (Buber) und sich selbst als Person ganz auf ihn einlässt. Die „von Augenblick zu Augenblick stattfindende Begegnung“ (Rogers 1980b, 194) ereignet sich in der unmittelbaren Gegenwart. Ihr entspricht die *Gegenwärtigkeit (Präsenz)* als das unmittelbare Erleben mit dem Andern im jeweiligen Augenblick. Gegenwartigkeit wird dabei – im Unterschied zu einem oberflächlichen oder gar ideologischen Gebrauch des Schlagwortes vom Hier-und-Jetzt²⁰ – in einem existenziellen, begegnungsphilosophischen Sinn verstanden: als authentische Haltung, in der jeweiligen Gegenwart des Anderen zu *sein*, präsent zu sein. Das heißt, für sich und für die Anderen im jeweils gegebenen Moment bedingungslos offen zu sein: Es ist ebenso staunende Offenheit für das eigene Erleben erforderlich, ein absichtsloses *Gegenwärtigsein*, wie die *Vergegenwärtigung* der anderen Person erforderlich ist, d. h. sich einführend der Gegenwart des Anderen auszusetzen.

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

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

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

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

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

Reflexion als Ab-Lösung

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

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

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

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

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

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

Personzentrierte Supervision als Persönlichkeits- und Organisationsentwicklung durch reflektierte Begegnung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Eine ethische Position als Grundlage personenzentrierten Handelns

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Die gegenwärtige Diskussion scheint all diese Fragestellungen nahezu auszuklammern. (Hier ist ein ähnlicher Befund zu erheben wie für die Psychotherapie.) Das heute weit verbreitete Supervisionsverständnis der Methodenzentrierung²³ stellt die ethische Frage erst gar nicht. Aus personenzentrierter Sicht erscheint es hoch an der Zeit, in der Supervisionsdiskussion von der Breite in die Tiefe zu gehen. Es ist an der Zeit zu erkennen, dass der vorherrschende Diskurs in der Supervision, über Berufsidentität und Organisationsform, über Verbands- und Berufspolitik – so notwendig diese Themen auch sind –, eine ziemlich krasse Form von Egologie darstellt und nicht anders als in der Frustration enden kann, zu der alle Egologie letztlich führen muss: zum Erlebnis von Bedeutungslosigkeit und Wirkungslosigkeit. Die Mode „Supervision“ wird vergehen und von anderen Zeitgeist-Trends abgelöst werden; anderes wird schick und für die eigene P.R. als förderlich gelten; der Prozess ist bereits im Gange. Der Boom ist auch hier, wie zuvor in der Gruppendynamik, in der Selbsterfahrung, in der Psychotherapie vorübergehend.

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

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

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

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

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

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

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

Literatur

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

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

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

- Luif, Ingeborg (Hg.), *Supervision*, Wien (Orac) 1997
- ÖVS (1998): Österreichische Vereinigung für Supervision, *Supervision in Österreich* 1998, 2
- Pfeiffer, Wolfgang M. (1996), Konkurrenz und Solidarität in anthropologischer Perspektive, in: Frielingsdorf-Appelt, Christa / Pabst, Hans / Speierer, Gert-Walter (Hg.), *Gesprächspsychotherapie. Theorie, Krankenbehandlung, Forschung*, Köln, (GwG) 1996, 21–34
- Pritz, Alfred (1999), Wem „gehört“ die Supervision? Einige Gedanken über die Zukunft des Berufsfeldes. Vortrag bei der Tagung „Veränderungskonzepte in der Supervision“, Wien, Am Spiegeln, 12. 11. 1999
- Rogers, Carl R. (1955a), Persons or science? A philosophical question, in: *American Psychologist* 10,7 (1955) 267–278; dt. Menschen oder die Wissenschaft? Eine philosophische Frage, in: Rogers 1961a, dt. 1973, 197–222
- (1957a), The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change, in: *Journal of Consulting Psychology* 21,2 (1957) 95–103; dt.: Die notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 1991, 165–184
- (1961a), On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy, Boston (Houghton Mifflin) 1961; dt.: Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, Stuttgart (Klett) 1973
- (1962a), The interpersonal relationship. The core of guidance, in: *Harvard Educational Review* 4,32 (1962) 416–429; dt.: Die zwischenmenschliche Beziehung: Das tragende Element in der Therapie, in: ders. (1977b), *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie*, München (Kindler) 1977, 180–196
- (1962c), Some learnings from a study of psychotherapy with schizophrenics, in: *Pennsylvania Psychiatric Quarterly*, Summer (1962) 3–15; dt.: Einige Untersuchungsergebnisse aus der Psychotherapie mit Schizophrenen, in: Rogers, Carl R. / Stevens, Barry, *Von Mensch zu Mensch. Möglichkeiten, sich und anderen zu begegnen*, Paderborn (Junfermann) 1984, ²1987, 209–222
- (1970a), On encounter groups, New York (Harper & Row) 1970; dt.: Encounter-Gruppen. Das Erlebnis der menschlichen Begegnung, München (Kindler) 1974
- (1975a), Empathic – an unappreciated way of being, in: *The Counseling Psychologist* 5,2 (1975) 2–10; dt.: Eine neue Definition von Einfühlung, in: Jankowski, Peter / Tscheulin, Dieter / Fietkau, Hans-Joachim / Mann Frido (Hg.), *Klientenzentrierte Psychotherapie heute*, Göttingen (Hogrefe) 1976
- (1980b), Client-centered psychotherapy, in: Kaplan, H. I. / Sadock, B. J. / Freedman, A. M. (Hg.), *Comprehensive textbook of psychiatry*, III, Baltimore, MD (Williams and Wilkins) 1980, 2153–2168; dt.: Klientenzentrierte Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 1991, 185–237
- (1986h), A client-centered / person-centered approach to therapy, in: Kutash, I. L. / Wolf, A. (Hg.), *Psychotherapist's casebook. Theory and technique in the practice of modern times*, San Francisco (Jossey-Bass) 1986, 197–208; dt.: Ein klientenzentrierter bzw. personenzentrierter Ansatz in der Psychotherapie, in: Rogers/Schmid 1991, 238–256
- Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F. (1991), *Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis*, Mainz (Grünewald) 1991; ⁴2000
- Schmid, Peter F. (1991), Souveränität und Engagement. Zu einem personenzentrierten Verständnis von „Person“, in: Rogers/Schmid 1991, 15–164; ⁴2000
- (1994), *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie*. Ein Handbuch. Bd. I: Solidarität und Autonomie, Köln (Edition Humanistische Psychologie) 1994
- (1996a), *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis*. Ein Handbuch. Bd. II: Die Kunst der Begegnung, Paderborn (Junfermann) 1996
- (1996b), „Probably the most potent social invention of the century“. Person-Centered Therapy is fundamentally group therapy, in: Huttenner/Pawlowsky/Schmid/Stipsits 1996, 611–625
- (1997a), Vom Individuum zur Person. Zur Anthropologie in der Psychotherapie und zu den philosophischen Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes, in: *Psychotherapie Forum* 4 (1997) 191–202
- (1997b), Förderung von Kompetenz durch Förderung von Kongruenz. Inhaltliche und berufspolitische Aspekte Personzentrierter Supervision, in: *PERSON* 2 (1997) 144–154
- (1997c), Personzentrierte Supervision. Berufliche Entwicklung durch Begegnung, in: Luif 1997, 175–188
- (1998a), Im Anfang ist Gemeinschaft. Personzentrierte Gruppenarbeit in Seelsorge und Praktischer Theologie. Bd. III: Beitrag zu einer Theologie der Gruppe, Stuttgart (Kohlhammer) 1998
- (1998b), Begegnung von Person zu Person. Zur Beziehungstheorie und zur Weiterentwicklung der Personzentrierten Psychotherapie, in: *Psychotherapie Forum* 1 (1998) 20–32
- (1998e), Was ist Supervision?, in: Österreichischer Bundesverband für Psychotherapie (Hg.), *Supervision und Psychotherapie*, Wien ²1998, If
- (1999), *Personzentrierte Psychotherapie*, in: Sonneck, Gernot/ Slunecko, Thomas (Hg.), *Einführung in die Psychotherapie*, Stuttgart (UTB für Wissenschaft – Facultas) 1999, 168–211
- (2001a), Anspruch und Antwort. Personzentrierte Psychotherapie als Begegnung von Person zu Person, in: Keil, Wolfgang W. / Stumm, Gerhard (Hg.), *Der Personzentrierte Ansatz in der Psychotherapie. Die vielen Gesichter der Klientenzentrierten Psychotherapie*, Wien (Springer) 2001
- (2001b), Was ist personzentriert? Zur Frage von Identität, Integrität, Integration und Abgrenzung, in: Iseli et al., Köln (GwG) 2001
- (2001c), Comprehension. The art of not-knowing. Dialogical and ethical perspectives on empathy as dialogue facing the unexpected in personal and person-centred relationships, in: Haugh, Sheila / Merry, Tony (Hg.), *Rogers' therapeutic conditions. Evolution, theory and practice*. Bd. 2: Empathy. Ross-on-Wye (PCCS) 2001
- (2001d) Schmid, P. F. (2001d) “The necessary and sufficient conditions of being person-centered“. On identity, integrity, integration and differentiation of the paradigm, in: Watson, Jeanne C. et. al. (Hg.), *Client-centered and experiential psychotherapy in the 21st century: Advances in theory, research and practice*, Ross-on-Wye (PCCS) 2001
- Schmid, Peter F. / Winkler, Marietta (2001), Die Person als Frau und Mann. Zur Geschlechterdifferenz in Personzentrierter Therapie und Beratung, in: Iseli et al., Köln (GwG) 2001
- Schweers, Gerd (2000), *Personzentrierter Ansatz und Supervision*, in diesem Heft
- Wittrahm, Andreas (1995), Ethische Leitlinien für personzentriertes Handeln in Therapie und Beratung, in: GwG (Hg.), *Konkurrenz und Solidarität. Perspektiven des Personzentrierten Ansatzes im Wandel Europas*. Europäischer Kongreß für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung der GwG, Aachen 29. 4.–3. 5. 1995, Abstracts, 94

Autor

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

Anschrift

*A-1120 Wien, Koflergasse 4;
E-Mail: pfs@pfs-online.at; Website: pfs-online.at*

Peter Frenzel

Personzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktio- naler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation

Zusammenfassung: In diesem Beitrag werden Aspekte aufgezeigt, wie Personzentrierte Supervision die aufgabenkonforme Reflexion beruflicher Situationen als Balance zwischen personaler und organisationaler Ebene realisieren kann. Ausgehend von einer spezifischen Auffassung des Personzentrierten Ansatzes, die konstruktivistische und systemtheoretische Aspekte berücksichtigt, gestaltet sich das Aufgabenverständnis des Personzentrierten Supervisors als das eines hilfreichen „Facilitators“, der mit weitgehendem Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeiten der Person oder des Teams für manche Aspekte zeitgemäßen Managements lernförderliche Vorbildwirkungen und konstruktive Entwicklungsprozesse entfalten kann. Rund um diese Thesen wird zunächst das Interventionsfeld und der Aufgabenbereich von Supervision in Organisationen in einer Skizze dargestellt und dann einige ansatztypische Kernpunkte in ihrer Bedeutung und ihrem Potenzial für supervisorisches Handeln in Organisationen beleuchtet. Konsequenzen für die Ausbildung personzentrierter Supervisor/inn/en werden angedeutet.

Stichwörter: Personzentrierte Supervision, Konstruktivismus, Systemtheorie, Coaching, Interventionstheorie der Supervision, Organisation, Supervisionsausbildung

Einleitung, Themenstellung und theoretische Positionierung

Der Titel des Beitrags stellt den Versuch dar, meine eigene theoretische Positionierung als Supervisor oder Berater möglichst kompakt zu verdeutlichen. Die Ausführungen betreffen inhaltlich vor allem meine Arbeit als Supervisor in Organisationen und damit Coaching (von Führungskräften) und fallweise auch Teamsupervision. Die Anwendungsbereiche Fallsupervision, Ausbildungssupervision, Gruppensupervision oder Organisationsentwicklung werden in diesem Beitrag nicht behandelt. Was bedeuten nun die im Titel angedeuteten Aspekte meines Beraterverständnisses im Einzelnen?

Personzentrierte Supervision

Damit ist in erster Linie meine anthropologische Position benannt und mein Menschenbild verortet. Durch diese Explizierung soll auch eine Abgrenzung geschehen, sowohl gegenüber anderen Menschenbildern, als auch gegenüber verschiedentlich geäußerten Positionen, die Zusatzbezeichnungen wie „personzentriert“, „systemisch“

oder „psychoanalytisch“ mit dem Argument monieren, Supervision bestimme sich als spezifische Beratungsform ausschließlich vom Gegenstand her, nämlich als professionelle Reflexion der für berufliche Zusammenhänge relevanten Arbeitsbeziehungen und Arbeitsprozesse. „Themenbereiche der Supervision sind die Interaktionen der Professionellen mit den Adressat/inn/en ihrer Arbeit (Klienten, Kunden), die Interaktionen mit den Kolleg/inn/en und Vorgesetzten sowie die Auseinandersetzung mit den Anforderungen der Organisation und deren gesellschaftlichen Hintergründen.“ (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 14).

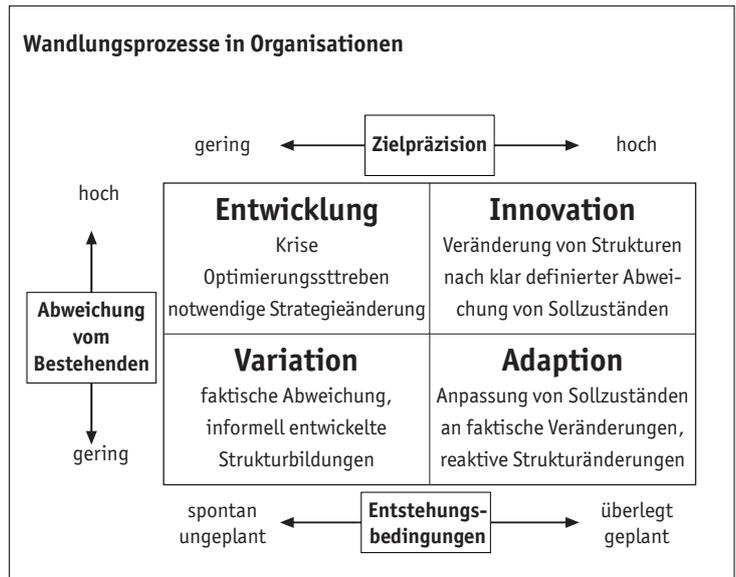
So sehr man dieser Berufsdefinition zustimmen kann, so sehr ist nach meiner Meinung die manchmal geäußerte Schlussfolgerung, dass man deshalb keine Zusatzbezeichnung brauche, abzulehnen. Beratungsansätze benennen doch – zumindest nach unserer personzentrierten Meinung – keineswegs nur Methoden, sondern insbesondere anthropologische Positionen und/oder präferierte Erkenntnistheorien. So gesehen kann Supervision nie ein vollwertiger, für sich stehender Beratungsansatz sein, sondern nur eine spezifische Form beraterischer Arbeit benennen, die sich an bestimmten anthropologischen Positionen orientiert. Geschieht die Ausübung der Supervision ohne ausreichende Reflexion des eigenen Menschenbildes,

dann läuft sie immer Gefahr zur inkonsistenten und damit letztlich verwirrenden Sozialtechnologie zu verkommen, die sich situativer Stimmungsherrschaft oder verschiedenen Intentionen folgend, mal nach dieser, mal nach jener nur implizit bleibenden anthropologischen Überzeugung ausrichtet.

Deshalb hier meine explizite Entscheidung für die „Person“ als eine sprachliche Konstruktion, die nach unserem Verständnis nicht nur die Autonomie und das Potenzial des Einzelnen betont (Stichwort „Personal Power“), sondern auch die relationale Dimension, die auf die fundamentale soziale Verbundenheit der Person verweist (s. dazu z. B. Schmid 1997). Damit ist eine Abgrenzung gegenüber jedweder Form der Trivialisierung des Subjekts möglich (wie sie z.B. durch eine Übertreibung der Milieutheorie in manchen systemischen Ansätzen zu beobachten ist), als auch gegenüber Missverständnissen in Richtung Autarkie und vermeintlicher Omnipotenz, die gerade im Bereich des Managements so häufig anzutreffen sind. Auch wenn wissenschaftliche Aussagen in eine eindeutig andere Richtung zeigen, bevorzugen Praktiker nach wie vor implizit den Heldenmythos als Erklärungsmodell des Phänomens Führung. Aber auch die Renaissance der schon tot geglaubten Eigenschaftstheorien in Management und Beratung, die sich beispielsweise an den anhaltenden Verkaufserfolgen von NLP als Methode für Coaching und Managementberatung ablesen lässt, knüpft an diese kulturspezifische Hybris im Hinblick auf Machbarkeit und Steuerung komplexer soziotechnischer Systeme an.

Entwicklung

In meiner bewussten Entscheidung für „Entwicklung“ anstelle von „Veränderung“ ist auch eine Kritik am Tagungstitel („Veränderungskonzepte in der Supervision“) impliziert. Nach meiner Auffassung von Supervision und der definitorischen Unterscheidung von „Entwicklung“ und „Veränderung“ ergeben sich einige Widersprüche. Supervision intendiert als Instrument der Qualitätssicherung und als Ausdruck permanenten Optimierungsstrebens (Stichwort „Lernende Organisationen“) nur die Reflexion von berufs- und arbeitsplatzspezifischen Bedingtheiten in ihrer Verschränkung mit personalen und sozialen Einflüssen und nicht deren zielgerichtete Veränderung. Weil Reflexion – was sich schon differenztheoretisch zeigen ließe – immer Alternativen zum Status Quo bewusst werden lässt (vgl. dazu Buchinger 1997, 137ff), kann sich eine konkrete Innovation in Arbeitsabläufen und -strukturen zwar als Folge entwicklungsorientierten und -offenen Vorgehens durch Supervision ergeben, bewusst intendiert sollten konkrete Sollzustände aber durch supervisorisches Handeln nicht werden. Supervision –, das kann die nachfolgende Grafik verdeutlichen –, ist nach gängiger Definition und Praxis eindeutig als ein Instrument zur



Ermöglichung von Entwicklung zu sehen und nicht als eine Umstrukturierungsmaßnahme.

Der Bereich der Variation (s. oben) weist auf die Unmenge von „Selbstorganisationseffekten“ hin, die sich, als Ergebnis vielfältiger Interessen, Motive oder Einschränkungen, in jeder Organisation finden lassen. Daraus ergeben sich häufig Anlässe zur Nachfrage nach Supervision mit dem Wunsch nach Reflexion und Klärung, die eine erste Basis für bewusste Entscheidungen in Richtung Adaption oder Innovation bieten können.

Dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten

Diese Formulierung sollte mich schon durch den Titel innerhalb des personenzentrierten Paradigmas verorten. Neben der anthropologischen Position (siehe oben), ist damit nun der erkenntnistheoretische Rahmen meines Beraterverständnisses aufgespannt.

Im Sinne des radikalen Konstruktivismus (z. B. v. Glasersfeld 1981; v. Förster 1999) und narrativer Konzepte (z. B. Grossmann 2000) soll damit ein Verständnis von Beratung angedeutet sein, das sich gegenüber einer aufdeckend-detektivischen „Verdächtigungspsychologie“ abgrenzt, die sich auf die Suche nach einer noch verborgenen, möglichst objektiven „Wirklichkeit“ begibt, um beispielsweise die Ursache von festgestellten Planabweichungen zu finden. Als konstruktivistischer Berater versuche ich nach dem Kriterium der optimalen „Viabilität“ (v. Glasersfeld 1997) im dialogisch-sprachlichen Konstruktionsprozess alternative Beschreibungen von Problemlandschaften gemeinsam mit dem Klienten zu generieren und darauf zu vertrauen, dass der Klient beziehungsweise das Klientensystem sich für die Konzepte, Beschreibungen oder Erzählungen entscheidet, die den angestrebten Sollzuständen und damit der Generierung möglicher Lösungen am dienlichsten sind.

Der Begriff der „Funktionalität“ weist durch seine Herkunft auf meinen gewählten Fokus hin: die Organisation, die als rein zweck-

orientiertes System, quasi als „institutionelles A-priori“ immer nur die optimale Erfüllung gesetzter Aufgaben durch die verschiedenen Funktionsträger anstrebt. Damit ist Nutzen und Wert jeder Intervention im Organisationskontext nur danach bemessen, inwieweit ein Beitrag zur Erreichung der vorgegebenen Organisationsziele erbracht wurde.

Der Plural in den „Wirklichkeiten“ soll dabei an Aussagen und Warnungen(!) postmoderner Überlegungen erinnern (s. z. B. Welsch 1987), die uns vor Augen führen, wie schnell wir die Probleme einer allzu festgezurrtten Wirklichkeitsbetrachtung nur anders lagern, wenn eine neue allein gültige „Wirklichkeit“ in nun anderer Weise die mögliche Vielfalt von Betrachtung und damit Lösung negiert und einschränkt. Mein zentrales Aufgabenverständnis als Supervisor würde ich demzufolge viel eher im Sinne eines personenzentrierten „Facilitators“ (s. dazu z. B. Schmid 1996, 228ff) verstehen, der günstige kommunikative Bedingungen zur Erfindung vielfältiger Perspektiven unterstützt und weniger als „Protagonist“ einer neuen meist theoriebestimmten „Einsicht“, die die bisherige problemchronifizierende Erzählung des Klienten letztendlich nur durch eine andere ersetzt.

Umwelten der Organisation

Der letzte Teil des Titels sollte schließlich meine Orientierungsversuche an einer bestimmten Spielart der Systemtheorie (insbes. Luhmann 1984) kennzeichnen, der zufolge sich zum Beispiel die Person (also etwa die Führungskraft mit ihrem spezifischen Erleben) oder auch das Team (als zirkulär verschränktes Netz von kommunikativen Handlungen) als jeweils eigenes System sprachlich konstruieren lassen. Diese solcherart differenzierten Systeme werden als autonome und selbstreferentielle Entitäten beschrieben, die auf Basis je eigener Regeln und Strukturgegebenheiten funktionieren. Das zirkulär verschränkte (!) Verhältnis zwischen ihnen lässt sich als „Umwelt zu System“ füreinander denken, wobei, als zentraler Aspekt systemtheoretischen Denkens, sich die jeweilige Beschaffenheit eines Systems durch die Funktionen aus der systemrelativen Umwelt ergibt. Relevant ist dabei noch der Hinweis, dass die Systeme, indem sie jeweils Umwelt füreinander sind, in spezifischen Situationen, die sich durch ihre jeweiligen inneren Strukturen eröffnen, Anpassungserfordernisse aneinander stellen, die sie, wiederum eigenen Strukturlogiken folgend, autonom zu bewältigen versuchen.

Was kann mit einer solchen doch recht kompliziert konstruierten (und hier nur grob skizzierten) Landkarte für eine personenzentrierte Supervisionspraxis nun gewonnen sein? Zuerst einmal entgeht man der für die Interventionspraxis letztlich unproduktiven Frage, welcher Einflussphäre die primäre Bedeutung für die ursächliche Erklärung von Problemzuständen zukommt, indem man ein hierarchisches Verhältnis zwischen den Systemen vermeidet, wenn ein Phänomenbereich als Umwelt für den jeweils anderen

Bereich verstanden wird und diese Umwelten jeweils Anpassungserfordernisse aneinander stellen.

Auch ein weiterer Aspekt derartigen Denkens ergibt praktisch relevante Konsequenzen, die sich mit dem Personenzentrierten Ansatz gut verbinden lassen. Wie schon angedeutet, gelten innerhalb der jeweiligen Phänomenbereiche spezifische Gesetzmäßigkeiten, die eine Systemverfasstheit bedingen, die sich von außen nicht zielgerichtet verändern lässt. In die jeweilige Strukturlogik der als Umwelt gedachten Phänomenbereiche lässt sich eben niemals direkt eingreifen. Wie schon erwähnt, können nur Anpassungsleistungen abverlangt werden, die, determiniert durch eigene („innere“) Strukturgegebenheiten, Entwicklungsmöglichkeiten verhindern oder eröffnen.

Sich als Supervisor selbst als weiteren und neuen „Umweltbestandteil“ der Personen, des Teams und der Organisation zu verstehen, mit denen man bei einem konkreten Auftrag zu tun hat, und diese alle auch als kontextspezifische Umwelten für sich selbst, ergibt gemeinsam mit der Akzeptanz der „Unmöglichkeit instruktiver Interaktion“ (Maturana) ein Aufgaben- und Interventionsverständnis, das in seiner Bescheidenheit an die bekannten Aussagen personenzentrierter Theorie rund um den zentralen Begriff des „Facilitators“ erinnert. Es lässt sich nun, nicht mehr alleine ethisch begründet, von Versuchen zielgerichteter Veränderung Abstand halten, sondern auch aufgrund der hier nur kurz skizzierten kognitiven Landkarte, deren man sich bewusst bedient, um in der immer undurchschaubar bleibenden Komplexität sozialer Prozesse überhaupt Anknüpfungspunkte für konkrete Interventionen finden zu können. Zielgebiet einer derartigen Supervisionspraxis, die sich nach wie vor konsequent an der „Person“ mit ihrem Autonomiepotenzialen und ihrer sozialen Vernetztheit orientiert, bleibt die Mitgestaltung eines möglichst angstfreien und damit entwicklungsförderlichen Kommunikationsklimas. Gerade der Personenzentrierte Ansatz bietet den Praktiker/innen eine fundiert reflektierte und weitreichend erprobte Unterstützung an, um möglichst herrschaftsfreie Diskursmomente in Beratungsprozessen geschehen zu lassen.

Nach diesen Hinweisen, dass sich maximal Anpassungserfordernisse oder „hilfreiche Verstörungen“ – vielleicht noch besser „Inspirationen“ – als Ergebnis von Reflexionsprozessen ergeben, nie aber eindeutig vorhersagbare und linear kausal zu bestimmende Veränderungen durch Supervision bewirken lassen, erhebt sich nun die Frage:

1. Wo und wie kann Supervision der Organisation nützlich sein?

Aus Sicht der Organisation (s. oben) sind in erster Linie Probleme interessant, die sich bei der Realisierung der „Primary Task“ ergeben. Schwierigkeiten einzelner Personen oder spezifische, von Einzelnen leidvoll erlebte Interaktionsstrukturen innerhalb sozialer Subsysteme der Organisation werden für diese nur relevant, wenn sich die

daraus resultierenden Anpassungsnotwendigkeiten (s. oben) störend („dysfunktional“) auf die Leistungsprozesse auswirken. Dieses einfache Faktum sollte man als Supervisionspraktiker/in nie vergessen, um nicht ein ohnehin so häufig vorfindbares Illusionspotenzial von Organisationsmitgliedern zu fördern. Allzu bereitwillig, so zeigt die Praxis gerade in Sozialorganisationen, wird den hoffnungsgebenden Tröstungen gängiger Ideologien Glauben geschenkt, die – mit durchschaubaren Zielsetzungen – vor dem Hintergrund gesellschaftlich bedingter, alltäglicher und vielfältiger Einsamkeitszuminungen den Betrieb als Ersatzfamilie verkaufen wollen. Gerade Supervision, und noch einmal mehr Personzentrierte Supervision, könnte, einem Missverständnis folgend, die Verwechslung von Organisation mit Familie unterstützen (s. dazu Buchinger 1997), was naturgemäß enorme Enttäuschungspotenziale und erhebliche Probleme mit sich bringt.

Ein Fallbeispiel:

Im Rahmen einer Personalentwicklungsmaßnahme ergibt sich in einer unternehmensübergreifenden Supervisionsgruppe folgendes Bild: Durch das spezifische Entlohnungssystem (Erfolgsbeteiligung) und das Wissen um geplante Umstrukturierungen in den Zuständigkeiten, deren Kriterien man zum damaligen Zeitpunkt nur vorausahnen konnte, erlebt eine mit Akquisition und Verkauf beauftragte Schlüsselkraft (Projektleiter) innerhalb eines im IT-Bereich tätigen Unternehmens enorme Kommunikationsprobleme bei der Vorbereitung einer wirtschaftlich sehr bedeutsamen Produktpräsentation, bei der sie naturgemäß auf die Mitwirkung der internen Techniker sehr angewiesen ist. Fantasien über die zukünftige Zuständigkeit für diesen bedeutsamen Kunden bewirken eine interne Konkurrenzsituation, die sich schon während der Vorbereitung der Präsentation vor dem Kunden auszuwirken beginnt. Der potenzielle Kunde verschärft durch seinen Interessenshintergrund die Konflikte innerhalb der Projektgruppe noch, indem er abwechselnd mit verschiedenen Mitgliedern der Gruppe in Kontakt tritt, um die für ihn schon spürbaren Widersprüche innerhalb der Projektgruppe besser einschätzen zu können. Seine Frage lautet dabei: Werden sich die Schwierigkeiten auch in der konkreten Abwicklung unseres Auftrags dysfunktional auswirken?

Die Organisation ist hier weniger an den schlaflosen Nächten des Projektleiters und dessen persönlich Leid bringenden Bewältigungsstrategien interessiert, die im Supervisions-Setting natürlich auch sichtbar werden, als vielmehr an der optimalen Vorgehensweise des gesamten Projektteams während der Verkaufsverhandlungen.

Das Rollenverhalten der einzelnen Funktionsträger ist damit bedeutsam. Welche Beschreibungen beobachtbarer Konfliktsituationen lassen sich (er-)finden, die als Entscheidungshilfe für vielleicht nötige Reorganisationsprozesse oder Adaptionen hilfreich, weil effektiv sind? Nur an solchen Fragen bestehen vitale Interessen der Organisation.

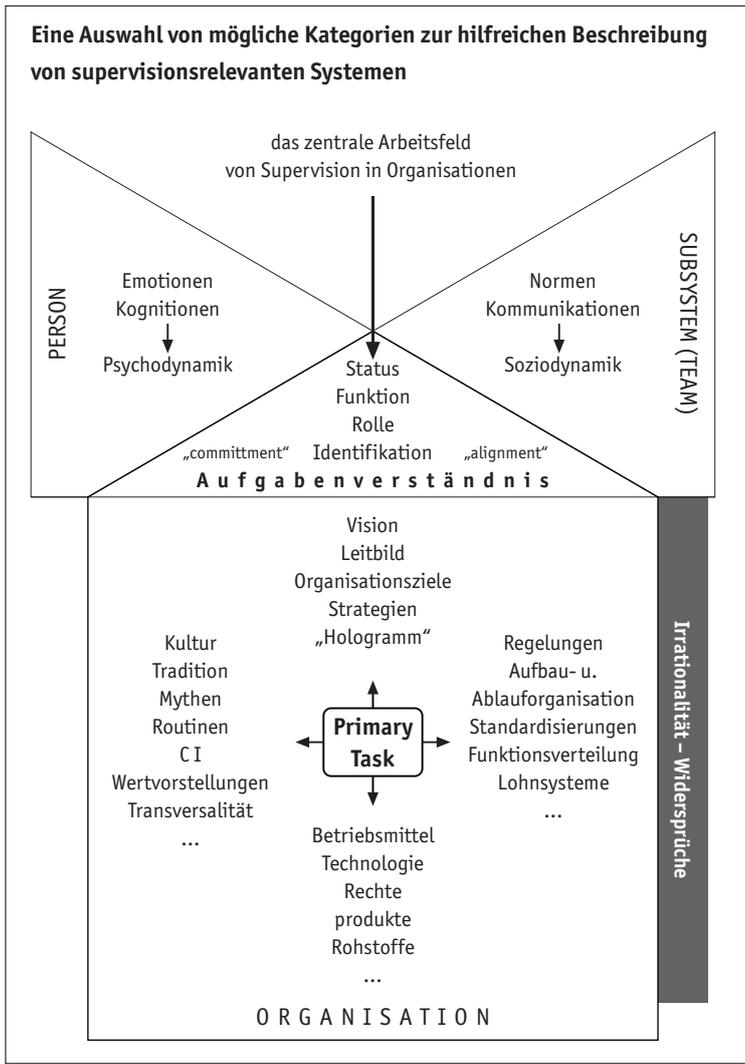
Das Fallbeispiel zeigt außerdem, dass das typische Arbeitsgebiet von Supervision in konflikthaften und widersprüchlichen Zonen liegt. Der Bereich „hinter der Zweckrationalität“ der Auftraggebersysteme wird ihr zugeteilt. Der zwingenden inneren Logik der Organisation als Umwelt des Supervisionssystems (s. oben) folgend, wird der Supervisor oder die Supervisorin mehr oder weniger explizit aufgefordert, manifeste oder latente Störungen bei der Verfolgung der „Primary Task“ einem vertieften Verständnis zuzuführen. Der Erfolg supervisorischer Tätigkeit wird, zumindest seitens relevanter Funktionsträger, besonders daran gemessen, inwieweit sich geeignete Entscheidungsgrundlagen und/oder motivationale Voraussetzungen für optimierende Umstrukturierungen generieren lassen. Es gilt also – gerade aus personzentrierter Sicht – sich der permanent bedeutsamen Frage zu stellen, welchen (meist nur wenig offensichtlichen) Mandatierungen man im organisationspolitischen Kräftefeld ausgesetzt ist. Daraus ergibt sich ein starkes Argument für die Supervision der Supervisor/innen.

Das Interventionsfeld der Supervision in Organisationen

Eine Grafik (folgende Seite) soll nun noch mehr verdeutlichen, wo sich das wesentlichste Betätigungsfeld von Supervision in Organisationen verorten lässt.

Das jeweilige Aufgabenverständnis der innerhalb der Organisation beschäftigten Personen, kann als besonders sensibles Interaktionsfeld und als Schnittstelle der verschiedenen Einflussphären der am Organisationsprozess beteiligten Umwelten (z. B. Person, Team oder „Filiale“ und Organisation) gesehen werden. Ergeben sich hier Impulse, lassen sich signifikante Anpassungsanforderungen sowohl an die Soziodynamik des jeweiligen Teams, als auch an die vielfältig vernetzten Leistungsprozesse und Subsysteme der Organisation erwarten. Der „Operatorfunktion“, die Luc Ciompi (1999) den Emotionen in ihrer Wirkung auf kognitive Prozesse zuschreibt, entsprechen die (impliziten) Gruppennormen in ihrer Wirkung auf kommunikative Handlungen auf der Teamebene (Soziodynamik). Die Wechselwirkungen zwischen Psycho- und Soziodynamik ergeben das jeweilige Aufgabenverständnis der einzelnen Person und werden ihrerseits von ihm konfiguriert. Einzelsupervision oder Coaching, als eine Beratung von Personen in ihrem Berufskontext, fokussiert definitionsgemäß besonders das Aufgabenverständnis des oder der Einzelnen, Teamsupervision zusätzlich noch die Normen und Beziehungen in ihrer Auswirkung auf Kommunikation. „Hinter“ der Zweckrationalität der Organisation wirkt die Vielfalt an Widersprüchen und Irrationalitäten, die es immer zu beachten gilt.

Mit dieser möglichen Landkarte, lässt sich das oben skizzierte Fallbeispiel aus verschiedenen Perspektiven verstehen. Aus dem Einflussbereich der Organisation wirken sich Regelungen (z. B. Lohnsystem), Strategien, vorhandene Betriebsmittel, usw. auf die Dynamik aus, die Teamstruktur mit spezifischen Kommunikations-



Konflikt- und Leistungsnormen trägt das ihre bei und schließlich gibt auch der Projektleiter als Person mit seinen Sehnsüchten, Plänen, Ängsten und Erfahrungen der behandelten Prozessdynamik seine spezifische Färbung. Je nach Aufgabenverständnis ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten für den Umgang mit konkreten Situationen in all ihrer Widersprüchlichkeit zwischen den Anforderungen und eigenen Ansprüchen an Kollegialität und Kooperation, eigenem Vorteilsstreben, dem im Laufe der Betriebs- und Teamzugehörigkeit entwickelten „Commitment“ gegenüber funktionalen Vereinbarungen beziehungsweise Ansprüchen an „Alignment“ (dazu Senge 1997) innerhalb des Teams usw.

Damit sich die so ermöglichte Perspektivenvielfalt fruchtbar im Supervisions-Setting entfalten kann, braucht es als Vorbedingung eine bestimmte Qualität an Kommunikation, für die wir durch den Personzentrierten Ansatz so hilfreiche Kompetenzen zur Verfügung stellen können.

Meine zentrale These lautet dabei, dass insbesondere die Weiterentwicklung des jeweiligen Aufgabenverständnisses der einzelnen Personen signifikante und dauerhafte (!) Entwicklungen im Interesse von Organisation und Person erbringen können. Darauf sollte nach meiner Meinung der zentrale Fokus des Personzentrierten

Supervisors gerichtet sein. Person-zentrierte Arbeit bedeutet bei Supervisionsaufträgen: Zentrierung auf die beruflich relevanten Aspekte der Person und damit auf sein berufliches Selbstkonzept. Wie lassen sich die zentralen Überzeugungen und emotionalen Erlebensprozesse aus diesem beruflichen Selbstverständnis empathisch verstehen und seine Weiterentwicklung bedingungslos begleiten?

Durch diese Ausführungen sollte auch deutlich werden, dass für gelingende Supervision in Organisationen auch ein spezifisches Wissen und anschlussfähige Begrifflichkeiten nötig sind, was ganz bestimmte Anforderungen an eine Ausbildung von Personzentrierten Supervisor/inn/en bedeuten muss, die über die Psychotherapieausbildung hinausgehen.¹

Zur Bedeutung von institutionalisierter Reflexion

Personzentrierte Supervision lässt sich nach den vorhergehenden Anmerkungen insbesondere als eine Form institutionalisierter Reflexion beruflich relevanter Aspekte des Selbstkonzepts verstehen. Welche Bedeutung und welche relevanten Effekte kann nun Institutionalisierung und Systematisierung derartiger Reflexion innerhalb der Organisation erbringen?

Dass sich die relevanten Entscheidungsträger von diesem Instrument positive Effekte erwarten, lässt sich an der zunehmenden Nachfrage nach Supervision und Coaching deutlich erkennen. Eine mögliche Begründung für den anhaltenden Nachfrage-Boom lässt sich wohl in der so oft erwähnten Turbulenz finden, mit der alle Organisationen zurecht kommen müssen.

Der typische Kunde, egal, ob er an einem Produkt oder an einer Dienstleistung interessiert ist, erwartet sich möglichst kurzfristige Lieferzeiten, ja am besten sofortige Verfügbarkeiten des Produktnutzens und möglichst adäquates Eingehen auf seine ganz spezifischen Wünsche, was enorme Anforderungen an die organisatorisch-technischen Leistungen der Unternehmen bringt. Die so entstehende Turbulenzdynamik, die sich als zunehmende Beschleunigung bei gleichzeitig zunehmender Vielfalt an Leistungsprozessen der Organisation darstellt, bedingt als Notwendigkeit wiederkehrende Phasen von „Entschleunigung“, nicht nur um die nötige Regeneration zu ermöglichen, sondern auch die nötige Besinnung und Distanzierung, um reflektierte und kontrollierte Weiterentwicklung organisationaler Strukturen zu ermöglichen.

¹ Siehe dazu das von IPS und ÖGwG gemeinsam realisierte Curriculum (veröffentlicht in der Zeitschrift PERSON 2 (1997) 161-167).

Als weitere Konsequenz zunehmender Vielfalt ergibt Spezialisierung und damit arbeitsteiliges Vorgehen die steigende Notwendigkeit von Kooperation und Koordinierung zwischen verschiedenen Funktionsträgern. Aufgabenbezogene Kommunikation wird quantitativ und qualitativ anspruchsvoller, und die Bedeutung der Reflexion von Arbeitsbeziehungen steigt, will man Reibungsverluste und dysfunktionale Konflikte möglichst gering halten. Das alles verschärft Entscheidungsprobleme – insbesondere natürlich für Führungskräfte. Auch dieser Umstand bewirkt einen Zeitbedarf für Reflexion und möglichst differenzierte Situationsanalyse.

Problematische psychische Belastungsreaktionen (Stichworte: „Burnout“ oder Sucht usw.) als Konsequenz permanenter und omnipräsenter Turbulenz sind evident, was die Notwendigkeit psychischer Entlastung (Stichworte: „Psychohygiene“, „ausklagen“ usw.) prekär werden lässt. Es soll nicht unerwähnt bleiben, dass hier natürlich auch ein gefahrvoller Moment von Supervision gefunden ist, indem sich ungewollt Beiträge zur Chronifizierung von Problemen ergeben können. Die Supervision liefert dann als eine Art „psycho-sozialer Wärmestube“ im sonst kalten, aufgabenorientierten und hektischen Betriebsalltag die Voraussetzung, die ungesunden Bedingungen nur besser ertragen zu können, nicht aber verändern zu wollen.

Supervision bietet allen hier erwähnten Bedarfsmomenten einen hervorragenden Ort zur Realisierung. Supervision bedeutet dann „Reflexion von Problemstellungen, die in der Organisation begründet liegen, sich aber in persönlichen, sachlichen oder interaktionellen Phänomenen niederschlagen.“ (Gotthardt-Lorenz/Schüers 1997, 17)

Die Supervision ist dadurch auch ein Ort, an dem sich die sonstige Abstraktheit oder Anonymität der Organisation verlieren kann, indem sich die Möglichkeit ergibt, die sehr konkreten Auswirkungen der Organisation reflektiert zu erleben. Die Organisation, von der Karl Weick einmal so treffend behauptete, dass man sie nie finden könne, weil das Einzige, was sich erkennen ließe, Ereignisse wären, deren Auswirkungen durch Betonwände hindurchsickern würden, kann in der Supervision – zumindest indirekt – zum Gegenstand von Reflexion werden.

Wie schon erwähnt erbringt Reflexion wesensmäßig und immer ein Relativieren des reflektierten Sachverhalts und damit die Möglichkeit der Konstruktion von Alternativen, wodurch an dieser Stelle der potenziell subversive Charakter von Supervision in Organisationen deutlich wird: Supervision reflektiert nicht nur – ergebnislos – die „Störungen“, die die Organisation in den „Umwelten“ Person oder Team bewirkt, sondern ergibt – zumindest potenziell – umgekehrt auch eine „Störung“ für die Organisation, die nun ihrerseits vor nötigen Anpassungsleistungen steht, indem die alternativen Möglichkeiten organisationaler Strukturen in die organisationsrelevanten Kommunikationen einfließen.

Natürlich ist hier, alleine schon durch die erwähnten Feedback-Prozesse zwischen den verschiedenen „Umwelten“ der Organisation

zumindest implizit das Phänomen „Lernen“ angesprochen. Im Idealfall bewirkt kontinuierliche Supervision – und damit Reflexion – aufgabenrelevanter Feedback-Prozesse eine Optimierung der Kommunikation. Lernen verschiedener Qualität² kann so weit gedeihen, dass es auch zu organisationalem Lernen kommt, indem Supervision Entscheidungen beeinflusst, die dann tatsächlich die Strukturbildung, oder gar die grundlegende organisationale Architektur betreffen.

Der Supervisor wird solcherart – zumindest indirekt – zu einer Art Prozesspromotor von Innovationen (s. oben).

2. Wie nützt ein personzentrierter Ansatz der Supervision in Organisationen?

Nach den allgemein gehaltenen Ausführungen darüber, welche Effekte Supervision in Organisationen zeigen kann, soll nun noch kurz angedeutet werden, welche spezifischen Momente Supervision erzielen kann, die sich an dem von Carl Rogers formuliertem Paradigma orientiert.

Aufgabenverständnis als „Facilitator“

Wie oben schon an verschiedenen Stellen angedeutet, besteht ein Spezifikum personzentrierten Vorgehens darin, sich konsequent am Modell der Prozessberatung zu orientieren. Das solcherart entwickelte Aufgabenverständnis, das den Grundsatz der „Hilfe zur Selbsthilfe“ radikal zu verwirklichen trachtet, wurde am deutlichsten durch den originären (und unübersetzbaren) Begriff des „Facilitators“³ formuliert. „To facilitate“ bedeutet „jemandem etwas leichter (oder möglich) machen“, wobei als Zielbereich, in Übereinstimmung mit dem zugrundeliegenden personzentrierten Menschenbild, genau das gemeint ist, was ein Klient oder eine Klientin oder eben ein Klientensystem von sich aus anstrebt. Im hier behandelten Anwendungsfeld der Supervision ist demnach idealerweise die Reflexion beruflicher Kontextbedingungen und das eigene funktionale Verhalten der Auftrag, in dessen Kontext es förderliche Interventionen zu setzen gilt.

Welchen Wert eine personzentrierte Vorgehensweise in der Supervision von Führungskräften erbringen kann, wird deutlich, wenn man sich die zentralen Aspekte dieser spezifischen Auffassung von Gesprächsführung und Beziehungsgestaltung vor Augen

2 Siehe dazu die Unterscheidung zwischen „Single Loop“ und „Double Loop Learning“ nach Chris Argyris (1996, 111) und die Möglichkeit, via Supervision „Deutero-Lernen“ (Bateson 1983, 229f) kontinuierlich zu etablieren.

3 Eine ausführliche Beschreibung und etymologische Reflexion dieses zentralen Begriffs der personzentrierten Theorie findet sich z. B. bei Schmid (1996, 223ff).

führt. Eine Supervisorin, die sich konsequent am Personzentrierten Ansatz orientiert und so ihr Selbstverständnis als „Facilitator“ permanent weiterentwickelt, sollte unter anderem folgende Aspekte situations- und personengerecht in den konkreten Beziehungsmomenten der Supervision realisieren:

- die Expertise dafür, kein Experte zu sein, wenn es um die Gestaltung von Beziehungen geht;
- das im Beziehungsgeschehen der Supervision verhaltenssignifikant kommunizierte Vertrauen in die Potentiale der Supervisand/inn/en, sich selbst besser zu verstehen und optimale Lösungswege für ihre spezifischen Problemsituationen zu entwickeln;
- das Bemühen um größtmögliche Präsenz im Beziehungsgeschehen als Aspekt eines personzentrierten Verständnisses von Verantwortlichkeit (s. dazu Schmid 1994, 201ff);
- die im Supervisionsprozess abnehmende Bedeutung und Notwendigkeit der eigenen Funktion als Förderer von Selbstreflexion und Lösungsgenerierung;
- die Ermutigung, Entwicklungsmöglichkeiten anderer zu fördern und Abhängigkeitserleben größtmöglich zu unterbinden;
- die möglichst kontinuierliche Förderung von Dialog und Informationsaustausch in Mehrpersonen-Settings (z. B. Team- oder Gruppensupervision);
- das kontinuierliche Bemühen um einführendes Verstehen der Person und Reflexion persönlicher Referenzmodelle (s. dazu unten);
- die bedingungsfreie Akzeptanz jedes motivationalen Aspekts der Klient/inn/en;
- die weitest mögliche Realisierung von Kongruenz, sowohl in ihrem Außenaspekt der authentischen Kommunikation, als auch in ihrem Innenaspekt, und zwar als Übereinstimmung zwischen Erfahrung und Symbolisierung (s. dazu z. B. Lietaer 1992).

Alleine schon die hier unvollständig gebliebene Auflistung verdeutlicht, dass Führungskräfte im Rahmen eines Coachings oder als Mitglied einer Team- oder Gruppensupervision einige Anregungen betreffend zunehmend bedeutsam werdender Aufgabenaspekte am Modell der Personzentrierten Supervisorin für ihr funktionales Handeln innerhalb der eigenen Führungsaufgaben entwickeln können. Die Hinweise auf ein verändertes Aufgabenverständnis von Führungskräften, das vor dem Hintergrund zunehmender Komplexität und Unüberschaubarkeit der Problemstellungen vermehrt Kompetenzen benötigt, die an Prozessberatung erinnern, mehren sich unübersehbar (s. z. B. Bennis 2001; Sprenger 2000; Senge 1996; Königswieser/Lutz 1992). Wird die Bedeutung von Beratung als Managementdimension in Relation zu Administration, Leitung und Führung manchmal auch euphemistisch in bezug auf die Machtaspekte der Funktion überzogen, wenn beispielsweise in manchen Unternehmen die Führungskraft nur mehr als „Coach“ der Abteilung bezeichnet wird, so bleibt doch festzuhalten, dass diese Dimension an Bedeutung gewinnt, was sich auch an den Angebotspaletten der

Managementschulen und der Struktur von Personalentwicklungsmaßnahmen ablesen lässt. Der lange Zeit vorherrschende Mythos von der perfekt funktionierenden Organisation, mit der Maschine als Bezugsmetapher, wird angesichts des täglichen Scheiterns mühevoller Planungsarbeit an der schon erwähnten nichtsteuerbaren – Dynamik der Umwelten wie Marktentwicklungen, politische Veränderungen oder staatlichen Regelungen so augenfällig obsolet, dass auch der zentrale Heldenmythos des Managers, der ihn als potenten Macher und Bewegiger riesiger Konzern Giganten skizziert, langsam in Misskredit gerät, auch wenn nach wie vor die Memoiren pensionierter Managerstars mythenbildende Erfolgsstorys zu verkaufen trachten.

Gestützt durch die Aussagen mancher Theoriemodelle und anknüpfend an die tägliche Erfahrung setzt sich langsam ein realistischeres Bild durch, das ausgehend von einer neuen Bescheidenheit in der Einschätzung eigener Möglichkeiten sozio-technische Systeme zielsicher zu beeinflussen, die eigene Funktion mehr im Sinne eines Designers von entwicklungs- und lernförderlichen Strukturen sieht. Dass dabei ein personzentriertes Aufgabenverständnis des Supervisors bedeutsames Erfahrungslernen am Modell ermöglichen kann, wurde mir im Laufe meiner Berufserfahrung als Managementtrainer und Organisationsberater immer deutlicher. Beinahe durchgängig berichten die erfahrenen Praktiker und Praktikerinnen, dass sie die nötigen Kompetenzen für ihre Führungsfunktion am ehesten an positiven und negativen Vorbildern im Laufe der eigenen Karriere-Entwicklung lernten, Managementtrainings lieferten bestenfalls die nötige Führungsrhetorik und bedeutsame Unterscheidungskategorien für diesen anspruchsvollen Aufgabenbereich. Die Erfahrung in der Personzentrierten Supervision, dass eine konsequente Form der Prozessberatung nicht nur personengerechte Problemlösungen, sondern – langfristig viel relevanter – eine zunehmende Optimierung von Lernfähigkeiten erbringen kann, wird so tatsächlich zu einer für Person und Organisation enorm bedeutsamen Quelle der permanenten Weiterentwicklung des eigenen Führungsverständnisses.

Reflexion persönlicher Referenzmodelle

Ein Aspekt, der für das Kompetenzbündel der Beratung als Managementdimension von zentraler Bedeutung ist, findet sich in einem Kernprinzip personzentrierter Beratungskunst: dem einführenden Verstehen. Zumindest implizit ist durch dieses zentrale Beratungsprinzip auf die Brauchbarkeit des Personzentrierten Ansatzes für Supervision verwiesen, wenn man sich die allgemein akzeptierte Definition von Supervision als institutionalisierte Reflexion vor Augen führt. Supervision lässt sich wesensmäßig als „Beobachtung zweiter Ordnung“ verstehen, indem eine Supervisorin, gleichgültig welchen Ansatz sie zu realisieren trachtet, „Beobachtungen“ oder (Problem-)Beschreibungen eines Beobachters (Supervisand)

beobachtet. Nicht nur im Anwendungsbereich der Fallsupervision, die das natürlich besonders augenfällig macht, sondern auch in allen anderen Settings der Supervision, haben wir ja nie mit der Berufsrealität unserer Klient/inn/en zu tun, sondern immer nur mit ihren persönlichen Wahrnehmungen von beruflichen Problemsituationen.⁴ Der sprachlich ausgedrückte „Mix“ aus Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen, den wir meist als einschränkende Richtigkeitsvermutung präsentiert bekommen, lässt keine Lösung entwickeln.

Das zentrale Aufgabenfeld der Supervisorin wird deutlich: Wie kann ich den Klienten bei seinen Versuchen unterstützen, seine Situation neu zu beschreiben, alternativ zu verstehen und vielleicht auch anders zu bewerten? Durch welche persönlichen Referenzmodelle und daraus resultierenden Aufmerksamkeitsfokussierungen wird das interpersonal und organisational verstrickte Problemsystem chronifiziert? Wie können einschränkende Problembeschreibungen durch Perspektivenvielfalt und Erkennen der Kontextabhängigkeit von „richtig oder falsch“ in ihrer festgefahrenen Aufmerksamkeitsfokussierung flexibilisiert werden? Wie lassen sich, einem personzentriert-konstruktivistischem Aufgabenverständnis (s. oben) folgend, sowohl die Person, als auch die Organisation, sowohl das „Problem“, als auch die Lösung, sowohl Inhalt wie Beziehung, sowohl linear-kausale Erklärungen, als auch zirkulär verfasste Wirklichkeitsmodelle, sowohl die Beobachtungen als auch der Beobachter, sowohl Kognitionen, als auch Emotionen beachten und (!) einführend verstehen?

Der Zusatz der Einfühlung ist als klare Abgrenzung personzentrierter Ansätze gegenüber rein systemischen Konzepten der Supervision bedeutend.⁵ Hier geht es eben explizit nicht vorrangig um die Beobachtungen, sondern als Ausdruck der Orientierung an der Person in erster Linie um den Beobachter oder die Beobachterin. Auch hier gilt die Überzeugung, dass bei der Fokussierung auf die Gesamtheit der Person die Beobachtungen nicht verloren gehen, was sich umgekehrt nicht so sicher behaupten lässt. Nicht die Relativierung problemerhaltender Beschreibungen, etwa durch Reframing als Technik, sollte (entgegen den formulierten Ideen von der Nicht-Instruierbarkeit von Systemen) zielgerichtet und intentional erreicht werden, sondern „nur“ einführendes Nachvollziehen. Als

hinreichende Intervention des Personzentrierten Supervisors, der sich (idealtypisch) tatsächlich ausschließlich der Reflexion verpflichtet fühlt, gilt als die „Primary Task“ personzentrierter Supervisions-Settings. Die „Heilung“ besteht dabei gewissermaßen darin, die Supervisand/inn/en mit deren eigener Virulenz – d. h. mit ihrer eigenen Spezifität von persönlichen Wahrnehmungen – zu „impfen“, sie solcherart also zu konfrontieren mit der eigenen Art und Weise, ihre innere Welt als Ausgangspunkt ihres Handelns zu konstruieren. Der „Impfschutz“ besteht dann nicht nur darin, durch diese Bewusstmachung und – damit einhergehend – Relativierung Alternativen entdecken zu können, sondern auch darin, dass situationsübergreifend die prinzipielle Bedeutung von Selbstreflexion erkannt werden kann, eine Art „Immunsystem“ gegen allzu festgeschriebene, rigide Fokussierung von Aufmerksamkeit zu erreichen, wenn diese selbstreflexive Tätigkeit als eine Art Schlüsselkompetenz im Selbstmanagement internalisiert wird. Dem personzentrierten Supervisionsverständnis geht es dabei um mehr als nur kognitive Perspektivenübernahme, Reflexion und Relativierung kognitiver Konstruktionen, sondern darüber hinaus eben um den ansatztypischen Versuch, empathisch zu verstehen. Auch emotionale Aspekte werden dadurch bedeutsam. Es wird nicht nur die Frage reflektiert, wie die Supervisorin ihre Situation beschreibt und erklärt, sondern auch wie sie affektiv bewertet.

An dieser Stelle wird ein weiteres Potenzial Personzentrierter Supervision in und für Organisationen deutlich. Die dem Ansatz seit Anbeginn an eigene Beachtung emotionaler Aspekte lässt das Vorgehen des Supervisors als Möglichkeit erkennen, die für die Mehrzahl der Organisationen so typische Tabuisierung gefühlsbetonter Kommunikation ein Stück weit aufzugeben. Wie sich beispielsweise an der Konjunktur des Begriffs der „emotionalen Intelligenz“ (Goleman 2000) erkennen lässt, ist dabei nicht nur ein Bedürfnis der Personen angesprochen, sondern auch ein Personalentwicklungsbedarf festgestellt.⁶

Die Bedeutung dieser interpersonalen Kompetenz, die sich aus einführendem Zuhören und kongruenter Selbstwahrnehmung sowie ebensolchem –ausdruck zusammensetzt, ist evident. Es sei hier nur beispielsweise auf die Ausführungen von Peter Senge verwiesen, der im Zusammenhang mit seiner Zielvision der „Lernenden Organisation“ die Bedeutung von gelingendem Dialog im Teamkontext herausstreicht (vgl. Senge 1996, 284ff). Dialog wird dabei als die gelingende Balance definiert zwischen „Erkunden“, also differenzierendem und möglichst weit gehendem Verstehen, und „Plädieren“, also möglichst klarer Darstellung eigener Gedanken und Positionen

4 Das gilt auch für die Teamsupervision, die leicht übersehen lassen könnte, dass wir in diesem Setting natürlich auch nie mit dem „tatsächlichen“ Team zu tun haben, sondern immer nur mit dem Beratungssystem als außergewöhnlichem Kontext „neben“ der beruflichen Alltagspraxis.

5 Wie sehr systemisch-konstruktivistische Beratungskonzepte an die hier angeführten Aspekte erinnern, sei mit einem Zitat belegt: „Die durch Irritation provozierte Distanz von den alten problematisch gewordenen Selbstdeutungen ermöglicht im günstigsten Fall neues Verstehen, alternative Sichtweisen, andere Sinnkonstruktionen und somit Veränderungen. Wirkungsvolle Intervention irritiert das intervenierte System, verstört den bisherigen Prozessablauf, sie stört – ohne die Selbststeuerung des Systems zu zerstören. In der selbstgesteuerten Reaktion des Systems auf diese Störung sind Veränderungen, die das System selbst vornimmt, möglich.“ (Kersting 1991, 113)

6 Nicht übersehen werden darf dabei, dass Supervision keinen Ort für Selbsterfahrung oder Therapie darstellen kann. Das Ausmaß an emotionaler Öffnung einzelner Mitglieder etwa in einer Teamsupervision sollte vorsichtig und nur nach eigenverantwortlicher Entscheidung des Supervisanden begleitet werden. Andernfalls könnten sich im Anschluss an die Supervision, gerade durch die angesprochene Tabuisierung, bedeutende Nachteile für den Betroffenen ergeben.

(vgl. ebd., 288ff). Für gelingende Problem- oder Konfliktlösung, so zeigt eine Fülle unterschiedlicher Konzepte und Erfahrungsberichte im Kontext der Managementwissenschaften, ist das Bemühen um emotionales Nachempfinden und möglichst exaktes Verstehen der persönlichen Referenzmodelle des anderen unverzichtbar. Schon alleine durch diesen Umstand kann das personenzentrierte Vorgehen eines Supervisors enorm wertvolle Lernpotenziale bieten.

Förderung „psychischer Gesundheit“

In einem sich zunehmend beschleunigenden Verdrängungswettbewerb, geprägt von Unsicherheit und Unübersichtlichkeit, ergibt Konkurrenz und bedingungslose Wertschöpfung innerhalb der Organisationen ein Kommunikationsklima, das weit entfernt ist von Kongruenz, bedingungsfreier Wertschätzung, Verständnis oder gar Fehlertoleranz. Bedingungen, die, wie Carl Rogers gezeigt hat, eine *Conditio sine qua non* für psychische Gesundheit darstellen. Führt man sich vor Augen, wie weit sich dysfunktionale Verhaltensweisen gerade in wirtschaftlichen Organisationen aus Ängsten vor Vernichtung, Chaos, Machtverlust und Blamage motivational erklären lassen, wird klar, wie sich das Illusionspotenzial der „voll funktionierenden Organisation“ ergeben und auswirken kann. Auch der schon erwähnte Heldenmythos der Manager mit seiner einhergehenden Kontrollillusion ist hier als Auswirkung und Ursache zu nennen. Ein auf Einredungen basierender Machtausch wird zum Tranquilizer gegen die Furcht vor Unsteuerbarkeit, Unübersichtlichkeit und Kontingenz. Schärfte man den Blick für diese Dimension, wird schnell die Fülle an Strukturen deutlich, die innerhalb unserer Organisationen gebildet werden, um jede Art von Gefühlen abzuwehren, die mit potentiell Scheitern und damit verbundener Scham verbunden sind. Das erklärt natürlich auch den oftmals so heftigen Affektsturm, der sich erhebt, wenn z. B. in Reorganisationsprozessen oder OE-Maßnahmen an diesen Strukturen gerüttelt wird. Organisationale Strukturen erinnern durch diese Funktion tatsächlich an Angst abwehrende Selbstkonzepte von Personen. Der nunmehr völlig globalisierte Turbokapitalismus zeigt ungebrochen Auswirkungen auf soziale und personale Systeme und rechtfertigt sich durch meist neo-liberalistische Rhetorik, die uns weismachen will, dass die „Logik des freien Marktes“ als konsequente Verfolgung von Partikularinteressen letztendlich auch dem gesellschaftlichen Gemeinwohl nützt (vgl. dazu Chomsky 2001). Die Grundwidersprüche, die derartige Strukturen mit sich bringen müssen, zeigen sich auch darin, dass die Organisationen, die eine zunehmend bedeutsame Rolle in der Ätiologie solcher gravierender Gesundheitsstörungen wie Burnout, Alkoholismus oder Gefäßkrankungen spielen, naturgemäß auch wirtschaftliche und damit vitale Interessen an einer möglichst weitgehenden Gesundheitsförderung ihrer Mitglieder entwickeln müssen.

Damit ist nicht nur die Aufrechterhaltung der Arbeitskraft im fundamentalen Sinne angesprochen. Die Organisation ist, besonders

in turbulenten und globalisierten Umwelten, überlebensnotwendig auch auf eine hohe Qualität der Informationsverarbeitung innerhalb und zwischen ihren Teil- und Umweltsystemen angewiesen. Der personenzentrierte Schlüsselbegriff der „Kongruenz“ (s. dazu z. B. Rogers 1959a), der als Synonym für psychische Gesundheit gelten kann, lässt sich, zumindest in einigen seiner Bedeutungsdimensionen und vielleicht etwas ungewohnt, auch als hohe Qualität von personaler Informationsverarbeitung definieren. Möglichst unverzerrte Aufnahme und Symbolisierung von natürlich auch affektbesetzten Umwelteinflüssen, eindeutige und damit möglichst „rauschfreie“ Kommunikation zwischen den organisationsrelevanten Subsystemen oder möglichst weitgehende Ambiguitätstoleranz in unübersichtlichen Situationsbedingungen können als unverzichtbare Voraussetzung für komplexitätsadäquate Modellbildung der organisationsrelevanten „Wirklichkeiten“ angesehen werden, ohne die problemgerechte Interventionen zuständiger Funktionsträger nie gelingen werden. Ein weiterer Aspekt psychischer Gesundheit, nämlich möglichst weitgehende Ambivalenztoleranz, muss in permanenten Innovationsprozessen als weitere Voraussetzung verstanden werden, um Führungskräften ein geeignetes Balancing im Umgang mit widersprüchlichen Kräftefeldern rund um personale Trägheitsmomente und Absorptionskräfte der Organisation versus Innovationsfreude und Veränderungsbereitschaft zu ermöglichen. Auch ausreichende Frustrationstoleranz ist für das nötige Durchhaltevermögen bei der Begleitung erst langfristig wirksamer Veränderungsprozesse unverzichtbar, ein Aspekt, auf den besonders Peter Senge (1996) mit seinem berühmt gewordenen Begriff der „Personal Mastery“ (Senge 1996, 171ff) als zentrale Disziplin der Lernenden Organisation hinweist. Die Kernfrage lautet dabei, wie sich die tagtägliche Spannung zwischen Ist- und Sollzuständen im Interesse der Organisation lösen lässt, ohne die Sollwerte im Interesse der Aufrechterhaltung eines grandiosen oder inferioren Selbstkonzepts zu minimieren.

Wesentlich scheint mir im hier behandelten Zusammenhang insbesondere eine weitere ansatztypische Folge konsequenter personenzentrierter Kommunikation: das gestärkte Vertrauen in eigene Kompetenzen. Eine ausreichend interne Kontrollüberzeugung, als grundlegendes Vertrauen in eigene Möglichkeiten Situationen beeinflussen und gestalten zu können, stellt eine Voraussetzung dar, um die wirtschaftlichen Turbulenzbedingungen als Herausforderung zu verstehen und nicht nur als bedrohliches Chaos zu erleben. Die Erfahrung zeigt, dass Vorgesetzte, die auf wirtschaftliche Unsicherheitszonen vorrangig mit Angst vor Kontrollverlust reagieren, häufig einen Führungsstil entwickeln, der Unsicherheit bei ihren Mitarbeiter/innen noch zu erhöhen trachtet, um die Notwendigkeit ihrer Führungsrolle zu unterstreichen. Ermächtigung als relevantes und zeitgemäßes Paradigma des Umgangs mit struktureller Macht in unüberschaubaren Bedingungen kann nur bei ausreichender Selbstsicherheit der Personen eine verhaltenssignifikante Orientierung im Entscheidungsverhalten von Führungskräften bieten.

Die genannten Beispiele sollten verdeutlichen, welche bedeutsamen Beiträge ein personenzentriertes Vorgehen im Aufgabenkontext der Supervision idealerweise erbringen kann. Die ansatzgemäße Fokussierung der möglichst ungeteilten Aufmerksamkeit auf die „gesamte“ Person und nicht nur auf ein spezifisches Thema oder gar Problem der Supervisand/inn/en, so die klassische⁷ Überzeugung personenzentrierter Praktiker/innen, ermöglicht die „Aufbewahrung“ aller persönlich relevanter Problemaspekte, die bei umfassender Entwicklung der Person einer Lösung zugeführt werden können. Wird bei einem Coaching-Auftrag in erster Linie das Problem, oder, was momentan im Zuge der boomenden „lösungsorientierten Ansätze“ (s. z. B. deShazer 1992) wesentlich zeitgemäßer ist, die „Lösung“ fokussiert, ergibt sich nur allzu leicht eine hypertrophe Aufgabenorientierung, die persönliche Facetten der Problemstellung, ausreichende Würdigung des Bedürfnisses nach Anerkennung problembeladenen Erlebens und damit die Gesamtheit der Person übersehen lässt. Nicht nur Qualität und „Haltbarkeit“ solcherart erarbeiteter Lösungen wird damit nur halb gelingen, auch die Chance signifikanter Entwicklungseffekte im Sinne des Lernens zweiter und dritter Ordnung (s. oben) wie auch zur psychischen Gesundheitsförderung wird vertan.

Ein Vorgesetzter, der in zunehmender Häufigkeit Aspekte der „fully functioning person„ (Rogers 1969a) als Zustand psychischer Gesundheit realisieren kann, stellt auch einen potentiell bedeutsamen Einflussfaktor im Hinblick auf die gesamte Kommunikationskultur seines Unternehmens dar, auf die immer wieder als den vielleicht zentralsten kritischen Erfolgsfaktor für anpassungsfähige Organisationen hingewiesen wird (s. dazu z. B. Argyris 1990).

Förderung dialogischer Kommunikation

Der zuletzt genannte Hinweis, dass Personzentrierte Supervision relevante Beiträge zur Etablierung konstruktiver, weil lernförderlicher Kommunikation erbringen kann, darf im hier gegebenen Kontext kurz gehalten werden. Es ist evident, dass der Personzentrierte Ansatz, der auch als eine „Kommunikationsschule“ bezeichnet werden kann, hier besonders nützliche Anregungen bieten kann. Die „notwendigen und hinreichenden Bedingungen für Persönlichkeitsentwicklung durch Psychotherapie“ (Rogers 1957a) stellen natürlich auch einen brauchbaren Ansatz zur Förderung wirkungsvoller Kommunikation im Unternehmen dar, insbesondere im Bereich der Teamentwicklung. Wie schon ausgeführt, stellen Empathie, Kongruenz und bedingungsfreie Wertschätzung zweifelsfrei notwendige Voraussetzungen für die von Peter Senge (1996) formu-

lierte Kerndisziplin des „Teamlernens“ (Senge 1996, 284ff) dar. Förderliche Kommunikation im Sinne der Lernenden Organisation kann zwischen den Teammitgliedern zu „gemeinsamem Denken“ (s. dazu Isaacs 2001) und erhöhter Gruppenintelligenz führen, wenn durch die Realisierung personenzentrierter Einstellungen kollektive Abwehrmechanismen und dysfunktionale Gruppenphänomene wie „group think“, „Entscheidungsautismus“, „soziales Faulenzen“ oder „Risikoschub“, um hier nur einige zu nennen (Näheres dazu s. z. B. Ardel/Lechner/Schlögl 1998), vermieden werden. Ausreichende Fehlertoleranz als Voraussetzung für Lernen durch Experimentieren, Erhöhung der Feedbackqualität oder Aufbrechen hierarchiebedingter Kommunikationsbarrieren rund um Vorgesetztenangst können durch Einüben personenzentrierter Kommunikationsqualitäten innerhalb des Beratungssystems „Teamsupervision“ nachhaltig etabliert werden.

Nicht unwesentlich ist hier vielleicht auch noch der Hinweis, dass Begegnungsmomente im personenzentrierten Dialogverständnis eine weitere Vorbildwirkung erbringen können: Die Teammitglieder haben die Chance, erfahrungsnahe zu erkennen, dass ein Interventionsverständnis, das persönliches Involviertsein erlaubt,⁸ wesentlich wertvollere Ergebnisse erbringen kann, als der letztlich immer illusionär bleibende Versuch, soziale Systeme oder Personen zielgerichtet und scheinobjektiv, nach dem Modell eines „sozial-technologischen Engineerings“ von außen steuern zu wollen.

Reflexion organisationaler Wirkkräfte

Dieser Punkt sollte deshalb noch kurze Erwähnung finden, weil hier die meisten Missverständnisse zu finden sind, denen man als Personzentrierter Supervisor begegnet. Die Bezeichnung unserer Methode ist im Kontext der organisationsbezogenen Arbeit nicht sehr hilfreich, weil hier sprachlich der Verdacht nahe gelegt wird, man würde den tatsächlich kapitalsten Fehler supervisorischer Arbeit systematisch begehen: die psychologistische Individualisierung problematischer Prozesse im Organisationsgefüge unter Missachtung der enormen Bedeutung sozialer und organisationaler Einflussfelder. Begeht man diesen Kardinalsfehler tatsächlich, dann wird man nicht nur dem Anliegen von Supervision nicht gerecht, sondern auch nicht dem Wesen eines tatsächlich *Person*-zentrierten Ansatzes, dem es ja (s. dazu die Ausführungen von Schmid 1997) nicht um Individuen, sondern um Personen geht, die nur in ihrer sozialer Bezogenheit zu verstehen sind.

Eine wirklich konsequente Orientierung an der so verstandenen „Person“ und ausreichende Kenntnis und Beachtung von Kategorien

⁷ Siehe dazu eine der zentralen Überzeugungen von Carl Rogers, die er in seinem historisch so bedeutsamen Vortrag schon 1940 formulierte. Nicht die Lösung von Problemen, so seine frühe These, sollte die wesentliche Intention des Beraters sein, sondern die Entwicklung der Person des Klienten (vgl. Rogers 1940b).

⁸ Siehe dazu auch die „Kybernetik zweiter Ordnung“, die im systemischen Ansatz als aktueller Stand der Theorieentwicklung verstanden wird (dazu z. B. Brandl-Nebehay 1998, 48ff).

zur Beschreibung der Organisation als Umwelt des Supervisionssystems ermöglichen Wahrnehmung und lösungsförderliches Verstehen organisationaler Resonanzphänomene im Beziehungsnetz der Supervision. Verfügt die Supervisorin über derartige Beschreibungskategorien, die eine Vorbedingung für die Wahrnehmung diesbezüglicher Phänomenbereiche darstellen, dann wird zudem durch Verstehen des inneren Bezugsrahmens von Personen auch ein Erkennen des institutionellen Bezugsrahmens möglich. Nur durch eine derartige Mitbeachtung der Organisationsbedingungen kann der Auftrag von Supervision erfüllt werden, was spezifische Anforderungen an eine Ausbildung für Personenzentrierte Supervision in den Bereichen (allgemeine und personenzentrierte) Beratungskompetenz, Feldkompetenz, Methodenkompetenz und Problemlösungskompetenz ergibt.

Schlussbemerkungen

Durch diesen Beitrag sollten einige Aspekte aufgezeigt werden, inwiefern Personenzentrierte Supervision die aufgabenkonforme Reflexion beruflicher Situationen als Balance zwischen personaler und organisationaler Ebene realisieren kann. Weder sollte dabei einer Strukturverliebtheit das Wort geredet werden, die sich manchmal bei Supervisoren beobachten lässt, die aus nicht-therapeutischen Berufen kommen und die Gefahr laufen, die Person als relevante Umwelt der Organisation zu übersehen, noch einer naiven Verpflanzung therapeutisch wirksamer Aufmerksamkeitsfokussierung und daran anknüpfender Interventionen in institutionelle Arbeitszusammenhänge, die ihrerseits Gefahr laufen, die Bedeutung der Organisation als Bezugsrahmen personalen Verhaltens zu vernachlässigen. Es sollte deutlich geworden sein, dass Personenzentrierte Supervision aus den ansatzspezifischen anthropologischen Setzungen heraus folgelogisch und idealerweise keinen inadäquaten Macht- und Machbarkeitsfantasien erliegt, sondern ein konsequentes Modell von Prozessberatung realisiert, das die Begrenztheit beraterischer Einflusschancen und den Wert der Hilfe zur Selbsthilfe deutlich markiert. Insbesondere in seiner konstruktivistischen Lesart gestaltet sich das Aufgabenverständnis des personenzentrierten Supervisors als die eines hilfreichen „Facilitators“, das mit seinem weitgehenden Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeiten der Person oder des Teams für manche (!) Aspekte zeitgemäßen Managements lernförderliche Vorbildwirkungen und konstruktive Entwicklungsprozesse entfalten kann.

Literatur:

- Ardelt, Elisabeth / Lechner, Hans / Schlögl, Walter (1998) (Hg.), *Gruppendynamik: Anspruch und Wirklichkeit der Arbeit in Gruppen*, Göttingen (Verlag für Angewandte Psychologie) 1998
- Argyris, Chris (1990), *Overcoming organizational defenses. Facilitating organizational learning*, Boston 1990
- (1996), *Defensive Routinen und eingeübte Inkompetenz*, in: Fatzer, Gerhard (Hg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, Köln (EHP) 1996, 109–126
- Bateson, Gregory (1983), *Ökologie des Geistes. Anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven*, Frankfurt (Suhrkamp) 1983
- Bennis, Warren (2001), *Das Ende der Führung*, in: *Profile – Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 1* (2001), Köln (EHP) 33–41
- Brandl-Nebehay, Andrea (1998), *Geschichte der systemischen Familientherapie*, in: Brandl-Nebehay, Andrea / Rauscher-Gföhler, Billie / Kleibel-Arbeithuber, Juliane (Hg.), *Systemische Familientherapie: Grundlagen, Methoden und aktuelle Trends*, Wien (Facultas) 1998, 17–59
- Buchinger, Kurt (1997), *Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten*, Heidelberg (Auer) 1997
- Chomsky, Noam (2001), *Profit over People: Neoliberalismus und globale Weltordnung*, Hamburg-Wien (Europa) 2001
- Ciampi, Luc (1999), *Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik*, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 1999
- deShazer, Steve (1992), *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie*, Heidelberg (Auer) 1992
- Fatzer, Gerhard (Hg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft*, Köln (EHP) 1993
- (1996) (Hg.), *Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*, Köln (EHP) 1996
- von Foerster, Heinz / von Glasersfeld, Ernst (1999), *Wie wir uns erfinden. Eine Autobiografie des radikalen Konstruktivismus*, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme) 1999
- von Glasersfeld, Ernst (1981), *Einführung in den radikalen Konstruktivismus*, in: Watzlawick, Paul (Hg.), *Die erfundene Wirklichkeit*, München (Piper) 1981, 16–38
- (1997), *Wege des Wissens. Konstruktivistische Erkundungen durch unser Denken*, Heidelberg (Carl Auer Systeme) 1997
- Goleman, Daniel (2000), *Emotionale Intelligenz*, München (dtv) 2000
- Gotthardt-Lorenz, Angela / Schüers, Wolfgang (1997), *Das Supervisionsverständnis in der Community der SupervisorInnen*, in: Luif 1997, 13–27
- Grossmann, Konrad (2000), *Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie*, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme) 2000
- IPS der APG / ÖGwG (1997), *Person-/Klientenzentrierte Supervision und Organisationsentwicklung. Statut und Ausbildungsordnung von ÖGwG und IPS der APG*, in: *Person 2* (1997) 160–167
- Isaacs, William (2001), *Dialog als Kunst, gemeinsam zu denken*, Köln (EHP) 2001
- Kersting, Heinz (1991), *Irritation als Plan. Konstruktivistische Einredungen*, Aachen (IBS) 1991
- Königswieser, Roswita / Lutz, Christian (1992) (Hg.), *Das systemisch-evolutionäre Management: der neue Horizont für Unternehmer*, Wien (Orac) 1992
- Lietaer, Germain (1992), *Die Authentizität des Therapeuten*, in: Stipsits/Hutterer 1992, 92–116
- Luhmann, Niklas (1984), *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt (Suhrkamp) 1984

- Luif, Ingeborg (1997) (Hg.), Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich, Wien (Orac) 1997
- Rogers, Carl (1940b), Some newer concepts of psychotherapy, (Manuskript) 1940; dt.: Einige neuere Konzepte der Psychotherapie, in: Stipsits/Hutterer 1992, 15–38
- (1957a), The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change, in: Journal of Consulting Psychology 21,2 (1957), 95–103
- (1959a), A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework, in: Koch, Sigmund (Hg.), Psychology. A study of science. Vol. III: Formulations of the person and the social context, New York (McGraw Hill) 1959, 184–256
- (1969a), Freedom to Learn. A view of what education might become, Columbus (Merill) 1969; dt.: Lernen in Freiheit. Zur Bildungsreform in Schule und Universität, München (Kösel) 1974
- Schmid, Peter F. (1994), Personzentrierte Gruppenpsychotherapie. Bd. I. Solidarität und Autonomie. Ein Handbuch, Köln (EHP) 1994
- (1996), Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Bd. II: Die Kunst der Begegnung, Paderborn (Junfermann) 1996
- (1997), Vom Individuum zur Person: Zur Anthropologie in der Psychotherapie und zu den philosophischen Grundlagen des Personzentrierten Ansatzes, in: Psychotherapie Forum 4 (1997) 191–202
- Senge, Peter (1996), Die fünfte Disziplin, Stuttgart (Klett-Cotta) 1996
- Sprenger, Reinhard K. (2000), Aufstand des Individuums. Warum wir Führung komplett neu denken müssen, Frankfurt (Campus) 2000

- Stipsits, Reinhold/Hutterer, Robert (1992) (Hg.), Perspektiven Rogerianischer Psychotherapie, Wien (WUV) 1992
- Welsch, Wolfgang (1987), Unsere postmoderne Moderne, Weinheim (VCH) 1987

Autor

Peter Frenzel geb. 1959, Mag.rer.soc.oec.

Wirtschaftspsychologe, Supervisor und Coach (ÖVS- u. ÖBVP-Diplom), Klinischer und Gesundheitspsychologe, Psychotherapeut, Ausbilder und Lehrtherapeut des Instituts für Personzentrierte Studien der APG, Mitbegründer und Gesellschafter der Fa. TAO – Team für Angewandte Psychologie und Organisationsberatung und der Fa. KALEIDOS – Arbeitsgemeinschaft für Systemische Supervision, Universitätslektor, Lehrtätigkeiten an den Universitäten Linz, Wien und Graz, Arbeits- und Publikationsschwerpunkte: Personzentrierte und systemische Ansätze in Beratung, Psychotherapie, Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung.

Adresse

A-1130 Wien, Steinlechnergasse 20,

E-Mail: peter.frenzel@tao.co.at

Beatrix Mitterhuber

Person als Schaltstelle von Veränderungsprozessen Eine Brille der mehrdimensionalen Betrachtung

Zusammenfassung: *Ist Veränderung und Entwicklung einer Institution denkbar ohne dass die Person sich für Veränderungen und Entwicklung öffnet? Organisationen sind nicht aus sich selbst entstanden, sondern sind von den steuernden Eingriffen von Personen abhängig. Dieser Frage und den Anforderungen an das berufliche und persönliche Selbstkonzept von Personen und dem Selbstverständnis von Organisationen soll in diesem kurzen Artikel nachgegangen werden.*

Das Gelingen von Veränderungsprozessen ist von der Bereitschaft und Fähigkeit von Personen, flexibel auf Herausforderungen zu reagieren, abhängig. Ebenso ist die Bewältigung dieser von der ausreichenden Berücksichtigung und der Bereitstellung von Ressourcen durch die Organisation in großem Maße bedingt. Die Ausgewogenheit zwischen Stabilisierungstendenzen und Änderungstendenzen sollen auf allen strukturellen Ebenen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, um eine entsprechende Selbstkonzepterweiterung zu ermöglichen und einen adäquaten Umgang mit den Anforderungen zu entwickeln.

Stichwörter: *Supervision, Organisationsentwicklung, Person, berufliches Selbstkonzept.*

Bei allen Veränderungsprozessen können wir die Person als Schaltstelle für das Gelingen bzw. Misslingen von Veränderungsprozessen bzw. Entwicklungsprozessen sehen. Strukturen werden von Menschen entwickelt, haben einen Einfluss auf diese Personen und können von Menschen wieder verändert werden. Wenn wir mit sozialen Systemen arbeiten, arbeiten wir mit Menschen. Organisationsentwicklung ist nichts Abstraktes, obwohl es manchmal so dargestellt wird.

Keine Organisation ist aus sich selbst entstanden, sondern war immer abhängig von den steuernden Eingriffen von Personen, sowohl auf der Führungsebene als auch auf der Mitarbeiterebene. Personen lenken und wirken auf diese Organisationen ein; Personen treffen Entscheidungen. Dabei besteht ein instabiles Gleichgewicht zwischen Personen und Organisationen. Genau dieses ermöglicht Entwicklung. Das bedeutet, dass wir den jeweiligen Menschen nicht ohne seine Umgebung, sein Eingebettetsein in Strukturen betrachten können, und dass wir Systeme und Strukturen nicht betrachten können, ohne uns auf die Person zu beziehen.

Im Folgenden möchte ich daher den Begriff Person herausgreifen (Schmid 1991): „Mit dem Begriff Person ist 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, Selbstständigkeit und Beziehungsangewiesenheit sind für die personale Sicht gleichermaßen bedeutsam.“ (Ders. 1997, 175)

In der Supervision arbeiten wir daher immer an der Schnittstelle von Person und Organisation. Wie bei einem Pendel bewegen wir

uns einmal mehr auf der einen, einmal mehr auf der anderen Seite, ohne den jeweils anderen Ausschlag aus den Augen zu verlieren und ohne die Bedeutung der einen Seite für die jeweils andere ignorieren zu können.

Stabilisierungs- und Veränderungstendenz

Geforderte Veränderungen, d. h. von außen initiierte Veränderungen, bedeuten Herausforderungen, aus dem Bekannten herauszutreten, sich zu erweitern, zu entwickeln. Das kann eine durch gesellschaftliche Veränderungen bedingte Notwendigkeit der Neustrukturierung des Unternehmens sein, kann vom Ausscheiden leitender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen angestoßen werden usw. und zur Wachstumschance oder zur beängstigenden existenziellen Bedrohung für die Person werden. Unter bestimmten Bedingungen, z. B. bei unvorbereiteten Veränderungen, bei fehlender Chance zur Mitbestimmung, beim Fehlen der notwendigen Phase der Konsolidierung kann dies zur Entwicklungsverzögerung oder Störung des Veränderungsprozesses führen.

Sowohl die jeweilige Person als auch strukturelle Veränderungen brauchen Zeiten zur Konsolidierung bzw. Integration von neuen Entwicklungen, Ruhephasen, um sich wiederum neuen Herausforderungen und Entwicklungen stellen zu können. Das heißt, es stellt sich die Frage, wie sowohl Stabilisierungstendenzen als auch Änderungstendenzen in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander

stehen (in der jeweiligen Person als auch zwischen Organisation und den jeweiligen Personen bzw. zwischen bestimmten Subsystemen). Der bewahrende Teil steht für Sicherheit und Kontinuität, der bewegende, sich verändernde Teil für Kreativität, Erweiterung, Entwicklung und Herausforderungen.

Hierbei können verschiedene Ausgangslagen und allgemein die Bedeutung des Einzelnen bei der Entwicklung einer Organisation betrachtet werden.

Für die Supervision ergeben sich daraus folgende Fragen:

- Wie gelingt dem jeweiligen Menschen die Balance zwischen Person, Funktion und den damit gekoppelten Rollen?
- Wie wirkt die strukturelle Entwicklung auf die jeweilige Person bzw. auf die jeweiligen Personen in ihren Rollen ein und wie kommt es zu einer gemeinsamen Entwicklung zwischen Organisation und Person (Kongruenz)?
- Wie finden Veränderungs- und Bewahrungstendenzen ausreichende Berücksichtigung im Veränderungsprozess?

Mögliche Hindernisse bei Veränderungsprozessen

Da ich mich im Folgenden auf das Selbstkonzept beziehe, möchte ich die Grundannahmen bezüglich des gesunden und des starren Selbstkonzepts wiederholen: Ein gesundes Selbst ist in der Lage, neue Erfahrungen zuzulassen, ist beweglich, fließend und trotzdem durch Kontinuität gekennzeichnet und bietet damit ausreichende Flexibilität, neuen Anforderungen zu begegnen. Ein starres Selbstkonzept mit ängstlicher Abgrenzung versucht, alles abzuwehren, was das Selbstbild gefährden könnte.

Eine kleine Auswahl von Faktoren, die Veränderungsprozesse behindern:

- Starre, rigide Selbstkonzepte der Personen, die Veränderungen an sich als gefährdend, bedrohend erleben und damit in persönliche Krisen gelangen.
- Starre, rigide berufliche Selbstkonzepte, deren Selbsterhalt (Machtsicherung) vom ursprünglichen Ziel der Einrichtung entfernen und daher auf Bewahren des Alten drängen sowie Entwicklungen sowohl auf der personalen als auch auf der organisatorischen Ebene verhindern,
- Unklare berufliche Selbstkonzepte und damit das Fehlen einer klaren Arbeitsidentität und Selbsteinschätzung,
- Von Machträgern ausgehende Umstrukturierungen, die nicht ausreichend an die Mitarbeiter rückgekoppelt werden.
- Manipulation durch Prämien, die die Motivationslage und das Arbeitsverhalten negativ beeinflusst (versus Gefordertsein durch Mitsprache oder Mitentwicklung).
- Falsche Personalauswahl und deren Folgen (also eine Inkongruenz zwischen Person und Funktion).

Gesellschaftlicher Wandel und die damit notwendige Erweiterung des beruflichen Selbstkonzeptes

Durch gesellschaftlichen Wandel kommt es zu einer erheblichen Dynamik bei Neuorganisationen in großen strukturellen Bereichen, bzw. in weiten Bereichen erfordert es überhaupt eine neue Sinn- und Zieldefinition für die Institution.

In verschiedensten Institutionen werden Veränderungsprozesse bzw. Neuorganisationen in Gang gesetzt und es wird auch erhebliches Geld investiert. Nicht selten wird dabei das Bewaherverhalten einzelner Mitarbeiter oder ganzer Mitarbeitergruppen (Teams) zu wenig beachtet bzw. unterschätzt oder abgewertet. Dies hat zur Folge, dass das Tempo zu hoch ist und zu wenig entsprechende Maßnahmen der Rückkoppelung und zu wenig begleitende Maßnahmen installiert werden, um das instabile Gleichgewicht aufrecht zu erhalten.

Gotthard-Lorenz und Walter (1998, 21) weisen auch auf die Dynamisierung der Arbeitswelt hin und sehen hier die Supervision als spezifisches Begleitinstrument mit hoher Relevanz zur Unterstützung von Entwicklungsarbeit.

Dies kann am Beispiel von Veränderungen in Krankenhäusern betrachtet werden:

Die Grundaufgabe einer Einrichtung, deren Selbstverständnis z. B. die Heilung bzw. Pflege kranker Menschen ist, hat durch den gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen Fortschritt einen starken Wandel durchgemacht und dabei eine ungeheure Dynamik in Bezug auf Geschwindigkeit und Komplexität entwickelt. Das gesellschaftliche Umfeld, z. B. Änderung der Verwaltung, Privatisierung, Sparkurs etc., tut das Übrige, um eine dauernde Neuorganisation in großen strukturellen Bereichen und im direkten Kontakt mit den Patienten zu erfordern. Die Patienten haben sich im gesellschaftlichen Umfeld zu Kunden und damit zu direkten Interaktionspartnern gewandelt.

Neben der Bewältigung der täglichen Arbeit ist die jeweilige Person mit verschiedensten Rollen konfrontiert. Die Verarbeitung und die Initiierung der jeweiligen Neuorganisation ist von zunehmend gleichwertiger Bedeutung. Dies kann z. B. anhand einer Krankenschwester beobachtet werden: Waren Pflegekonzepte und hierarchische Strukturen über Jahrzehnte weitgehend gleich, so hat die Schwester auf der einen Seite ihr Wissen in Bezug auf Medizin und Pflege auf dem Laufenden zu halten und auf der anderen Seite neue Organisationsformen auf den Abteilungen mitzuentwickeln und umzusetzen. Weiters muss sie mit den anderen Mitarbeitern, mit Ärzten, Sozialarbeitern und Psychologen, ein Kooperationsmodell entwickeln und kontinuierlich aufrecht erhalten. Darüber hinaus muss sie Mitentscheidung und Mitverantwortung, sowohl medizinisch als auch auf dem Verwaltungssektor, übernehmen, technische Entwicklungen erlernen und anwenden können, sich sozusagen ununterbrochen mit der Bewältigung von

neuen Anforderungen und neuem Wissen und deren Bewältigung beschäftigen. Das erfordert eine erhebliche Herausforderung an die Flexibilität der Person, ihre Arbeitsidentität, ihre Lernbereitschaft und ihr Kommunikationsverhalten.

Im Kontext der Supervision bedeutet es herauszufinden, in welchen der oben genannten Bereichen das Selbstkonzept der Person keine adäquaten Antworten bereitstellen kann. Dies kann dann sowohl zur Betrachtung der Person als auch zur Betrachtung der Organisation oder einzelner Subsysteme bzw. zur Betrachtung der Interaktion zwischen Person und Organisation bzw. einzelner Subsysteme zueinander führen. Im Rahmen einer Teamsupervision könnte es auch darum gehen, inwiefern einem Subsystem, z. B. dem Schwesternteam einer Station, eine laufende Angleichung der Bewältigungs- und Entwicklungsstrategien gelingt.

Im geschützten Raum der Supervision soll *mittels Selbstreflexion* das Einnehmen einer Metaebene möglich werden, um so die verschiedenen Aspekte der Beziehungen in den Mittelpunkt zu rücken (beteiligte Distanzierung). Mithilfe unterstützender Selbstreflexion wird hier wohl auch in der Supervision ein Prozess angestoßen, durch den das Wechselspiel der verschiedensten Rollen erkannt und eine Entwicklung in Richtung Integration bzw. Selbstorganisation in Bezug auf die verschiedensten Rollen in Gang gesetzt werden kann. Um den neuen Arbeitsaufgaben und Anforderungen, wie Teamfähigkeit, Kundenorientiertheit, Übernahme von Verantwortung, also emanzipatorischen Strukturen statt hierarchischem Anordnen bzw. Ausführen gerecht zu werden, bedarf es der Entwicklung bzw. der Förderung von *Dialogfähigkeit* der Personen.

Förderung des Selbstkonzepts und der Integrationsfähigkeit

In klientenzentrierten und anderen ähnlichen Veränderungskonzepten steht schon immer die Unterstützung der eigenen Selbstreflexionsfähigkeit im Mittelpunkt und die damit verbundene, innewohnende Lösungskapazität. Ein weiteres Ziel muss daher sein, die Flexibilität der Selbststruktur zu erhöhen. Im Sinne von Rogers geht es daher um ein gesundes Selbst, das genügend Flexibilität aufweist, mit den Anforderungen der Umgebung adäquat umzugehen.

Auf der institutionellen Ebene gilt es zu betrachten, inwieweit der bewahrende Aspekt überhaupt wahrgenommen wird und Berücksichtigung findet und die Umsetzbarkeit der mit dem Veränderungsprozess verbundenen Anforderungen an einzelne Mitarbeiter oder ganze Teams bzw. Abteilungen überhaupt machbar ist. Sind die geforderten Veränderungen für die Person in ihren Rollen zu gefährdend, werden bewahrende Faktoren aktiviert. Dann wird erhalten statt entwickelt und die Entstehung von Inkongruenzen ist vorprogrammiert.

Dies kann sich in starrer Opposition gegenüber den geforderten Veränderungen äußern (Teams, die über diesen schlechten Bedingungen der Organisation hängen bleiben), in Weigerungen, sich mit den Anforderungen des Neuen an die eigene Person und den zu entwickelnden Fähigkeiten auseinander zu setzen, und kann zur heimlichen Sabotage, zur inneren Emigration etc. führen.

Ein Beispiel: In einer Organisation wurde jemand, der im Rahmen eines betrieblichen Umstrukturierungsprozesses um seine bisherige (hierarchisch abgesicherte) Position fürchtete, für die Projektleitung eines Veränderungsprozesses eingesetzt. Man wollte ihn zwar damit entängstigen, indem man ihm dabei eine besondere Position gab, half jedoch nicht, seine Ängste genauer zu betrachten und auch einen entsprechenden Führungsstil zu entwickeln, den der Veränderungsprozess gebraucht hätte. Dies führte zu einer weitgehenden Blockade seinerseits bei Umsetzungen und Kommunikationsabläufen und in der Folge zur zunehmenden Isolierung seitens der anderen Mitarbeiter.

In Institutionen mit hierarchischer bürokratischer Struktur laufen Veränderungen langsam. Tendenzen solcher Institutionen gehen in Richtung Selbsterhalt. (Das institutionelle „Selbstkonzept“ ist mit Selbsterhalt beschäftigt.) Unkündbarkeit und Pragmatisierung hängen nicht vom Entwicklungsgeist ab, sondern üblicherweise vom Durchhalten. Es besteht keine dringliche Notwendigkeit, sich mit Veränderungsprozessen auseinander zu setzen. Im alten Sinn ist keine Selbstreflexion gefordert, bzw. nur in dem Ausmaß, das erforderlich ist, damit gründlich gearbeitet bzw. dem Gesetz genüge getan wird. Im beruflichen Selbstkonzept kann kaum Erweiterung stattfinden. Die Hauptenergie ist auf die Erhaltung des bisherigen Systems gerichtet.

Ist nun diese Organisation aufgrund gesellschaftlichen Wandels gezwungen, sich neu zu definieren, überwiegen meist die bewahrenden Momente. Die Herausforderung wird als erhebliche Bedrohung erlebt. Soll zum Beispiel aus einem Amt eine Servicestelle werden, dann kommt es zu verschiedensten Anforderungen, die im bisherigen beruflichen Selbstkonzept der Person und in ihrem Selbstverständnis als Mitarbeiter der Institution (dem „Selbstkonzept“ der Institution) nicht enthalten waren. Weil auch die Gesamtorganisation wenig Flexibilität aufweist, droht die Gefahr von Scheinveränderungen. Bisherige, festgelegte Kommunikationsstrukturen, wie Weisung und Drohung, müssten von einem offenen Dialog, also echter Zweiweg-Kommunikation, abgelöst werden. Besonders die Kundenorientiertheit, d. h. das dialogische Prinzip, stellt an „Untergebene“ als auch an „Führende“ erhebliche Anforderungen.

In diesen Bereichen wird meist die Notwendigkeit zur Selbstreflexion wenig wahrgenommen bzw. abgewertet. Hier ist es besonders wichtig, in der Supervision die Lust auf Veränderungstendenzen zu wecken und die eventuellen Krisensituationen für wirkliche Veränderungsprozesse (sowohl strukturell als auch auf persönlicher Ebene) zu nützen.

In diesem Sinne ist die Auseinandersetzung mit dem Selbstverständnis der Tätigkeit und der „Neudefinition“, die Auseinandersetzung mit der Zielorientierung der Einrichtung und dem Entwickeln einer neuen Berufsidentität notwendig.

Das Feld der Supervision ist jetzt:

- Das Wecken der Bereitschaft zur Selbstreflexionsfähigkeit,
- die Unterstützung der Selbstreflexionsfähigkeit,
- die Unterstützung der Dialogfähigkeit und
- somit die Förderung der Aktualisierungstendenz der einzelnen Person.

Daneben muss eine genauere Betrachtung der Organisation erfolgen, in die die einzelnen Personen eingebettet sind und die somit ihre berufliche Identität bzw. deren Entwicklung mitbeeinflusst :

- eine Analyse des Umgangs einer Institution mit Veränderungsprozessen an sich und
- eine Analyse des Regelsystems einer Organisation (es bedarf genügender Metaregeln, die Neukalibrierungen ermöglichen).

Insgesamt heißt es daher, eine erhöhte Flexibilität der Selbstorganisation zu ermöglichen, sowohl auf der Ebene der Person als auch der Organisation unter Berücksichtigung eines Gleichgewichtszustand zwischen sichernden und verändernden Tendenzen.

Literatur

- Gotthard-Lorenz, Angela / Walther (1998), Berufs- und Arbeitsfeldorientierung – der Blickwinkel, der Supervision zur Supervision macht, in: Supervision. Den beruflichen Alltag professionell reflektieren, Innsbruck (Studien Verlag) 1998
- Schmid, Peter F. (1991), Souveränität und Engagement. Zu einem personenzentrierten Verständnis von „Person“, in: Rogers, Carl R. / Schmid, Peter F., Person-zentriert. Grundlagen von Theorie und Praxis, Mainz (Grünwald) 1991; 2000, 15–164
- (1997), Personzentrierte Supervision. Berufliche Entwicklung durch Begegnung, in: Luif, Ingeborg (Hg.), Supervision, Wien (Orac) 1997, 175–188
- Sprenger, Reinhard K. (1992), Mythos Motivation, Frankfurt/M. (Campus) 1992

Autorin:

Beatrix Mitterhuber, Mag., Jahrgang 1952, Gründungsmitglied der ÖGwG, Klientenzentrierte Psychotherapeutin, Supervisorin, Ausbilderin der ÖGwG. Therapieschwerpunkt: Arbeit mit frühen Störungen, Supervisionsschwerpunkt: Teamarbeit und Teamentwicklung in Profit- und Non-Profitunternehmen.

Adresse:

Julius Hagn-Straße 15, A-5020 Salzburg

Helmut Schwanzar

Empathie als Veränderungskonzept und Erkenntnisinstrument

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

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

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

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

Folgende Punkte sollen deutlich werden:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Das führt aber bereits mitten in den zweiten Punkt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ein Vorgehen von außen nach innen könnte folgendermaßen ablaufen:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Literatur

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

Autor

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

Wolfgang Schrödter

Wer oder was bringt soziale Gebilde in Bewegung? Überlegungen zu Konservatismus, Wandel und Entwicklung in sozialen Gefügen

Zusammenfassung: *Supervision und Beratung führen hinein in soziale Gefüge, die gemäß einer eigenen Logik operieren. Wir betreten damit ein neues, von der therapeutischen Arbeit zu unterscheidendes Terrain. Anhand von Beispielen und theoretischen Überlegungen werden Gedanken zur Methodik und Praxis des Verstehens institutioneller und organisationsbezogener Prozesse vorgestellt.*

Schlüsselwörter: *Supervision, Systemtheorie, Gesellschaft, Veränderungstheorie*

Wir begleiten in der Supervision *Personen in (vor-)strukturierten Arbeitsbeziehungen*, und das bedeutet für den personenzentrierten Kontext mehr Veränderung, als es auf den ersten Blick erscheinen mag,. Der Hintergrund dafür ist ohne Zweifel ein *gesellschaftlicher*. Es dürfte kein Zufall sein, dass Angebote unter der Sammelüberschrift „Supervision und Beratung“ in den letzten Jahren eine Art Hochkonjunktur erleben. Für uns persönlich, unsere Teams und Fachverbände erzwingt das eine Neuorientierung. Wir tun gut daran zu sehen, dass Supervision ein neues, anspruchsvolles, interdisziplinäres Arbeitsfeld darstellt, das nicht einfach eine „Verlängerung“ oder „Ausdehnung“ dessen beinhaltet, was wir in personenzentrierter Psychotherapie tun (vgl. Schmid 1997, 179).

Kontinuität und Wandel in Konzeption und Praxis

Ich habe meinen Einstieg ausdrücklich so gewählt, dass ich von uns spreche. Ich gehe nämlich bei meinen Überlegungen in guter klientenzentrierter Tradition¹ davon aus, dass Entwicklung und Wandel zuerst und zuvorderst *bei uns selbst* gesehen, erlebt und sorgfältig reflektiert werden müssen. *Unsere* Offenheit und Unvoreingenommenheit gegenüber Neuem und Unvertrautem, gegenüber schwierigen und in letzter Konsequenz nie exakt planbaren menschlichen, zwischenmenschlichen und institutionellen Prozessen, dürfte eine

unhintergehbare Basis jeder Veränderung bei Klientinnen und Klienten sein. Das gilt für die therapeutische und beraterische Begegnung mit Einzelnen, Paaren und Familien in gleicher Weise wie mit Teams und Arbeitsgruppen in Organisationen. Wir sind, wenn man das so sagen darf, Experten und Expertinnen für die mutige, sensible, sorgfältige Gestaltung zukunftsöffener menschlicher Beziehungsprozesse. Das charakterisiert unsere professionelle Kompetenz, deren Kern die Kunstform des empathischen Verstehens und Gestaltens in der Begegnung beinhaltet. Verstehen und Verständnis wirken dabei nicht bloß reproduktiv, sondern, um eine schöne Formulierung Franks (1986, 125) aufzugreifen, „auf systematisch unkontrollierbare Weise schöpferisch“.

Natürlich ist uns Supervision gut bekannt, schwerpunktmäßig als klinische Fallsupervision während der Ausbildung und danach im Verlaufe der Berufspraxis. Von daher bringen wir alle leibhaftige Erfahrungen als Supervisanden und Supervisandinnen mit. Wir wissen, dass dieses besondere Reflexionsverfahren erkenntnismethodisch notwendig und ethisch zwingend ist, soweit Begegnung und (Fall-)Verstehen auf jeder Stufe an lebendige Kommunikation und kritischen Dialog gebunden sind. Supervision bedeutet eine konstitutive Ebene im beraterischen und therapeutischen Prozess. Psychotherapie gestaltet sich als eine gemeinschaftliche Praxis der Erfahrungs- und Erkenntnisbildung, und *nicht* als Einzelleistung eines isolierten Individuums. Karl Jaspers (1986, 121) hat an einer wichtigen Stelle die permanente, unvoreingenommene und selbstkritische Diskussion als *das* Verfahren gegen ein Absinken in bloße Konvention und fachlich-persönliche Absonderung empfohlen. Die Klientenzentrierte Therapie hat bereits zu einer Zeit empirisch und konzeptionell über Supervision gearbeitet, als sie noch keine Konjunktur

¹ Ich benutze die Begriffe klientenzentriert und personenzentriert ohne genauere Unterscheidung. Unten spreche ich im Text auch von Gesprächspsychotherapie. Diese Bezeichnungen bedeuten natürlich nicht dasselbe. Es würde aber den Rahmen dieses Aufsatzes sprengen, darauf einzugehen.

hatte wie heute – siehe zum Beispiel das Themenheft „Supervision“ der Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie aus dem Jahre 1986.

Wirklich neu ist – und damit wird es interessant –, dass in den letzten Jahren zunehmend die Form der Teamsupervision mit Übergängen zu Organisationsberatung und Coaching dazukommt. Organisationsberatung repräsentiert ein Feld, das vielleicht am weitesten von Supervision im klassischen Verständnis entfernt liegt. Das Spektrum in der Praxis reicht von der berufsbezogenen Einzelsupervision im Sozialbereich bis zur Teamberatung in Unternehmen. Dabei kann es um belastende Kundenkontakte in einem Hotelbetrieb gehen, um blockierende Kooperationsweisen zwischen Kollegen und Kolleginnen in einer Behörde oder um als problematisch empfundene Umgangs- und Beziehungsweisen in einem Sportverein; sogar politische Gruppierungen haben in Krisen- und Umbruchzeiten um supervisorische Begleitung gebeten, was wirklich ein Novum darstellt. Das Ganze findet seinen Ausdruck auch in der Fachliteratur. Es existieren nicht nur überaus vielfältige Aufgabenfelder, sondern auch sehr unterschiedliche theoretische Konzeptionen über Supervision (vgl. Straumann/Schrödter 1998).

Supervision und die personenzentrierte Tradition

Wir treten in der Supervisionspraxis heraus aus der relativ geschützten Intimität der Beraterischen und therapeutischen Begegnung, deren Modell traditionell die sorgfältig gestaltete und in gewisser Weise auch abgeschirmte Zweierbeziehung abgibt. Im Rahmen dieser besonderen Beziehung verpflichten wir uns auf die Emanzipation des einmaligen und unverwechselbaren Individuums. Ich folge an dieser Stelle Jobst Finke (1998, 10), der die Gesprächspsychotherapie als Emanzipationshermeneutik versteht, welche sich um die Selbstbefreiung der Person sorgt. Finke verweist in diesem Zusammenhang auch darauf, dass in der Tradition von Carl Rogers die real existierenden sozialen Welten mit ihren Regelungen und Normierungen, Zwängen und Machtstrukturen, tendenziell eher als „defizitäre Modi der Existenz“ (ebd. 11) vorkommen.

So gesehen, befinden wir uns scheinbar in einer eher ungünstigen Lage, weil unsere Therapietradition uns eher auf die Person und ihre Selbstbefreiung aus inneren Verstrickungen, Inkongruenz und Entfremdung verpflichtet. Nicht, dass diese Tradition „individualistisch“ verengt oder schlicht sozialitätsblind wäre; das ist gewiss nicht der Punkt. Sich um die Person zu sorgen, ist nicht „egologisch“, wenn man ihr Wesen vom Ursprung her sozial begreift. Und diesen Grundzug teilt Carl Rogers mit Linien des amerikanischen Pragmatismus und symbolischen Interaktionismus. Ich meine auch nicht, dass in der therapeutischen Dyade – oder Triade bei Paaren – die soziale Wirklichkeit unserer Klienten und Klientinnen keine Rolle spielen würde. Wir erfahren und verstehen sie durch ihr inneres Erleben, die Selbstkonzepte und insbesondere Inkongruenzen. Unser

Bezugspunkt bleibt dabei die Person, und nur die Person in ihrer lebensgeschichtlichen Besonderheit, wie sie in der therapeutischen Beziehung mit und durch uns lebendig wird. Diese Form von Begegnung, emphatischem Verstehen und Reflexion verlangt notwendig ein Stück Distanz gegenüber der sozialen Wirklichkeit von uns.

Der soziale Rahmen im durchschnittlichen Fall von Supervision ist ein anderer. Wer Beratung und Supervision für Gruppen und Personen in Organisationen und Institutionen anbietet, begibt sich zwangsläufig aktiv und unmittelbar in ein eigenständiges Terrain objektiver sozialer Strukturen, Regeln, Organisationsweisen, Mythen und Traditionen. Wir bekommen es erlebnisnah mit komplexen sozialen „Gebilden“ zu tun, die gemäß ihrer je eigenen Logik und Dynamik operieren, sozusagen über die Köpfe der beteiligten Personen hinweg. Ein städtisches Jugendamt beispielsweise funktioniert anders als die Unterabteilung einer psychosomatischen Klinik, und ein Kindergarten operiert in seiner Umwelt anders als eine Autowerkstatt im Kontext ihres Marktes. Primäraufgabe, Arbeitsweisen, Ziele, Regeln des Umgangs miteinander, zweckgerichtete Arbeitsteilung, Leitbilder, wirtschaftliche Interessenlagen, rechtliche Rahmenbedingungen, usw. sind grundverschieden. Solche sozialen Einheiten bewegen sich „kognitiv“ autonom in einer jeweils für sie bzw. durch sie spezifischen Umwelt. Ich springe in die Theorie: In zeitgenössischer Terminologie sprechen wir konzeptionell gelegentlich von sozialen Systemen, die in ihren Umwelten via einer systemeigenen Operationsweise arbeiten und neben anderem damit ihre Umweltgrenze und ihren Umweltbezug organisieren. Systeme funktionieren im Sinne der Theorie strikt geschlossen-selbstbezüglich, verwenden eigene Traditionen und Regeln, eigene Erzeugnisse, benutzen eine eigene Sprache und Symbolik, beziehen sich also bei allen ihren Aktionen und Prozessen rekursiv auf sich selbst. Um es vorweg zu sagen: in vielen Team- und Leitungssupervisionen geht es heute zentral um die *innere* Neugestaltung des Umweltbezugs von sozialen Einheiten.

Den verstehenden Zugang zu einer Organisation können wir über verschiedene Medien finden, etwa über Arbeitsplatzbeschreibungen, Teamprotokolle, Stellenausschreibungen, Leitlinien, Organigramme, Produktbeschreibungen, Werbebroschüren, Kleiderordnungen, usw. Auch die Architektur und Ausgestaltung von Räumen und Bauten kann interessant sein, soweit sie für ein Stück Kultur der Organisation stehen; weiterhin ist die Ressourcenausstattung und ihre Verteilung von Bedeutung. *Programm, Personal und Ressourcen* repräsentieren die Kernelemente jeder Organisation. Ein Beispiel: Ich habe neulich einen neu erstellten Leitlinientext zum Selbstverständnis einer sozial-karitativen Einrichtung erhalten. In der „Präambel“ (auf Seite 1) fiel mir auf, dass zuerst die „strategische Ausrichtung des Vereins“, dann die „Führungsentscheidungen“ und schließlich an dritter und letzter Stelle die „pädagogisch-inhaltliche Arbeit“ erwähnt werden. Bei der Lektüre des Textes mache ich mir Gedanken. Steht die Reihenfolge vielleicht für eine stark hierarchische Ausrichtung des Vereins, mit der Folge, dass im Leitlinientext

die praktische Arbeit an letzter Stelle vorkommt? Offenbart sich hierdurch vielleicht ein Ausschnitt des „Geistes“ bzw. der „Kultur“ der Organisation? Wie mögen das die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen empfinden? Ich lese solche Textprodukte nicht nur naiv, sondern mit einem bestimmten hermeneutischen, sequenzanalytischen Blick.² Natürlich verkörpert ein solcher Text nicht das Produkt „einer Person“, sondern das Resultat vielschichtiger kollektiver Aushandlungsprozesse, wie sie für Organisationen charakteristisch sind.

Soziale Gefüge „an sich“ zu verstehen, das heißt als ein gegenüber Personen und ihren Intentionen verselbstständigtes objektives Produkt, als eigenständiges Sinngefüge, dürfte eine neue Herausforderung für uns darstellen, die erst einmal einen Moment von konkreten Personen und ihren Beziehungsmustern wegführen sollte. *Struktur und Kontext* bekommen eine neue Bedeutung für die Praxis. Wobei ich Struktur im Sinne von *Potenzial* denke, nicht als raum-zeitlich starres Arrangement von Anordnungen und Regelungen; Struktur bedeutet ein Set von (generativen) Regeln und (auszuschöpfenden) Ressourcen, ihre Leistungsfähigkeit bewährt sich insbesondere in Phasen des Umbruchs – d. h. ihrer eigenen Transformation. Struktur „wirkt“ weitgehend im Verborgenen und bedarf von daher der Rekonstruktion³. Damit stellt sich eine *eigenständige* hermeneutische Aufgabe der Analyse und des Verstehens, die wir nicht vermischen sollten, mit dem empathischen Verstehen der Person. Es handelt sich um zwei verschiedene Ebenen und zwei verschiedenartige Verstehensformen. Wenn wir uns mit Systemtheorie etwa nach Bauart Niklas Luhmanns befassen, geht es ums Begreifen der Eigenlogik und des internen Funktionierens sozialer Systeme; speziell um das Prozessieren von Kommunikation, aber erst einmal „ohne die Person“ – ihr Status wäre gesondert zu diskutieren. Hier liegt für uns Berater und Therapeutinnen eine anspruchsvolle, irritierende und jederzeit bereichernde Herausforderung. Buchinger (1997, 11) verweist in seinem Buch „Supervision in Organisationen“ zu Recht auf eine gewisse Organisationsblindheit unserer Profession.

Ich sprach gerade von der objektiv vorgegebenen, anonymen Logik und Operationsweise sozialer Systeme in ihren Umwelten und schließe die Frage an: Was bedeutet das für unsere Klienten und Klientinnen in der Supervision und damit für unseren Auftrag? Klientinnen und Klienten im durchschnittlichen Fall einer Supervision sind *objektiv* nicht durch persönliche Wünsche, Motive und Zielsetzungen miteinander verbunden, sondern primär durch

Arbeitsaufgaben und ziel- bzw. zweckgerichtete Arbeitsbeziehungen; im Zentrum steht die Bewältigung der Primäraufgabe. Sie bilden also *objektiv* keine Intimgemeinschaft (wie ein Paar oder eine Familie als ein besonderes, um die bestimmte Person gruppiertes Sozialsystem), sondern eine Arbeitsgemeinschaft auf Zeit und (meist) gegen Geld. Dafür existiert ein vorstrukturierter Rahmen von Regeln, Regelungen, Pflichten und Rechten. Wo in einer Abteilung oder einem Team die Beziehungs- und Kommunikationsweisen stark „familienanalog“ gestaltet sind, wo unterhalb der offiziellen Organisation eine Art „familienförmiger Subkultur“ existiert, sind wir beauftragt, sie auf eine möglichst sachbezogene Arbeitsebene zurück zu bewegen. Was diverse Widerstände erzeugen muss. Supervision ist keineswegs automatisch und immer eine freudig von allen angenommene Angelegenheit. Sie hat, vergrößert gesagt, einen stets begründeten individuellen und institutionellen Konservatismus gegen sich; schließlich leben soziale Interaktionen schlechthin von eingespielten Erwartungen im Sinne eines „So weiter wie bisher“ – zur Reproduktion des Status quo eignen sich chronische Konflikte, Streitigkeiten, Vorurteile, willkürliche Auf- und Abwertungen, Spaltungen, die Bildung von Seilschaften etc. erfahrungsgemäß besser als offene Lernbereitschaft.

Zum sozialen Rahmen von Supervision gehört, dass sie häufig infolge äußerer Initiative zustande kommt. Manchmal sind die Auftraggeber nicht identisch mit denjenigen, denen wir später in der Gruppe oder einzeln begegnen. Die Frage der Freiwilligkeit der Teilnahme kann heikel sein. Wir hatten neulich eine Supervisionsanfrage, bei der ein Trägervertreter meinte, „sein“ (!) Kindergarten brauche dringend Teamsupervision; die Erzieherinnen sahen das ganz anders. In einem anderen „Fall“ war es ein zentrales staatliches Bildungsinstitut, dass an einer Schule ein groß angelegtes Reformprojekt gestartet hatte und dabei unter anderem Supervision für Lehrer und Lehrerinnen vorsah; diese erlebten das Ansinnen (und damit auch mich) anfänglich misstrauisch und ängstlich; vor allen Dingen hatten sie eine tiefe Angst vor subtiler Kontrolle „von oben“; ein Lehrer sagte mir unverhohlen in der ersten Sitzung, für ihn sei das wie eine Zwangsveranstaltung und sprach damit etwas aus, was alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen in unterschiedlicher Intensität empfanden – merkwürdig, weil realiter niemand zur Teilnahme gezwungen war.

Die Frage nach der *Differenz von Anlass, Anliegen und Auftrag* spielt eine gewichtige Rolle für unsere Arbeit. „Was will eigentlich wer von wem?“ markiert eine spannende und komplexe Frageperspektive. Ich gehe, nebenbei gesagt, davon aus, dass es immer einen manifesten und einen eher latenten Auftrag gibt, der sich unserem Verstehen erst allmählich zugänglich macht; das Problem muss nicht dort liegen, wo es erscheint. Komplexe und dynamische soziale Gefüge entziehen sich einem linearen Muster der Zuordnung von Konflikten zu Gründen und Ursachen.

Auftraggeber erkundigen sich zuweilen eingehend, ob unser Angebot „nur“ der persönlichen Selbsterfahrung oder der beruf-

2 Um „Textprodukte“ (im weitesten Sinne) einer Organisation hinsichtlich ihrer vielschichtigen Bedeutungsmöglichkeiten zu verstehen, bieten sich Verfahren aus dem Umfeld der „strukturellen Hermeneutik“ an; hier wurde die Methode der Sequenzanalyse am weitesten entwickelt und erprobt. Die Kooperation mit Linguisten oder Konversationsforschern kann sehr hilfreich sein.

3 An dieser Stelle wäre genauer zu unterscheiden zwischen universellen Strukturen einer jeden menschlichen Sozialität, den langfristigen Strukturen einer gesellschaftlichen Epoche und schließlich den zeitcharakteristischen Strukturformen.

lichen Kompetenz(weiter)entwicklung dient. So sehr *für uns* eine solche Trennung künstlich erscheinen mag, sie signalisiert unzweideutig das offizielle Interesse an Beratung und Supervision. Und dieses Interesse ist zunächst einmal notwendig *funktional* ausgerichtet. Effektivitäts- und Effizienzsteigerung heißen die Ziele. Die aktuelle „Krise“ der Organisation signalisiert, dass deren Erreichung ein heikles Problem darstellt. Es ist nicht übertrieben zu behaupten, dass wir durch Erfahrungen aus Beratung und Supervision darüber heute mehr wissen als noch vor zehn Jahren. Die vergleichsweise abgeschlossene mikrosoziale Welt der Organisationen und Institutionen wird jetzt aus der Binnenperspektive sichtbarer. Von hier aus mein Plädoyer, Supervision auch als Forschungsverfahren zu betrachten und zu nutzen.

Entscheidend bleibt die zunehmende Einsicht aufseiten so gut wie aller Beteiligten: Wandel und Entwicklung, konstruktive Problemlösung und zukunftsoffenes Lernen, kann man Personen und Gruppen nicht verordnen, anordnen oder befehlen; übliche Anreize bzw. Gratifikationen via Geld, Macht, Prestige und Reputation reichen nicht aus. Selbst vordergründig technologisch-strukturelle Veränderungen in der Arbeitsorganisation sind nicht machbar durch sich selbst „ohne Person(en)“. Daran ändert auch der schillernde Begriff der „lernenden Organisation“ nichts. Motivation, Identifikation und Engagement sind geradezu paradigmatisch selbstreferentielle Systeme, auf die niemand beliebig von außen zugreifen kann. Eine der Pointen moderner Systemtheorie liegt in der These, dass selbstreferentielle Systeme strukturell „einen Verzicht auf Möglichkeiten der unilateralen Kontrolle“ erzeugen (Luhmann 1984, 63); sowohl auf der Ebene systeminterner Interaktionen als auch und erst recht auf der Ebene der Relation System–Person. Diese abstrakte Idee gehört heute tendenziell zum durchschnittlichen Alltagswissen. Man muss angesichts anstehenden Wandels mit vielschichtigen, teilweise fantasievollen, manchmal auch anhaltend destruktiven Widerständen rechnen; die berühmte „innere Kündigung“ wäre dafür ein Beispiel, „Dienst nach Vorschrift“ ein anderes. Die komplizierte Arbeit am Selbst, an Kooperation und Kommunikation ist gefordert, und sie lässt sich schon gar nicht erzwingen. Damit werden *Selbstorganisation* und *Autonomie* zu neuen Schlüsselbegriffen – die natürlich nur neu erscheinen, bereits bei Kant in seiner Sittenlehre lesen wir über Selbstorganisation, Selbststeuerung, Selbstverpflichtung, und in diesem Rahmen den zentralen Konflikt zwischen Autonomie und Heteronomie; in der europäischen Soziologie findet diese Diskussion bei Durkheim, in der Psychologie insbesondere bei Piaget und Metzger seine Fortsetzung. Supervision erbringt einen Beitrag zur Bewegung der Selbstorganisation sozialer Einheiten.

Die Nachfrage nach Supervision im Licht gesellschaftlicher Entwicklung

Es ist interessant, wenn in Teilbereichen der Arbeitswelt *ein zunehmendes Interesse an der Person, an Kooperation und Kommunikation* besteht, also an dem, was man früher einmal grob als den „subjektiven Faktor“ bezeichnet hat und heute gelegentlich nüchtern als „Humankapital“ tituliert. Da Sprache soziale Verhältnisse macht und gleichzeitig offenbart, sollten wir sensibel hinhören, wie heute über Person und Individuum⁴ im ökonomischen und administrativen Kontext gesprochen wird. Die moderne Arbeitswelt erfordert gerade in ihren hoch technisierten und/oder stark kundensensitiven Bereichen Personen, die sich anders bewegen denn als ein passiver Aktions- und Reaktionsautomat. Eigeninitiative, Selbstverantwortung, Teamfähigkeit, Flexibilität und lebenslange Lernbereitschaft sind gefragt. Militärische Disziplin mag, wie *Max Weber* schrieb, das ideale Modell der Fabrik der Zwanzigerjahre gewesen sein. Die Verhältnisse wandeln sich. Und Wandel funktioniert nicht ohne im mehrfachen Wortsinn *beteiligte* Personen, Kooperation und Kommunikation.

Ein Beispiel dazu. Ein Ratsuchender mittleren Alters erzählte mir vor einiger Zeit bewegt und verängstigt, wie er nach dem Ausscheiden seines langjährigen väterlichen Chefs plötzlich vor der beruflichen Situation steht, Dinge in die Hand nehmen und verantworten zu sollen, die er bisher in entlastender Weise nach oben verschoben konnte. Der gesamte Betrieb befindet sich organisatorisch im Umbruch hin zu einem Netzwerk autonomer Teileinheiten. Den schweren Abschied aus einer zwar kindlichen, aber geschützten und überschaubaren Situation, beantwortete mein Klient mit übermäßigem Alkoholgenuss samt aggressiver Ausfälle gegenüber Kunden, die ihm eine Abmahnung und schließlich die Kündigungsandrohung einbrachten. Zur Supervision seiner beruflichen Konflikte wurde er „verdonnert“, wie er sich am Anfang unserer Begegnung ausdrückte. Was Beratung und Supervision eigentlich bewirken sollen und können, wusste er zunächst nicht. Er wunderte sich über die für ihn merkwürdige Art, wie ich mit ihm sprach; eigentlich hatte er eine Art „Strafaktion“ für sein Fehlverhalten erwartet.

Die Person sieht sich neu und anders gefordert. Aufschlussreich scheint mir, wenn man in vielen Bereichen heute von „Team“ spricht, etwa im modernen Superzug namens ICE oder in der Telekommunikation, und damit ein Wort benutzt, das früher eher in psychosozialen Berufen seinen Ort hatte. Ein solcher Sprachgebrauch signalisiert neben anderem den Versuch, von alten Obrigkeitsvorstellungen und hierarchischen Kontrollsystemen Abschied zu nehmen und damit vom zwischenmenschlichen Muster des Gebens und Befolgens von Befehlen. „Guten Kundenkontakt“ kann man nicht schematisch anordnen, informelle Gruppenkontakte und das, was man früher leicht abwertend „diffuse“ Kommunikation genannt hat, gewinnen an Bedeutung. Entwicklungen dieser Art sind objektiv in der Welt, sie organisieren sich selbst und beschleunigen sich permanent, wir

4 Ich übergehe auch hier sämtliche Unterscheidungen der Begriffe Person, Individuum, Subjekt, Ich und Selbst. Am eingehendsten diskutiert im Rahmen der Gegenwartsphilosophie Frank (1986, 20ff.) die Begriffe und ihren historischen wie systematischen Zusammenhang.

haben die Aufgabe, sie sozusagen im Nachhinein zu reflektieren. Der Abschied vom tayloristischen Modell der Arbeitsorganisation markiert einen Hintergrund des Booms der Nachfrage nach Supervision und Beratung Richard Sennett (1998, 39ff) hat diesen widersprüchlichen Prozess in seinem Buch „Der flexible Mensch“ sehr aufschlussreich beschrieben.

Das heißt, auf unser Tagungsthema „Veränderungskonzepte“ bezogen: In der Supervision initiieren nicht wir Veränderung, wir sind nicht Akteure des großen Wandels, *wir bereiten Wandel eher nach auf der Ebene des Fühlens, Erlebens und Denkens der beteiligten Personen und Gruppen. Die Richtung und Dynamik des Wandels, die großen Linien der Entwicklung, stehen im Wesentlichen fest. Für sie ein handelndes Subjekt zu identifizieren, dürfte schwierig bis aussichtslos verlaufen. Max Weber (1969, 77) sprach in seinen Schriften zum Protestantismus von jenem „kapitalistischen Geist“ als einem „ungeheuren Gewirr gegenseitiger Beeinflussungen“, welche der Analyse immer nur vorläufig und unvollständig zugänglich sind. Für unsere Praxis geht es, systemtheoretisch ausgedrückt, darum Anschluss zu stiften zwischen Person(en), Kommunikation und objektiver sozioökonomischer Entwicklung. Anschlussfähigkeit markiert die Zentralbedingung folgenreicher Kommunikation. Ein keineswegs triviales Geschehen.*

Ich möchte zur Erläuterung dieses abstrakten Gedankengangs noch einmal kurz zurückgreifen auf mein zuvor zitiertes Kindergartenbeispiel. Ein Hintergrund des Konflikts zwischen Team und Träger in diesem „Fall“ war, dass die Öffnungszeiten der Einrichtungen in die frühen Abendstunden hinein verlängert werden sollten. Dies wiederum war bedingt durch Umstrukturierungen der Zeitorganisation der Arbeit in einem benachbarten, für die Region äußerst bedeutsamen Großkonzern, welche ein mehr an Flexibilität von den Beschäftigten verlangen. Der Kindergarten sollte sich dieser Tendenz in Richtung „neue Beweglichkeit“ anpassen, u. a. bis in die Abendstunden geöffnet bleiben, bei gleichem Personalbestand selbstverständlich. Der Träger der Einrichtung machte dabei Druck, nicht zuletzt deshalb, weil er sich als konkurrenzfähig gegenüber anderen Trägern vor Ort zeigen wollte; die sinkende Zahl kleiner Kinder spielt dabei eine Rolle. Seine leitende Perspektive, sein Hauptinteresse, war unzweideutig ein wirtschaftliches; in der Region herrscht mittlerweile ein Konkurrenzkampf unter den Anbietern erzieherischer Leistungen. Auch diese Situation ist neu, offen kommuniziert wurde sie nicht, schließlich spricht in sozialen Kontexten niemand gerne über Konkurrenz, Reputationswünsche, Macht und Geld. Statt Austausch und Dialog herrschte Schweigen. Die Erzieherinnen sorgten sich zudem um die Zukunft ihres eigenen privaten Lebens. Schließlich bedeuten längere Arbeitszeiten einen erheblichen Einschnitt ins eigene Familien- und sonstige Privatleben. Unsere professionelle Aufgabe bestand darin, mit der Gruppe an den Überforderungsgefühlen sowie der verborgenen, gleichwohl massiven Wut auf den Träger zu arbeiten, welche momentan jede Verständigung blockierte.

Man kann auch an diesem „Fall“ etwas allgemeines lernen: Zunächst einmal sehen wir, wie Prozesse in der Systemumwelt – Konzernen im globalisierten Konkurrenzkampf – zum Problem in einem ganz anderen System werden – lokaler Kontext der Elementarerbildung in freier Trägerschaft. Weiterhin können wir erfahren: Wandel in der *Zeitorganisation* des Lebens gehört zu den Kernelementen gegenwärtiger Entwicklung. Die vergleichsweise zählbare Eigenzeit partnerschaftlicher, familialer, aber eben auch eingespielter kollegialer und institutioneller Prozesse, gerät in Konflikt mit der sich beschleunigenden Dynamik in Bereichen der relevanten Systemumwelt.

Worum geht es also objektiv in der sozusagen „durchschnittlichen“ Supervision? Und worum geht es für uns als Personenzentrierte Supervisorinnen und Supervisoren? Ich meine, dass es Brüche geben muss zwischen diesen beiden Frageperspektiven, Brüche und Widersprüche, die wir nicht einfach verleugnen sollten.

Das übergeordnete Ziel liegt darin, Freiräume zu entdecken, Möglichkeiten zu erkunden, Kompetenz zu fördern, Potenziale zu entfalten und vielleicht auch Kooperationsweisen oder Handlungsabläufe zu erfinden, welche am Ende das effiziente und effektive, reibungsarme, zweckgerechte Erledigen von Aufgaben ermöglichen. Dabei geht es wesentlich um spezifische Teilfunktionen der Person(en) im Kontext koordinierter Arbeitsbeziehungen; das kann und muss die „ganze Person“ einschließen, aber wiederum in funktionalem Bezug auf zu realisierende Leistungen. Die Person ist eingeschlossen und partiell ausgeschlossen zugleich. Supervision versteht sich als ein berufsbezogenes Angebot, *wir beraten und supervidieren Personen in Arbeitsbeziehungen. Beobachtung, Selbstbeobachtung und Reflexion von Personen und komplexen Arbeitsbeziehungen heißt unsere Primäraufgabe.* Das bedeutet ein Ansetzen an zwei Bezügen: Probleme der beruflichen Interaktion auf der einen, der zielorientierten Förderung personaler Ressourcen und sozialer Potenziale auf der anderen Seite (Straumann 1998, 118).

Spitzen wir unsere Überlegungen zu. Systeme (Organisation, Institution) beanspruchen Teilfunktionen der Person, sie „leben“ weiterhin davon, dass Personen (als „Personal“ oder „Mitglieder“) prinzipiell austauschbar und ersetzbar sind; diese Tatsache bedeutet einen elementaren Unterschied zu Paaren und Familien, mit denen wir Beraterisch und therapeutisch arbeiten. In nicht wenigen Supervisionen geht es sogar darum, die Kommunikation weg von „der bestimmten Person“ (von Vorlieben und Abneigungen, Wünschen, Sonderinteressen, Wertungen, usw.) hin zum Bezug auf die Primäraufgabe zu versachlichen. Sach- und Aufgabenbezug setzt eine Neutralisierung und Distanzierung individueller Sondermotive und Sonderwünsche voraus; in gewisser Weise bedeutet das eine Reduzierung der „Person“, im Sinne von Besonders, zugunsten des allgemein Erwarteten, aus der wiederum gemäß unserer Überzeugung Wachstum und Entwicklung der Person und ihres Lebens mit der Welt resultieren. Sodass am Ende, wenn der Prozess glückt, ein Mehr an Individualität und Persönlichkeit sich verwirklichen kann.

Eine paradoxe Situation für uns als Personzentrierte Supervisoren und Supervisorinnen: Unsere Bemühungen gelten der ganzen Person, ihren Möglichkeits- und Gestaltungsräumen, ihrem Wachstum in Freiheit und Selbstverantwortung, inmitten eines äußeren Kontextes, der Teilfunktionen der Person beansprucht, die Person in der Rolle selektiv nutzt und Zwecke bzw. Ziele verfolgt, die abgelöst von der Person existieren. Dieser Bruch bleibt objektiv gegeben. Unser Verständnis des *Auftrags* bewegt sich zwischen beiden Polen; unsere *Haltung* verpflichtet uns hingegen der Person und ihrem echten, ungebrochenen Kontakt mit sich und der Welt. *Wir sollten diese Paradoxie verstehen und nicht durch theoretische und andere (noch so gut gemeinte) Anstrengungen harmonisieren.*

Was den Gesamtkontext namens moderne Gesellschaft anbelangt könnte ich, in harter Theoriesprache, von *Systemimperativen* sprechen. Niklas Luhmann (1990, 11), der große geistige Ziehvater zeitgenössischer Systemsoziologie, verweist zuspitzend darauf, dass eine differenzierte und dynamische Gesellschaft zu diesem und jenem gleichsam alternativlos *zwingt*; zum Beispiel zu neuen Beschreibungsformen, zum Überprüfen unserer Tradition(en) oder zu einem Verzicht auf Autorität im Sinne einer sich nicht legitimierenden Oberinstanz. Wer Luhmanns Theorie nicht mag, kann Ähnliches etwa beim prominenten Religionssoziologen Peter L. Berger (1992, 27) nachlesen, der von objektiven sozialen Fakten analog zu Gesetzen der Physik spricht, gegenüber denen Individuen keine Wahlfreiheit besitzen. Solche pointierten Denkweisen, die sich auf der philosophischen Linie der Tradition eines objektiven Idealismus bewegen, können uns anregen; so wir uns auf sie eine Weile kritisch einlassen möchten.

Was tun wir mit welchen Handlungsweisen und Haltungen in der Supervision? Zur Struktur und Dynamik des Rahmens

Zunächst wieder ein abstrakter Gedankengang. Zur Selbstreproduktion sozialer Systeme gehören qua Theorie auf elementarer Ebene *Interaktion, Beobachtung und Selbstbeobachtung*. Beobachtung und Selbstbeobachtung zählen zu den internen, selbstreferentiellen Mechanismen der Bewegung sozialer Einheiten, sie setzen eine semantische Innen-Außen-Grenze, eine Sinn-Grenze, voraus und operieren mit ihr. Wenn wir in einer Teamsitzung ein Protokoll anfertigen, dient das der Selbstbeobachtung des Systems. Es liefert die Basis weiterer Beobachtungen, denn in der nächsten Sitzung können wir übers Protokoll streiten. Darüber wird wieder ein Protokoll geschrieben, und so weiter. Am Ende steht (hoffentlich) eine spezifische, hinreichend distanzierte Form der Selbstbeschreibung einer Einheit. Sie dient als Rahmen weiterer Beschreibungen. Das soziale Spiel „Protokolle-Schreiben“ baut in den Fluss der Ereignisse ein „drittes Element“ ein, wirkt triangulatorisch, um eine entwicklungs(psycho)logische Kategorie zu benutzen; es bedeutet

sozusagen eine Form von *Selbstsupervision im Feld*.⁵ Weshalb überall und allerorts Protokolle bzw. analoge Produkte der Beobachtung verfasst werden.

Ich komme auf diesen Gedankengang gleich zurück und rücke die Frage mit ein: Was bieten *wir* als *Personzentrierte* Supervisoren und Supervisorinnen unseren Klientinnen und Klienten in Beziehung an und was könnte veränderungswirksam auf der Ebene ihres Erlebens, Fühlens und gemeinschaftlichen Handelns sein? Ich möchte im Folgenden meine Argumentation ganz auf die *besondere Struktur der Situation* abstellen und meine, dass dies eine begründete personzentrierte Sicht darstellt. Kernpunkt jeder beraterrischen und therapeutischen Praxis sind *Arbeitsbündnis und Setting*. Sie differenzieren und strukturieren den mikrosozialen „Rahmen“ (im Anschluss an Goffman 1993, 31ff) oder „Kontext“ (im Sinne von Bateson 1981, 400ff) der Praxis und damit das, was in ihr möglich und was nicht möglich ist. „Rahmen“ bedeutet die Konzentration auf bestimmte, unter Ausschluss anderer sozialer und kommunikativer Möglichkeiten. Das kann die zulässigen Themen betreffen, die Art und Weise, über sie zu sprechen, Regeln der Balancierung von Nähe und Distanz, Umgang mit Körperkontakt, etc; zum Rahmen gehört konstitutiv die Art des Beginns und des Beendens der Begegnung (vgl. Turner 1976). Klienten und Klientinnen in der Psychotherapie staunen zuweilen, wie wir mit ihnen sprechen, wie wir uns auf Mimik, Gestik, Tonfall der Stimme, Körperstellungen konzentrieren, sensibel auf Szenen achten, auf scheinbare Nebensächlichkeiten Bezug nehmen oder Themen miteinander verknüpfen; sie wundern sich, wie wir alltägliche Bewertungen und Normierungen nicht einbringen, jedenfalls nicht unbedacht. Gelegentlich hören wir „so hat noch niemand mit mir gesprochen“. Die Situation hat, ohne Zweifel, etwas Außeralltägliches an sich, und bleibt damit, selbstverständlich, immer zugleich auf den Alltag bezogen. Über den spezifischen Rahmen der therapeutischen Begegnung, seine vergleichsweise wenigen konstitutiven Regeln und Regelungen, denken wir aus gutem Grund besonders intensiv nach. Folgen wir Erkenntnissen aus der Psychotherapieforschung, so können wir sagen, Arbeitsbündnis und Setting gehören zu den grundlegenden Wirkelementen.

Supervision ist kommunikative Arbeit am und im Rahmen; Beobachtung, Beschreibung und Selbstbeschreibung sind Werkzeuge dazu. Supervision implementiert auf begrenzte Zeit und vor dem Hintergrund möglichst klar getroffener Vereinbarungen eine von beruflichem Handlungsdruck entlastete, besondere kommunikative

5 Selbstsupervision ist eine alltägliche, intuitiv gehandhabte Praxisform. Eltern sprechen abends über die Erziehung ihrer Kinder; in Altbeteiligungsbesprechungen einer Behörde werden interne Umgangsweisen zum Thema; usw. Jedes Mal wird dazu spontan ein rudimentäres „Setting“ gestaltet (Distanz von der unmittelbaren Handlungssituation, eine gewisse Ruhe, etwas Zeit, Bereitschaft zu Offenheit und Selbstkritik, usw.). An solche Routinen schließen wir in der Supervisionspraxis an. Systemtheoretisch würde man von Beobachtung zweiter Ordnung sprechen.

Situation in Bereiche der Berufs- und Arbeitswelt; anstelle hektischen Agierens und Reagierens ist geduldiges Anschauen, Fragen, Rückfragen und Reflektieren angesagt. Diese *Situation an sich* verkörpert das „dritte Element“. Es schafft zeitlich, sachlich und sozial Distanz vom alltäglichen Handlungs- und Entscheidungsdruck, bedeutet ein Stillstellen der Zeit in der Zeit (auf Zeit). Nur so wird es möglich, *Personen in Arbeitsbeziehungen* zu einem *eigenen* Gegenstand von Erfahrung, Beschreibung und Reflexion zu machen.⁶ Eine solche Bemühung schöpferisch umzusetzen, stellt eine anspruchsvolle und jederzeit störanfällige Leistung dar. Krisen *im* Supervisionsprozess, Stagnation und scheinbare Unproduktivität, sind nicht die Ausnahme, sie gehören zur Praxis und fördern den Prozess. Durch unsere Ausbildung und Erfahrung in Klientenzentrierter Beratung und Psychotherapie bringen wir unsere Erfahrung und Selbsterfahrung, unser Gefühl für Sprache und Szenen, unseren Mut und Respekt sowie unser Einfühlungsvermögen und Wissen mit.

Im Anschluss an Winnicott könnte man das erweiternd so formulieren: Wir schaffen und gestalten einen offenen *Möglichkeits- und Freiraum, einen potenziellen Raum*, gleichsam als Zwischenstruktur zwischen Aktualität und Potenzialität, Gegebenem und Möglichem, Realität und Fantasie. Pfeiffer (1992, 186; Hervorh. W. Sch.) schreibt in seiner Einführung zu jenem für die Klientenzentrierte Therapie folgenreichen Gespräch zwischen Rogers und Buber, es komme in der Therapie nicht allein auf die Annahme der Aktualität des anderen an, „sondern ihn in seiner *Potenzialität* zu erkennen und ihn in seinem Werden zu bekräftigen“. Ich denke, diese Formulierung drückt den entscheidenden Punkt aus, auch für unsere supervisorische Haltung.

Literatur

- Bateson, Gregory (1981), *Ökologie des Geistes*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1981
- Berger, Peter L. (1992), *Der Zwang zur Häresie. Religion in der pluralistischen Gesellschaft*. Freiburg (Herder) 1992
- Buchinger, Kurt (1997), *Supervision in Organisationen. Den Wandel begreifen*. Heidelberg (Auer) 1997
- Finke, Jobst (1998), *Hermeneutische Aspekte der Psychotherapie am Beispiel der klientenzentrierten Psychotherapie*, in: *Zeitschrift für klinische Psychologie, Psychiatrie und Psychotherapie* 46 (1998) 1–13
- Frank, Manfred (1986), *Die Unhintergebarkeit von Individualität*. Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1986
- Goffman, Erving (1993), *Rahmen-Analyse*, Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1993
- Grawe, Klaus / Donati, Ruth / Bernauer, Friederike (1994), *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen (Hogrefe) 1994
- Jaspers, Karl (1986), *Der Arzt im technischen Zeitalter*, München (Piper) 1986
- Luhmann, Niklas (1984), *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1984
- (1990): *Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven*, Opladen (Westdeutscher Verlag) 1990
- Pfeiffer, Wolfgang M. (1992), *Carl Rogers im Gespräch mit Martin Buber. Einführende Bemerkungen*. In: Behr, Michael/ Esser, Ulrich / Petermann, Franz / Pfeiffer, Wolfgang M. / Tausch, Reinhard (Hg.) (Hg.): *Jahrbuch 1992 für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie*, Köln (GwG) 1992
- Schmid, Peter F. (1997), *Personenzentrierte Supervision: Berufliche Entwicklung durch Begegnung*, in: Luef, Ingeborg (Hg.), *Supervision – Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich*, Wien (Orac) 1997, 175–188
- Sennett, Richard (1998), *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*, Berlin (Berlin Verlag) 1998
- Straumann, Ursula E. (1998), *Supervision auf der Grundlage fachlich bestimmter Beratung*, in: Straumann, Ursula E. / Schrödter, Wolfgang (Hg.) (1998), *Verstehen und Gestalten. Beratung und Supervision im Gespräch*, Köln (GwG) 1998, 117–199
- Themenheft „Supervision“, *Zeitschrift für personenzentrierte Psychologie und Psychotherapie* 5 (1986)
- Turner, Roy (1976), *Einige formale Eigenschaften des therapeutischen Gesprächs*, in: Auwärter, Manfred et al. (Hg.), *Seminar: Kommunikation, Interaktion, Identität*, Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1976
- Weber, Max (1969), *Die protestantische Ethik I*. München (Siebenstern) 1969

Autor

Wolfgang Schrödter, PD Dr. phil., Jahrgang 1950, Leiter der Psychologischen Beratungsstelle Frankfurt/M.–Höchst, Träger: Evangelischer Regionalverband Frankfurt, *Ausbildungen in Personenzentrierter Psychotherapie, Psychoanalytischer Fokalberatung, Supervision, Lehrsupervisor in der GwG, Privatdozent für Sozialpsychologie an der J. W. Goethe-Universität Frankfurt, Arbeitsschwerpunkte: Verstehensmethodik, Beratungstheorie, Qualitative Beratungsforschung.*

6 Ich verstehe Reflexion *als eine Form von Erfahrung* und dezidiert nicht als ihr Gegenstück oder Gegenteil. In Begriffen der Handlungstheorie meint das: Reflexion ist nicht das Gegenstück zu Handeln, sondern ein konstitutives Teilmoment im Handlungsprozess.

Gerd Schweers

Personenzentrierter Ansatz und Supervision

Zusammenfassung: Der Artikel untersucht einige Aspekte eines personenzentrierten Verständnisses von Supervision. An einem Beispiel werden die Grenzen, aber auch Veränderungsnotwendigkeiten von personenzentrierten Schlüsselbegriffen erläutert. Thesen zur inhaltlichen und methodischen Veränderung werden vorgestellt. Der Vorstellung einer Rahmenmetapher in der Supervision folgen einige methodische Anregungen.

Stichwörter: Personenzentrierter Ansatz, Supervision, Institution, Echtheit.

Wenn ich mich als Supervisor vorstelle, sollte diese Vorstellung m. E. sowohl an den praktischen Erfahrungen als Supervisor, wie auch an den handlungsleitenden Theorien meiner Supervisionspraxis ansetzen. In diesen Theorien meines supervisorischen Rollenverständnisses bin ich wesentlich durch den Personenzentrierten Ansatz auf der einen und systemische Denkansätze auf der anderen Seite geprägt. Meine konkreten Berufserfahrungen beziehen sich auf andere Faktoren:

- Sozialarbeit in ihrer Widersprüchlichkeit des doppelten Mandats,
- Lehre der sozialen Arbeit als Versuch, Handlungskompetenz zu vermitteln, ohne diese Widersprüchlichkeit des Arbeitsfeldes zu leugnen,
- die Weiterbildung von Professionellen zu Supervisoren, also zu Fachleuten, die unter anderem helfen sollten, die Komplexität verschiedener Berufsfelder zu reflektieren.

Ich bin – daher auch meine Metapher vom Bericht eines Praktikers von der Baustelle – geprägt durch die Erfahrung, wenig erprobte Konzepte anwenden zu müssen, sie also in der Anwendung auf ihre Anwendbarkeit zu prüfen. Am Beispiel sozialer Arbeit gut sichtbar, gibt es dabei häufig nur begrenzte Rückkopplung aus der Praxis an die „Produzenten“ der Theorie. Ohne die alte Diskussion um die Zweiteilung von Theorie und Praxis neu beleben zu wollen, was ich nicht als sinnvoll empfinde, hoffe ich doch, dass meine Ausführungen diese alltägliche Realität des Zwangs zur schnellen Nutzung von Konzepten und ihre oft zögerliche Rückkopplung an Theorie angemessen widerspiegeln. Dies – am Beispiel sozialer Arbeit entwickelt – gilt hier natürlich für das Konzept der Personenzentrierten Supervision.

Fragen in der Supervision

Supervision ist Anleitung, Ermutigung zur Frage. Ich zitiere in diesem Zusammenhang einen anderen „Fragespezialisten“ – Bertolt Brecht (1985):

Fragen eines lesenden Arbeiters

*Wer baute das siebentorige Theben?
In den Büchern stehen die Namen von Königen.
Haben die Könige die Felsbrocken herbeigeschleppt?
Und das vormals zerstörte Babylon –
Wer baute es so viele Male auf? In welchen Häusern
Des goldstrahlenden Lima wohnten die Bauleute?
Wohin gingen an dem Abend, wo die chinesische Mauer fertig war
Die Maurer? Das große Rom
Ist voll von Triumphbögen. Wer errichtete sie? Über wen
Triumphierten die Cäsaren? Hatte das vielbesungene Byzanz
Nur Paläste für seine Bewohner? Selbst in dem sagenhaften
Atlantis
Brüllten in der Nacht, wo das Meer es verschlang,
Die Ersaufenden nach ihren Sklaven [...]*

Ich zitiere das Gedicht, da es auf die zentrale Bedeutung der Fragen verweist. Ich will mich nicht mit lesenden Arbeitern vergleichen; was mir gefällt, ist die Art der Fragestellung:

- gegen den Strich,
- die Bedingungen nicht unreflektiert stellen lassend,
- nur scheinbar naiv, damit aber grundsätzlich perspektivisch verändernd.

Selbstkritisch muss ich sagen, dass mir das in meiner Tätigkeit wie auch in dieser Arbeit sicher nur im Ansatz gelingt. Es handelt sich ja um einen Bericht von der Arbeit auf der Baustelle. Ich würde die Metapher am ehesten dahingehend präzisieren, dass es sich um den Umbau einer bekannten Einrichtung, zum Beispiel einer Eisenbahntrasse, handelt. War Supervision bis jetzt vergleichbar mit einer kleinen Land- oder Vorortbahn – von gewöhnlich den gleichen bekannten Gesichtern bedient und von den gleichen Menschen benutzt –, so hat sie sich mittlerweile zunehmend zur mehrfach genutzten Trasse mit Schnell-, Fern- und Güterverkehr entwickelt. Dieser Umbau erfordert neue Grundausstattung, neue Verkehrsmittel und eine neue Infrastruktur, d. h. konkret u. a.

- neue Signalanlagen,
- neue Kommunikationsmittel,
- neue Sicherheitseinrichtungen,
- eine Fundamentverbreiterung.

Technisch gesehen war die Ausstattung bis jetzt am ehesten vergleichbar mit einer Land- oder Vorortbahn mit durchaus leistungsfähigen Lokomotiven, in geringer Stückzahl tätig, die kleine Gruppen oder Einzelne auf ausgewählten, aber teilweise technisch durchaus anspruchsvollen Strecken beförderten. Gefordert werden heute angesichts veränderter Anforderungen immer mehr Beförderungsmittel, die besser mehr Menschen befördern, Güter bewegen und anderes tun. Wir müssen uns als Supervisoren fragen, ob wir andere Zugsysteme benutzen sollen, andere Energien, ob die Trassen ausreichen, die Wagen komfortabel genug sind, ob wir mit den gleichen technischen Rahmenbedingungen sowohl Güter als auch Menschen befördern können oder ganz neue Angebote der Beförderung brauchen.

Mit diesem Referat verfolge ich einige Ziele. Was ich möchte, ist, die personenzentrierte Haltung auf Supervision zu beziehen, und zwar

- fragend,
- Thesen vorstellend,
- an Beispielen vorstellend.

Möglichkeiten und Grenzen des Personenzentrierten Ansatzes in der Supervision

Ich möchte die Personenzentrierung als erweiterten Begriff verstehen, weil die Begrenzung auf klassisches Verstehen im Sinne Personenzentrierter Beratung bzw. Therapie nicht reicht. Überlegungen zu Interventionstechniken hinsichtlich ihrer Verträglichkeit und Nutzbarkeit folgen.

Ich möchte nicht die Richtigkeit oder gar die Qualität bestimmter Verfahren beurteilen, die für Supervision handlungsleitend sein können oder gar im Sinne eines Ausschlussverfahrens bestimmen, was möglicherweise nicht geeignet ist. Außerdem möchte ich keine Wissenschaftlichkeitsdebatte führen, wie sie u. a. in der DGSV-Zeit-

schrift immer wieder gut zu beobachten ist. Ich erlebe die Frage nach der Wissenschaftlichkeit zu oft als unangenehm vermengt mit anderen Aspekten, wie z. B. Machtfragen im Verband, und würde schon aus diesem Grund gerne darauf verzichten.

Wenn ich mich auf den Ansatz der Personenzentrierten Supervision beziehe, stellt sich zunächst einmal die Frage, wie tauglich ein Ansatz für Gruppen, Teams und Organisationen ist, der primär an Einzelnen in der Psychotherapie entwickelt wurde. Meines Erachtens liegt hier die größte Chance, aber auch das größte Risiko für Supervision, da der Personenzentrierte Ansatz Realität vor allem in der Widerspiegelung des Individuums untersucht. Dies verträgt sich gut mit konstruktivistischen Einordnungsversuchen der Supervision, die Realität jeweils nur als Konstrukt, gewonnen in gesellschaftlichem Kontakt und Gespräch, betrachtet und nicht als „objektive“ Realität. Dies passt auch vorzüglich zu Rogers (1942a, 418): „Jedes Individuum existiert in einer ständig sich ändernden Welt der Erfahrung, deren Mittelpunkt es ist.“

Das Risiko dieser Überlegung liegt darin, Realität, auch institutionelle und gesellschaftliche, nur noch als Widerspiegelung im Erleben der Individuen zu würdigen, ihr keine Eigenständigkeit und keine Eigengesetzlichkeit mehr zuzugestehen. (Zur Diskussion dieser systemtheoretischen Fragestellung s. u. a. Kleve 2000.)

Supervision verlangt jedoch Respekt vor der Dynamik von Institutionen und gesellschaftlichen Bedingungen, die eben nicht nur individuelle, sondern auch kollektive Widerspiegelungen erfahren und damit konsequenterweise nicht nur individuelle, sondern auch anderen Systemebenen angemessene Bearbeitungsformen fordern. Typisch für kollektive Spiegelungen der Realität sind z. B. Mythen der Organisation, was „man“ für das Problem hält, wie offizieller Auftrag und inoffizielle Realität in ihrer Passung empfunden werden und Ähnliches mehr.

Die zweite wesentliche Frage an den Personenzentrierten Ansatz ist für mich, inwieweit sein Menschenbild und seine Haltungsanforderung für Supervision geeignet sind. Bedeutungsvoll in diesem Zusammenhang ist vor allem der Unterschied von Haltung und Verhalten, ein Unterschied, den ich auch in der Ausbildung von Sozialarbeitern in Klientenzentrierter Gesprächsführung immer wieder didaktisch nutze. Die positive Wachstumsannahme und das Vertrauen in den Klienten – im Personenzentrierten Ansatz zentrale Teile der Konstruktion – habe ich für mich stets als sehr guten Hintergrund meines Handelns in Beratungsprozessen erlebt. Trotzdem gibt es die Erfahrung von Grenzen, von Blockaden, von Nichtmöglichkeiten. Ungeachtet dieses Widerspruchs ist klar, dass Beratung auf diese positive Grundannahme nicht verzichten kann. Ob Supervision es sich eigentlich leisten kann, auf positive Wachstumsannahmen von Gruppen und einzelnen und sogar Institutionen zu verzichten? Wäre es nicht ein Verzicht auf eine wichtige Ressource?

Trotzdem reicht es nicht, positive Wachstumsannahmen für einzelne zu postulieren. Gleiches oder Vergleichbares muss für Teams und/ oder Organisationen passieren, damit diese nicht aus dem

Fokus der Aufmerksamkeit verschwinden. Gleichzeitig wächst hier auch das Risiko der Kollision, da das positive Wachstum der Institutionen und Gruppen möglicherweise erhebliche Konflikte mit einzelnen, ja Beschneidung des Wachstums von einzelnen beinhaltet. Als Beispiel für einen derartigen Konflikt kann die Einführung lebensweltorientierter Arbeitsansätze im Sozialdienst einer Behörde gelten.

Konfliktbeispiel: Lebensweltorientierung vs. Beratung von Einzelnen

Leitung :

- Setzt politische Vorgaben um
- Wünscht „stadtteilorientierte“ Arbeit
- Fördert „Lebensweltorientierung“

Teams:

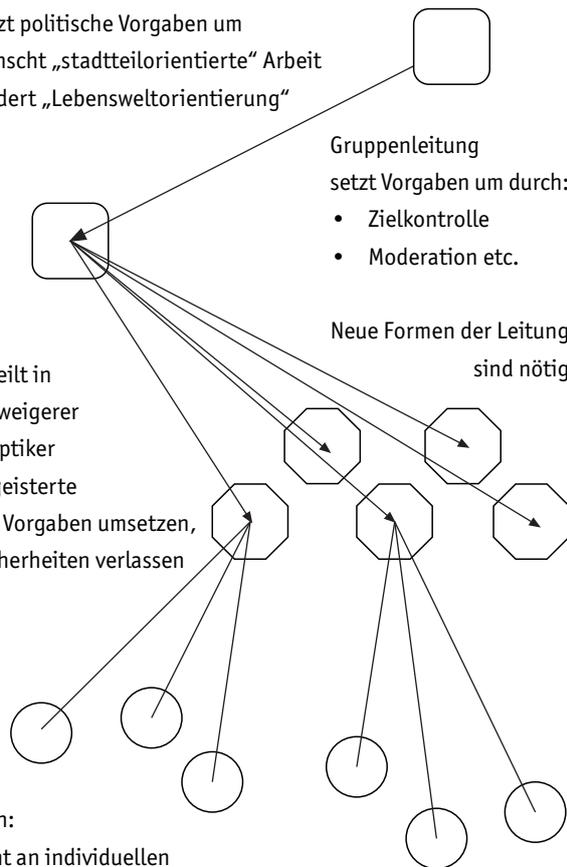
dreigeteilt in

- Verweigerer
- Skeptiker
- Begeisterte

Müssen Vorgaben umsetzen, alte Sicherheiten verlassen

Klienten:

Gewöhnt an individuellen „Bearbeitungsmodus“ müssen mit neuen Arbeitsformen leben



Die Systemebenen dieses häufigen Konflikts zwischen institutioneller/fachlicher Entwicklung und individueller Perspektive werden grafisch dargestellt. Es geht um die Durchsetzung von stadtteilorientierter bzw. lebensweltorientierter sozialer Arbeit. Für die Institution und ihre politische Präsenz und für die Angemessenheit der Konzepte ihrer Arbeit bedeutet dies sicher einen Zugewinn an Effektivität, vielleicht auch an Klientenorientierung, bringt aber möglicherweise heftige Konflikte und Selbstzweifel mit sich und zwar sowohl für Sozialarbeiter, die diesen Veränderungen nicht mehr oder noch nicht gewachsen sind, als auch für Klienten, die an einen Bearbeitungsmodus gewöhnt sind, der individualisierende Beratung bevorzugt.

Die neuen Arbeitsansätze sind vor allem gekennzeichnet durch:

- Arbeit mit Gruppen im Stadtteil,
- Bevorzugung präventiver Arbeitsformen,
- Bevorzugung lebenswelteigener Hilfepotenziale (Nachbarschaftsnetze, Selbsthilfe).

Potenziellen Wachstumschancen der Institution und des Teams steht also der Verzicht auf die Wachstumschancen im Rahmen der vertrauten Arbeitsansätze gegenüber. (Zur weiteren Information über diese Arbeitsansätze s. u. a. Hinte et al. 1999.)

Techniken und Ziele

Eine weitere wichtige Frage in diesem Zusammenhang ist, welche Interventionstechniken brauchbar sind. Es gibt eine Vielzahl von Diskussionen im Beratungs- und Therapiebereich, die immer wieder das Bemühen um Erweiterung der methodischen Vielfalt spiegeln und andererseits einen theorieleeren Eklektizismus vermeiden wollen. Beide Pole finde ich bedeutsam, würde aber vorschlagen, Interventionstechniken so lange als tauglich und verwendbar im Personenzentrierten Ansatz der Supervision gelten zu lassen, wie sie geeignet sind

- Wahrnehmung zu fördern,
- zu einem realistischen Selbstbild von Personen wie Teams, aber auch der Organisation selber beizutragen und
- handlungsbefähigend, d. h. blockadenaufhebend zu sein bei Beachtung von humanistischen Werten.

Dies weist auf die Notwendigkeit hin, die Ziele und Werte unseres professionellen Handelns auch auf der politischen Ebene zu diskutieren und zu definieren und damit erst eine Einschätzung methodischen Handelns zu ermöglichen. Mein im Konfliktbeispiel beschriebener Fall ist letztlich über eine methodische, konzeptionelle oder inhaltliche Diskussion nicht zu lösen, sondern über politische Vorgaben der politischen Lenkungs- und Entscheidungsebene, die in diesem Falle z. B. die Einführung stadtteilorientierter sozialer Arbeit beschließt.

Im Übrigen gilt für die Anwendung unterschiedlicher Interventionstechniken sicher auch eine Erfahrung, die die Diskussion im Therapiebereich in den letzten Jahrzehnten doch deutlich geprägt hat. Klar ist: Verschiedene Verfahren sind für verschiedene Störungen gut, ergo sind störungsabhängige Interventionen gefragt, und es gibt eine deutliche Tendenz zur Integration verschiedener Handlungsansätze.

Wem nützt was?

Als letzte der hier angerissenen Fragen muss sich Supervision schließlich damit auseinandersetzen, wem sie nützt. Auch hier bin ich der Ansicht, dass zur kompetenten Beantwortung dieser Frage

der Ansatz selber nicht taugt, sondern gefragt werden muss, vor welchem ethischen und politischen Hintergrund Supervision welche Ziele angeht. Am Beispiel des Konflikts einzelfallorientierter Beratung versus lebensweltorientierter Arbeit, den ich ja schon vorgestellt habe, wird klar, dass eindeutige Antworten nicht zu haben sind. Ob Einzelfallhilfe persönliche Grenzen erweitert oder neue Abhängigkeiten schafft, ob stadtteilorientierte soziale Arbeit Selbsthilfepotenziale im Stadtteil fördert oder eher reale Not mit publikumswirksamen Aktionen verschleiert – das ist nur bewertbar, wenn klare politisch gesetzte Ziele der Arbeit existieren und ein Konsens über Kontrollverfahren und Erfolgsstandards besteht. Also ist ein derartiger Blick auf Supervision auch, wie schon beschrieben, ein Plädoyer für die politische Seite unseres Handelns, die nach dem Reformschwung der 60er- und 70er-Jahre und dem Psychoboom der 70er- und 80er-Jahre, etwas verloren gegangen zu sein scheint.

Konsequenzen in Thesenform

Kommen wir nun zu den Konsequenzen für eine personenzentrierte Supervision, die ich in Thesen zusammenfassen möchte:

- Personenzentrierte Supervision untersucht und benennt die Auftragslage unter Berücksichtigung aller relevanten Beteiligten und bei Würdigung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen.
- Personenzentrierte Supervision ist auch im Supervisionsprozess nicht nur um individuelles Verstehen, sondern ebenso um institutionelles und gesellschaftliches Verstehen bemüht.
- Personenzentrierte Supervision integriert Fragen nach Sinn und Nutzen der supervidierten Arbeit in der Institution und darüber hinaus als wichtige Bestandteile der persönlichen sowie der Team- und Institutionsentwicklung – „Politik gehört dazu“.
- Personenzentrierte Supervision gelingt, wenn Echtheit nicht nur als personale Echtheit, sondern auch als institutionelle Echtheit begriffen wird, wobei Widersprüche und Gegenläufigkeiten reflektiert, nicht ausgeblendet werden.

Personenzentrierte Supervision wird dann erfolgreich sein, wenn die immer noch dominanten Muster von Beratung und Therapie erweitert werden durch andere Ansätze, z. B. durch systemisches Denken. Muster der Beratung ist dann die Beratung von Systemen. Ziel ist weder die Konzentration auf das Individuum noch sein Ausblenden oder gar Verschwinden in der Analyse der Institution, ihrer Kultur, ihrer Ziele und anderer Größen.

Ergänzend zu den vier Thesen ist zu sagen:

- Personenzentriert ist Supervision da, wo sie sich konsequent um Klärung der Auftragslage bemüht und dabei Institutionen bzw. Auftraggeber und Klienten berücksichtigt. Während die Einbeziehung der Institution als Auftraggeber für die Supervision schon Realität ist, ist es noch keineswegs selbstverständlich, in (zirkulären) Fragen auch andere relevante Teile des Systems zu befragen und ihre Antworten einfließen zu lassen. So

könnten andere Teile des Versorgungssystems, aber auch die Nutzer selber bzw. die sozialen Systeme der Nutzer konsequenter in ihrer Bedeutung erforscht werden.

- Personenzentrierte Supervision sollte nicht nur um individuelles Verstehen, sondern auch um institutionelles und politisch-gesellschaftliches Verstehen bemüht sein. Dies setzt den Einsatz von Erfassungs- und Analysetechniken voraus, die die Face-to-Face-Situation der Beratung oder Therapie mit Einzelnen bzw. Gruppen weit überschreitet. Dazu gehört die Analyse von
 - Konzepten
 - Förderrichtlinien
 - juristischen Grundlagen der Arbeit
 - Organigrammen als Bild von Organisationsstrukturen
 - Vorinformationen über Organisationsformen, Trägerkonstrukte und Trägergeschichte.
- Personenzentrierte Supervision sollte auch personenzentriert in der Frage sein, wem die Supervision nützt. Die Frage nach dem Nutzen von Veränderungen – durch die Mitarbeiter gestellt – muss als legitim begriffen werden. Dazu gehört dann allerdings auch die Fragen nach dem Nutzen für Klienten, ihre Unterstützungssysteme und nach anderen Nutzern.
- Personenzentriert ist die Supervision dann, wenn sie zu einer gelingenden Mischung aus institutioneller und personaler Echtheit beiträgt. An dem Beispiel der Supervision in Institutionen sozialer Arbeit wird klar, dass für Sozialarbeiter nicht nur personale Echtheit im Sinne von Carl Rogers, sondern auch institutionelle Echtheit notwendig ist, die ein deutliches Bewusstsein über die institutionellen Rahmenbedingungen, Ziele und Konzepte, aber auch deren Akzeptanz verlangt.
- Über Echtheit als Begriff muss hier nichts mehr gesagt werden. In der Sozialarbeit bzw. Sozialpädagogik hat sich bei mir die Auffassung gefestigt, diesem ursprünglichen Begriff, den ich als „personale Echtheit“ bezeichne, den Begriff der „institutionellen Echtheit“ beizuordnen, d.h. auch Kongruenz hinsichtlich der institutionellen Ziele, Werte und Strategien zum Gegenstand des Interesses zu machen.

Methodenintegration – ein Beispiel

Zum Schluss möchte ich ein konkretes Denkmodell vorstellen und einige Aspekte seiner Nutzung erläutern. Versucht wird dabei eine Integration von personenzentrierten Handlungsmustern mit anderen, eher sozialwissenschaftlich fundierten Handlungsmustern. Gleichzeitig verbinde ich damit das Anliegen, an die handlungsorientierten und „praktischen“ Traditionen meines Berufes anzuknüpfen. Vorgestellt wird dabei ein analoges Denkmodell, das ich in meinen Supervisionen sehr häufig benutze. (Zur Information über digitale und analoge Kommunikationsformen s. Watzlawick et al. 1974, 61–68.)

Die von mir benutzte Rahmenmetapher für die Supervisionsarbeit wird hier als „Theatermodell“ bezeichnet. Der Einsatz weiterer Metaphern ist denkbar. Das Theatermodell wird den Supervisanden vorgegeben als Rahmen für die Analyse der in der Supervision vorgebrachten problematischen Situationen. Im Folgenden beschreibe ich kurz die Elemente des Theatermodells.

DRITTE SYSTEMEBENE

„BÜHNENBILD“

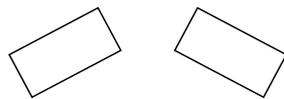
Hintergrund/Gesellschaftliche Rahmenbedingungen



ZWEITE SYSTEMEBENE

„BÜHNENAUSSTATTUNG“

Materielle und nicht-materielle institutionelle Faktoren



ERSTE SYSTEMEBENE

HANDELNDE PERSONEN

Bewusste Handlungsanteile gesellschaftl./institutionelle Rollenvorschriften



VIERTE SYSTEMEBENE

„SOUFFLEURSMUSCHEL“

Nicht-bewusstes/Vorbewusstes z.B. biografische Prägenen



Das Theatermodell ist vordergründig zunächst durch die handelnden Personen geprägt, die ich als erste Systemebene vorstelle. In der grafischen Darstellung bin ich von zwei handelnden Personen ausgegangen, gegebenenfalls ist die „Bühne“ natürlich zahlenmäßig stärker besetzt. Hier gehen wir zunächst von zwei Personen aus, die ihre Beziehung (z. B. als Supervisand und Klient) in die Supervisionssituation einbringen. Diese Personen sind ausgestattet mit Rollen, mit Rollenvorschriften, mit Wünschen über Rollen, d.h. mit bewussten Anteilen dieser Rollen.

Die Rollen der handelnden Personen finden ihren entsprechenden Raum im Bühnenraum, der zweiten Systemebene des Theatermodells. Als Ausstattung des Bühnenraums soll dabei alles verstanden werden, was im weitesten Sinne materielle und immaterielle institutionelle Realität ist. Das Konzept der Einrichtung als immaterielle Realität, die Frage, ob die Räume mit alten oder neuen Möbeln ausgestattet sind, ob es draußen laut oder leise zugeht, sind Faktoren materieller oder immaterieller Realität von Institutionen.

Damit aufs Engste verknüpft ist der Hintergrund als dritte Systemebene. In meinem Denkmodell ist der Hintergrund das Bühnenbild, die symbolische Repräsentanz gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. In der derzeitigen Situation ist dieser gesellschaftliche

Rahmen u.a. gekennzeichnet durch Begriffe wie Professionalisierung, Legitimationskrise, Spazwang.

Als vierte Systemebene und als sehr bedeutendes Element ist schließlich in der grafischen Darstellung die Souffleursmuschel ganz unten zu nennen, die für mich in diesem Modell für alle unbewussten und vorbewussten Einflüsse im weitesten Sinne steht. Praktisch genutzt wird sie in der Arbeit mit den Supervisanden, wenn konkret nach handlungsleitenden Kognitionen gefragt wird, wenn diese handlungsleitenden Kognitionen z. B. in der Form von „Lebensregeln“ deutlich gemacht werden.

Meine damit verbundene grundsätzliche Arbeitshypothese, die ich auch gegenüber den Supervisanden so erläutere, lautet dann: Ein wirklich schlüssiges Schauspiel, ein Drama oder eine Komödie, kann sich nur dann entwickeln, wenn die Elemente der Bühne möglichst gut aufeinander bezogen sind. Eine schlüssige Aufführung entsteht erst dann, wenn im Rollenskript, in der institutionellen Ausstattung, im Hintergrund und im Textheft des Souffleurs möglichst zueinander passende Ausstattungselemente und Texte vorhanden sind. Ein von mir häufig in Supervisionen bearbeitetes Thema bezieht sich auf Konkurrenz. Wenn sich dieses Thema der Konkurrenz durch alle Elemente der Bühne hindurchzieht, entsteht ein institutionell, gesellschaftlich und persönlich schlüssiges Stück.

Methodische Überlegungen

Methodisch ist in diesem Zusammenhang nicht unbedeutend, dass ich dieses Denkmodell, diese Rahmenmetapher im Regelfall vor der Gruppe entwickle, also nicht in Form z. B. einer fertig vorbereiteten Folie, als Denkmodell in die Gruppe hineinbringe. Die langsame Entwicklung des Denkmodells ermöglicht die Berücksichtigung individueller oder gruppenspezifischer Widerstände und Deutungsdifferenzen.

Unter diagnostischen Aspekten ist zunächst einmal festzuhalten, welche Deutungsmuster auf welcher Systemebene bevorzugt von den Supervisanden eingebracht werden. In psychotherapeutisch-beratenden Handlungsfeldern werden im Regelfall Deutungsmuster auf der Ebene direkter persönlicher Beziehungen bzw. der Ebene unbewussten Handelns bevorzugt. Für die Auflösung professioneller Handlungsblockaden kann es jedoch von Vorteil sein, Deutungsmuster ins Spiel zu bringen und anzubieten, die die gewohnten Systemebenen verlassen.

Für die weitere methodische Nutzung dieser Rahmenmetapher bieten sich u. a. Methoden aus dem Bereich des Rollenspiels bzw. des Psychodramas an. Andere methodische Einflüsse aus dem Bereich der Familientherapie, z. B. Skulpturarbeit, können integriert werden. Methodische Elemente, die den direkten bewussten oder nicht bewussten Umgang von Personen miteinander betreffen, können leicht durch Querverweise symbolischer Art auf die institu-

tionelle oder gesellschaftliche Ebene ergänzt werden. So wurde von einer Supervisionsgruppe der gesellschaftliche und institutionelle Sparschwanz durch ein überdimensionales Sparschwein symbolisiert, das mit bedrohlichem Ausdruck im Hintergrund der Szene aufgehängt wurde (vgl. Schweers 1998, 101f).

Entscheidend für die Wahl der Bearbeitungsebene ist, zu beachten, wo Bereitschaft zur Auseinandersetzung erkennbar wird bzw. auf welcher Bearbeitungsebene Blockaden festzustellen sind. Beratungs- bzw. Therapie-Routiniers tendieren zur Arbeit mit unbewussten Anteilen. Da werden typischerweise auch in der Supervisionssituation „Übertragungsanteile“ und psychodynamische Konfliktpotenziale bereits voranalysiert dargeboten, während institutionelle oder gesetzliche Aspekte des Konflikts häufig ignoriert oder teilweise ausgeblendet werden. Dies ist dann auch häufig verbunden mit Wünschen an die Supervision, die bereits vertrauten Arbeitsformen beizubehalten.

Institutionelle Routiniers, wie sie oft im öffentlichen Dienst anzutreffen sind, zeigen dagegen oft eine Überbetonung in der Wahrnehmung der materiellen und nicht-materiellen Aspekte der Institution. Hier kann der Blick auf die persönlichen Anteile „befreiend“ wirken, wenn er respektvoll und akzeptierend, eben personenzentriert angeboten wird.

Entsprechend konstruktivistischen Grundannahmen geht es in beiden Fällen nicht um „richtige“ Deutungsmuster, sondern um die Lösung starrer Deutungsformen, um ein Reframing von Problemen. Zentrale Begriffe der personenzentrierten Theorie wie Selbstaktualisierung und Kongruenz können meines Erachtens nicht nur auf persönlicher, sondern auch auf institutioneller Ebene benutzt werden, bedürfen aber entsprechend veränderter Techniken.

Mir fällt es ausgesprochen schwer, in der jeweils konkreten Situation der Supervision einen klaren Trennungsstrich vorzunehmen. Deutlich scheint nur zu sein, dass Arbeit auf allen Interventions-ebenen Wirkungen sowohl in der Selbstaktualisierung der Individuen wie auch der Selbstorganisation der Institutionen zeitigen kann, dass aber jede Interventionsebene durchaus unterschiedliches Potenzial in diese beiden Richtungen entfaltet.

Ziel des Supervisionsprozesses müsste es in jedem Fall sein, eine nichtlineare Problemdefinition zu finden, also keine Schuldzuweisungen zu geben und vielfältige Bedingungsfaktoren angemessen

zu berücksichtigen. Ziel sollte es jedenfalls sein, Probleme zu definieren und danach Ziele für die konkrete Arbeit zu benennen.

Im nächsten Arbeitsschritt in der Supervision geht es um den Entwurf, die Planung und die Durchführung geeigneter Maßnahmen zur Realisierung dieser Ziele und danach geht es um angemessene, auch personenzentriert zu definierende Überprüfungsmaßnahmen. Zur Realisierung genau dieses Prozesses aber braucht Supervision Denk- und Handlungsmodelle, die den traditionellen Begriff der Personenzentrierung über die Person hinaus erweitern und andere sozialwissenschaftliche fundierte Denkansätze in angemessener Weise mit berücksichtigen. Systemisch fundierte Modelle sind in ihrer Bedeutsamkeit für die Analyse von komplexen Systemen und der Intervention in diesen Systemen unverzichtbar.

Literatur

- Brecht, Bertold (1985), Die Gedichte von Bertold Brecht in einem Band, Frankfurt/M. (Suhrkamp) 1985
- Hinte, Wolfgang / Litges, Gerd / Springer, Werner (1999), Soziale Dienste. Vom Fall zum Feld, Berlin (Sigma) 1999
- Kleve, Heiko (2000), Systemtheorie und Konstruktivismus in der sozialen Arbeit. Zirkularität als Standpunkt, in: Sozialwissenschaftliche Literaturrundschau 1 (2000) 33-38
- Rogers, Carl (1942a), Die Klient-bezogene Gesprächspsychotherapie, Hamburg (Kindler) 1982
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet, H. / Jackson, Don, D. (1974), Menschliche Kommunikation, Bern (Huber) 1974
- Schweers, Gerd (1998), Zur Integration sozialwissenschaftlicher Perspektiven in einer sich als personenzentriert verstehenden Supervision, in: Straumann, Ursula E. / Schrödter, Wolfgang (Hg.), Verstehen und Gestalten, Köln (GwG) 1998

Autor

Gerd Schweers, Dipl.-Soz.päd., Jahrgang 1953, Diplom-Sozialpädagoge, Lehrer für Theorien und Methoden der Sozialarbeit, langjährige Tätigkeit in verschiedenen Arbeitsfeldern sozialer Arbeit, Supervisor DGSv, Ausbilder der GwG, Familientherapeut.

Adresse:

Fachbereich 1 – Sozialwesen. Universität GH Essen. D-45117 Essen

Peter F. Schmid

World Association for Person-Centered and Experiential Psychotherapy and Counseling Das Selbstverständnis. Die neuen Statuten.

Zusammenfassung PERSON dokumentiert im Folgenden die Präambel, die Prinzipien und die Ziele der definitiven Statuten des „Weltverbands für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung“, die nach ausführlicher Diskussion von der letzten Generalversammlung in Chicago im Juni 2000 ebenso einstimmig beschlossen wurden wie die Änderung des bisherigen, provisorischen Namens des Weltverbandes. Das Europäische Netzwerk schloss sich an.¹

Stichwörter: Weltverband, Europäisches Netzwerk, Personzentrierte Psychotherapie, Experienzielle Psychotherapie, Humanistische Psychotherapie.

„Personzentriert“ und „experienziell“. Auf die kürzest mögliche Formel gebracht, lässt sich das Ergebnis des intensiven Diskussionsprozesses um Grundlagen, Selbstverständnis und Politik vor und während der ersten regulären Generalversammlung im Rahmen der 5. Internationalen Konferenz (5th ICCCEP) in einem einzigen Wörtchen zusammenfassen: „und“.

In der grundsätzlichen Auseinandersetzung um Menschenbild, Identität und Zielsetzungen unter den mehr als hundert Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus der ganzen Welt wurde auch um eine zutreffende Namensbezeichnung gerungen. In bewusster Abgrenzung verschiedener Konzepte wurde festgehalten, dass „personzentriert“ und „experienziell“ unterschiedliche Ansätze darstellen, wengleich deren Verhältnis von verschiedenen Personen sehr kontrovers gesehen wird. Deshalb wurde es als notwendig empfunden, den provisorischen Namen des Weltverbands, der nur „personzentriert“ enthalten hatte, zu verändern. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass „personzentriert“ als Dachbegriff für alle Ansätze verstanden wird, die sich irgendwie auf Rogers, Gendlin und experienzielle Konzepte verschiedener Herkunft berufen. Auch die Namensbezeichnung mit einem Schrägstrich – „person-centered/experiential“ – konnte sich nicht durchsetzen. Diejenigen, die den Schrägstrich als Zeichen für eine Austauschbarkeit der Begriffe verstanden, wollten ein solches Missverständnis vermieden sehen. Das Wörtchen „und“ im Titel wurde schließlich von allen akzeptiert.

„Und“ bezeichnet einerseits den Unterschied: Sowohl die personzentrierte als auch die experienzielle Seite haben sich damit gegen die Anwendung der Bezeichnung „personzentriert“ (quasi als Überbegriff) auch für experienzielle Ansätze entschieden. Die Präambel der neuen Statuten hält ausdrücklich fest, dass es sich um unterschiedliche Paradigmata handelt und zwischen personzentrierten Ansätzen einerseits und experienziellen andererseits unterschieden wird. Als Begründung für die Entscheidung wurde unter anderem angeführt, dass die Unterschiede in Anthropologie und Therapietheorie und -praxis eine Begriffsunterscheidung nach innen und außen erforderlich machen. (Dabei wurde im Übrigen – ebenso konsensuell – in den Statuten des Weltverbandes und im Namen der künftig von ihm veranstalteten Konferenzen auch der Begriff „klientenzentriert“ durch den Begriff „personzentriert“ ersetzt. Die Konferenz, bislang „ICCCEP – International Conference for Client-Centered and Experiential Psychotherapy“, wird künftig „PCE Conference“ heißen: „World Conference for Person-Centered and Experiential Psychotherapy and Counseling“.)

„Und“ bringt andererseits die Verbindung und Zusammengehörigkeit zum Ausdruck. In der Präambel wird deutlich gemacht, dass die Beziehung der verschiedenen Ansätze zueinander sich in ständiger Entwicklung und Diskussion befinden und Vertreter aller Ansichten im Weltverband ihren Platz haben: jene, die die beiden von ihren Grundlagen her als unvereinbar ansehen, ebenso wie jene, die der Auffassung sind, es handle sich bloß um verschiedene Suborientierungen. Die Unterschiede sollen also ebenso betont werden, wie über das Verhältnis zueinander fortgesetzter Dialog angesagt ist. Nicht, um einander zu „bekehren“ oder zu überzeugen; die Auseinandersetzung in Theorie und Praxis kann vielmehr gerade

1 Zur Geschichte und Zielsetzung beider Verbände vgl. die Dokumentationen in PERSON 2 (1997), 1 (1999) und 2 (1999).

dazu beitragen, das jeweils Eigene weiter zu entwickeln. Darüber hinaus ist die Zusammenarbeit auch „nach außen“ hin ein Gebot der Stunde. Zusammen mit anderen humanistischen Ansätzen stellen die Personzentrierte wie die Experienzielle Psychotherapie jedenfalls eine Abgrenzung gegen psychoanalytische, verhaltenstherapeutische und systemische Paradigmata dar. Mit der Zusammenfassung beider Konzepte in einem Dachverband wurde also eindrucksvoll die Notwendigkeit und Bereitschaft zur Kooperation auf verschiedenen Gebieten unterstrichen wie ein unübersehbares Signal und Lebenszeichen der humanistischen Orientierung in Psychotherapie und Beratung gesetzt.

Das Europäische Netzwerk hat bei seiner letzten Generalversammlung im November 2000 in Salgótarján in Ungarn gleichfalls

seinen Namen geändert und Präambel und Prinzipien des Weltverbands gleichlautend übernommen. Es heißt jetzt „Network of the European Associations for Person-Centred and Experiential Psychotherapy and Counselling (NEAPCEPC)“.

Für Österreich und seine Vereinslandschaft – ebenso wie für diejenige im gesamten deutschsprachigen Raum – ist damit ein Standard vorgegeben, der Auseinandersetzung und Zusammenarbeit auch hier nach einfachen und klaren Grundsätzen regeln könnte: Die Unterschiede in der Tradition des je Eigenen und im Selbstverständnis nicht ignorieren, sondern im Gegenteil: festhalten und durch Dialog fruchtbar machen; die Gemeinsamkeiten jedoch zur Kooperation nützen und zur Auseinandersetzung mit anderen Orientierungen und anderen politischen Konzepten.



WORLD ASSOCIATION FOR PERSON-CENTERED AND EXPERIENTIAL PSYCHOTHERAPY AND COUNSELING

Statuten

Die Vereinigung wurde am 8. Juli 1997 anlässlich der Vierten Internationalen Konferenz für Klientenzentrierte und Experienzielle Psychotherapie (ICCCEP) in Lissabon, Portugal, gegründet. Die Statuten in ihrer gegenwärtigen Form wurden konsensuell bei der Generalversammlung am 29. Juni 2000 in Chicago beschlossen.

Die Begriffe „personzentriert“ und „experienziell“ und die mit ihnen verbundenen Konzepte und Prozesse beruhen auf einer umfassenden und reichhaltigen Geschichte und sind ständig in Entwicklung begriffen. Die Bezeichnung „personzentriert und experienziell“ wurde gewählt, um fortgesetzten Dialog und beständige Entwicklung zu fördern; es ist nicht beabsichtigt, ein bestimmtes Verständnis dieser Ansätze und ihrer Beziehung zueinander zu bevorzugen.

I. Prinzipien

Ziel dieser Vereinigung ist es, ein weltweites Forum für jene Fachleute in Wissenschaft und Praxis bereitzustellen, die

- sich der Beziehung zwischen Klient bzw. Klientin und Therapeut bzw. Therapeutin in Psychotherapie und Beratung verpflichtet wissen und ihr grundlegende Bedeutung beimessen

- für das therapeutische Unterfangen den aktualisierenden Prozess des Klienten bzw. der Klientin und seine bzw. ihre phänomenologische Welt für zentral erachten
- in ihrer Arbeit jene Bedingungen und Haltungen verkörpern, die zuerst von Carl Rogers als förderlich für die therapeutische Entwicklung postuliert wurden
- einer Auffassung verpflichtet sind, derzufolge sie sowohl Klienten bzw. Klientinnen als auch Therapeuten bzw. Therapeutinnen als Personen verstehen, d. h. in ihrer Individualität und gleichzeitig in ihrer Beziehung zu anderen und ihren verschiedenen Umwelten und Kulturen
- für die Entwicklung und Ausarbeitung personzentrierter und experienzieller Theorie im Licht gegenwärtiger und künftiger Praxis und Forschung offen sind.

II. Ziele

Die Vereinigung hat folgende Ziele:

- die Zusammenarbeit zwischen Vereinigungen, Organisationen, Institutionen und Personen auf internationaler Ebene auf dem Gebiet personzentrierter klientenzentrierter und experienzieller Psychotherapie und Beratung zu fördern,

- personenzentrierte und experienzielle Vereinigungen, Organisationen, Institutionen und Personen in ihrer Arbeit zu unterstützen bzw. zu fördern
- personenzentrierte und experienzielle Sichtweisen zu fördern und das wissenschaftliche Studium sowie die Qualitätsentwicklung der praktischen Arbeit, besonders auf dem Gebiet von Psychotherapie und Beratung, zu unterstützen und dazu zu ermutigen
- sich mit sozialpolitischen Prozessen zu beschäftigen, um den kontinuierlichen Beitrag des Paradigmas zur Gesundheit, in der Erziehung, im akademischen Bereich usw. zu gewährleisten
- Ideen mit anderen psychotherapeutischen Schulen auszutauschen und Zusammenarbeit auf dem Gebiet von Psychotherapie und Beratung zu stimulieren
- der Verpflichtung nachzukommen, internationale Konferenzen zu unterstützen und zu fördern, besonders die *Weltkonferenz für*

Personenzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung (kurz *PZE-Konferenz*, früher ICCCEP) samt ihren möglichen künftigen Entwicklungen

- eine qualitativ anspruchsvolle Zeitschrift herzustellen und den Austausch von Forschung, Theorie und Praxis zwischen Sprachgruppen durch bestehende Zeitschriften und andere Mittel zu fördern.

Die vollständigen Statuten sowie die Geschäftsordnung sind in der englischen Originalfassung auf der Homepage des Weltverbandes nachzulesen: www.pce-world.org. (Im Weltverband können sowohl Einzelpersonen wie Institutionen Mitglied werden.) Die Website des Europäischen Netzwerks ist unter www.pce-europe.org zu finden. (Mitglieder des Netzwerks können nur Vereinigungen werden.)

Rezension

Wolfgang W. Keil

Sander, Klaus: **Personzentrierte Beratung. Ein Arbeitsbuch für Ausbildung und Praxis**

Köln (GwG Verlag) & Beltz (Weinheim und Basel), 1999

Das Buch verspricht von seinem Titel her eine umfassende Darlegung der Praxis von Personzentrierter Beratung sowie der dafür notwendigen Ausbildungsinhalte. Fragen der Ausbildung werden allerdings nur marginal (auf den letzten 8 Seiten) erörtert; die Materialien des Buches sind jedoch aus Unterlagen für Ausbildungsgänge im Rahmen einer Fachhochschule hervorgegangen. Die Praxis von Personzentrierter Beratung steht insofern im Mittelpunkt als in neun längeren Gesprächsverläufen unterschiedliche Beratungsbereiche behandelt sowie anhand von kürzeren Ausschnitten produktives und unproduktives Beratervorgehen erläutert werden.

Einleitend wird ein Konzept von Personzentrierter Beratung umrissen. Zu diesem Zweck wird zunächst der (meist praxeologisch orientierte) Begriff der Beratung erörtert und dabei u.a. das Fehlen einer übergreifenden theoretischen Perspektive in der Beratungswissenschaft moniert. Sander versucht diese Lücke zu füllen, indem er ein sehr plausibles integratives Modell vorlegt, in welchem einerseits von den Problembereichen (äußere Lebenswelt, zwischenmenschliche Beziehungen, individuelle Probleme) und andererseits von den in der Beratung angebotenen Lösungsformen her (Information, Klärung, Aufbau von Handlungskompetenz) insgesamt neun unterschiedliche Typen von Beratung abgebildet und unterschieden werden können. Das zweite Kapitel ist dann der Frage gewidmet, was Personzentrierte Beratung sei. Hier werden allerdings nur ein weiteres Mal das Lebenswerk von Rogers, seine Grundannahmen, seine Persönlichkeitstheorie und seine Konzepte von den für eine förderliche Beziehung nötigen Grundhaltungen und vom Prozess der Selbstveränderung zusammengefasst und interpretiert. (Hervorheben möchte ich dabei die Darstellung der Spannweite der Empathie vom Verstehen der Verbalisierung über das der Hintergrundgrundgefühle dazu bis zum Erfassen der übergreifenden Bedeutungen, die dem Klienten noch gar nicht bewusst

waren.) Eine kurze Erörterung der Spezifika einer Personzentrierten Beratung (v. a. im Verständnis von Störung als Handlungs- und Lösungsinkompetenz im Unterschied zur tieferen Inkongruenz des Selbst bei der Psychotherapie) findet sich dann doch ganz kurz in der Einleitung des nächsten Kapitels, das den ausführlichen Fallbeispielen gewidmet ist. Diese Darstellung von unterschiedlichsten Beratungssituationen als Gesprächs-Transkript und Kommentar bildet den Hauptteil des Buches. Im Anschluss daran erläutert Sander anhand von Beispielen drei Wirkfaktoren, die ihm für eine Personzentrierte Beratung besonders wichtig geworden sind. Neben der angemessenen Passung von Berater bzw. Beraterin und Klient bzw. Klientin und der adäquaten Förderung der Selbstexploration legt Sander hier besonderen Wert auf wirklich persönliche Anteilnahme und das Commitment des Beraters. Mit der Verdeutlichung dieses Faktors hat Sander sicherlich einen wichtigen Beitrag zum Verständnis der Grundhaltungen und damit zum personzentrierten Ansatz insgesamt erbracht. Weiters möchte ich darauf verweisen, dass es für Sanders Verständnis von Personzentrierter Beratung wesentlich ist, ein behavioristisches Training von Einzelmerkmalen abzulehnen zugunsten der Ausbildung von professioneller Intuition und Flexibilität sowie eine personbezogene Beziehung bei allen (d. h. auch bei rein sachlich-äußerlichen) Beratungsinhalten und Beratungsformen zu fordern.

Monieren möchte ich die vielen Fehler im Umgang mit der Literatur in diesem Buch: zitierte Autoren (Rahm, Katschnig, Rogers 1973b) finden sich nicht im Literaturverzeichnis, Autoren werden falsch geschrieben („Schmidt“, „Lieter“ v. a. auf S. 67), die Angabe der Erstausgaben von Rogers ist völlig uneinheitlich, die Seitenzahlen von Rogers 1972 dürften falsch sein; ein Rätsel ist es außerdem, was die wiederholt mitten in Sätze hineingerutschte Zahl 150 (S. 48, 71, 91) bedeuten soll.

