

# PERSON

Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung

1|2024

28. Jahrgang

## Themenheft Personzentrierte Supervision und Organisationsberatung

Herausgegeben von Gerald Käfer-Schmid und Peter Frenzel

### FACHBEITRÄGE

- Robert Waldl:* Verhalten und Verhältnisse verstehen und verändern.  
Coaching für Führungskräfte auf Basis der Personzentrierten Systemtheorie 6
- Peter Frenzel:* Der Personzentrierte Ansatz in Supervision und Coaching.  
Eine kritische Positionierung 17
- Ulrich Siegrist:* Personzentriert-experienzielle Organisationsberatung. 31
- Thomas Olbrich:* Führung braucht keine Superheld\*innen, sondern Supervision.  
Reflexion praktischer Erfahrungen aus Sicht einer Führungskraft 39

### REZENSIONEN

49

# PERSON. Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung

Die Herausgeber\*innen sind dem von Carl Rogers und seinen Mitarbeiter\*innen begründeten Personzentrierten Ansatz verpflichtet. Dieser Ansatz wurde im deutschen Sprachraum im Rahmen der Psychotherapie unter den Bezeichnungen „Gesprächspsychotherapie“, „Klientenzentrierte Psychotherapie“ und „Personzentrierte Psychotherapie“ bekannt. Seit Beginn hat der Ansatz unterschiedliche Differenzierungen und Weiterentwicklungen erfahren.

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.

Die Zeitschrift dient als Forum der Diskussion dieser Entwicklungen und ihrer Umsetzung innerhalb und außerhalb der Psychotherapie in den Bereichen der Human- und Sozialwissenschaften, der Ausbildung, Kultur und Wirtschaft. Dies gilt sowohl für die wissenschaftliche Forschung und Theoriebildung als auch für Lehre und Praxis. Die Zeitschrift bietet außerdem einen Rahmen für Auseinandersetzung und Zusammenarbeit mit anderen kulturellen, wissenschaftlichen, philosophischen und künstlerischen Strömungen.

## Herausgeber\*innen

### ÄGG – Ärztliche Gesellschaft für Gesprächspsychotherapie

c/o Dr. Annette Jessinghaus, D-44577 Castrop-Rauxel, Ev. Krankenhaus, Grutholzallee 45; Tel.: +49 2305 102 2547; Fax: +49 2305 102 2219  
E-Mail: a.jessinghaus@evk-castrop-rauxel.de

### APG • IPS - Akademie für Beratung und Psychotherapie

A-1150 Wien, Diefenbachgasse 5/2  
Tel.: +43 677 62 55 80 00; E-Mail: office@apg-ips.at

### DPPG – Deutsche Psychologische Gesellschaft für Gesprächspsychotherapie e.V.

c/o Dr. Dorothee Wienand-Kranz, D-20148 Hamburg, Rothenbaumchaussee 101; Tel.: +49 40 45 91 59; E-Mail: wienand-kranz@gmx.de

### FORUM – Personzentrierte Psychotherapie, Ausbildung und Praxis

A-1030 Wien, Reisnerstraße 18–20/2. Stiege/4. Stock/Top 17  
Tel./Fax: + 43 1 966 79 44; E-Mail: buero@forum-personzentriert.at

### GwG – Gesellschaft für Personzentrierte Psychotherapie und Beratung e.V.

D-50825 Köln, Melatengürtel 127  
Tel.: +49 221 92 59 08 – 0; E-Mail: gwg@gwg-ev.org

### IPEA – Institut für personzentrierte und experientielle Angebote

D-24857 Fahrndorf, Ortland 1  
E-Mail: info@ipea.team

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

A-4020 Linz, Altstadt 13  
Tel./Fax: + 43 732 78 46 30; E-Mail: office@oegwg.at

### pcaSuisse – Schweizerische Gesellschaft für den Personzentrierten Ansatz. Trägerin des pcaInstitut

CH-8005 Zürich, Josefstrasse 79  
Tel.: +41 44 2717170; Fax: +41 44 2727271; E-Mail: info@pca-acp.ch

### VRP – Vereinigung Rogerianische Psychotherapie

A-1030 Wien, Schützensgasse 25/5  
Tel.: +43 664 165 43 03; E-Mail: office@vrp.at

## Herausgeber dieses Hefts

Gerald Käfer-Schmid und Peter Frenzel

## Erscheinungshinweise und Bezugspreise

Heftpreis: € 15,- / SFr 16,60– zzgl. Versandkosten  
Abonnement: € 26,- / SFr 28,80,- zzgl. Versandkosten  
Es erscheinen jeweils 2 Nummern pro Jahr.

Bestellungen sind über jede Fachbuchhandlung oder direkt beim Verlag möglich. Ein Abonnement verlängert sich automatisch, wenn es nicht sechs Wochen vor Jahresende schriftlich gekündigt wurde. Mitglieder der herausgebenden Vereinigungen haben jeweils spezifische Bezugsbedingungen. Für den Bezug im Rahmen von Verbandsmitgliedschaften gelten weiterhin die verbandsspezifischen Regelungen.

Die Ausgaben der PERSON sind auch online unter <https://ejournals.facultas.at/index.php/person> abrufbar.

## Verleger und Druck

Facultas – Verlags- und Buchhandels AG, A-1050 Wien, Stolberggasse 26  
Tel.: +43 1 310 53 56; [www.facultas.at](http://www.facultas.at), [office@facultas.at](mailto:office@facultas.at)

## Satz und Layout

Wandl Multimedia-Agentur; E-Mail: [b.wandl@aon.at](mailto:b.wandl@aon.at)

## Redaktion

Michael Behr, Katrin Draxl, Silke Birgitta Gahleitner, Mark Galliker, Gerald Käfer-Schmid, Christian Korunka, Magdalena Kriesche, Jana Lammers, Hans-Jürgen Luderer, Christine le Coutre, Gerhard Lukits, Aglaja Przyborski, Monika Tuczai, Yvette Völschow

## Redaktionssekretariat

Georg Gartner, 1040 Wien, Blechturmstraße 8/15  
E-Mail: [office@georg-gartner.at](mailto:office@georg-gartner.at)

## Fachbeirat:innen von PERSON

Beatrice Amstutz, Anna Auckenthaler, Matthias Barth, Eva-Maria Biermann-Ratjen, Johannes Binder, Jeanette Bischkopf, Heinke Delloch, Harald Doppelhofer, Sybille Ebert-Wittich, Jochen Eckert, Reinhold Fartacek, Andrea Felnemeti, Jobst Finke, Katharina Fischer, Peter Frenzel, Sylvia Gaul, Ernst Hemmert, Ruth Hobi, Beate Hofmeister, Gabriele Isele, Elisabeth Jandl-Jäger, Annette Jessinghaus, Dietlinde Kanolzer, Sylvia Keil, Wolfgang W. Keil, Sonja Kinigadner, Lore Korbei, Dorothea Kunze-Pletat, Ivan Leonardelli, Margarethe Letzel, Brigitte Macke-Bruck, Christian Metz, Doris Monden-Engelhardt, Christiane Müller, Sybille Neidhart, David Oberreiter, Brigitte Pelinka, Ulrike Rams, Klaus Renn, Eckart Ruschmann, Joachim Sauer, Tobias Steiger, Thomas Slunecko, Gerhard Stumm, Ludwig Teusch, Helena Maria Topaloglou, Johannes Wiltschko, Andreas Wittrahm, Victoria Zipper (Stand: Oktober 2024)

**Richtlinien und Hinweise zur Manuskriptabgabe** finden Sie auf der hinteren Umschlagseite.

# PERSON

28. Jg. 2024, Heft 1

## Themenheft Personzentrierte Supervision und Organisationsberatung

Herausgegeben von  
Gerald Käfer-Schmid und Peter Frenzel

## Inhalt

Editorial ..... 3

### FACHBEITRÄGE

*Robert Waldl*

Verhalten und Verhältnisse verstehen und verändern. Coaching für Führungskräfte auf Basis der Personzentrierten Systemtheorie ..... 6

*Peter Frenzel*

Der Personzentrierte Ansatz in Supervision und Coaching. Eine kritische Positionierung ..... 17

*Ulrich Siegrist*

Personzentriert-experienzielle Organisationsberatung ..... 31

*Thomas Olbrich*

Führung braucht keine Superheld\*innen, sondern Supervision. Reflexion praktischer Erfahrungen aus Sicht einer Führungskraft ..... 39

### REZENSIONEN

*Mark Galliker*

Josef Giger-Bütler: Was ist Depression wirklich? Plädoyer für ein neues Verständnis ..... 49

*Konrad Reschke*

Ruth Hirsch: Grundlagen des Focusing – Ausbildungshandbuch ..... 51



## Editorial

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Für die Redaktion  
*Peter Frenzel und Gerald Käfer-Schmid*

## Literatur

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

# Verhalten und Verhältnisse verstehen und verändern Coaching für Führungskräfte auf Basis der Personzentrierten Systemtheorie

Robert Waldl

Wien

**Verhalten und Verhältnisse verstehen und verändern – Coaching für Führungskräfte auf Basis der Personzentrierten Systemtheorie:** Einzelcoaching von Privatpersonen kann im geschützten Rahmen eines dyadischen Settings stattfinden. Einzelcoaching von Führungskräften unterscheidet sich davon grundsätzlich, weil hier ab dem Moment der Beauftragung eine Organisation in den Prozess involviert ist. Coaching für Mitarbeitende einer Organisation kann nur gelingen, wenn Kultur, Ziele, Struktur, Dynamik und Entwicklungsaufgaben des beauftragenden Systems ausreichend – d. h. ausreichend im Sinne des jeweiligen Coaching-Auftrages – verstanden und bei allen Interventionen mitbedacht werden. Dazu braucht es auf Seite der Coaches ein Vorwissen zu Führung und Organisation, eine entsprechende Methodenkompetenz und ein theoretisches Modell, um die Komplexität des Themas gemeinsam mit der/dem Coachee analysieren, verstehen und verändern zu können.

Der vorliegende Artikel behandelt die Fragestellung, ob die Personzentrierte Systemtheorie eine hinreichende Theorie für beratende Arbeit in Organisationen zur Verfügung stellt. Zur Beantwortung dieser Frage wird eine spezifische Form von Coaching genauer beleuchtet. Es wird gezeigt, wie im Coaching für Führungskräfte das Zusammenwirken der verschiedenen Prozessebenen mit der Personzentrierten Systemtheorie analysiert, benannt und genutzt werden kann.

*Schlüsselworte:* Coaching, Führungskräfte-Coaching, Personzentrierte Systemtheorie

**Understanding and Changing Behavior and Conditions – Coaching for Executives Based on Person-Centered Systems Theory.** Individual coaching for private individuals can take place in the protected context of a dyadic setting. Individual coaching for managers is fundamentally different because an organization is involved in the process from the moment the assignment is placed. Coaching for employees of an organization can only be successful if the culture, goals, structure, dynamics and development tasks of the commissioning system are adequately understood in the spirit of the respective coaching task and taken into account in all interventions. This requires the coach to have prior knowledge of leadership and organization, appropriate methodological skills and a theoretical model in order to be able to analyze, understand, and change the complexity of the topic together with the coachee.

This article addresses the question of whether person-centered systems theory provides a sufficient theory for advisory work in organizations. To answer this question, a specific form of coaching will be examined in more detail. It is shown how the interaction of the various process levels can be analyzed, named, and used in coaching for managers using person-centered systems theory.

*Keywords:* Coaching, Executive-Coaching, Person-centered System-theory

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.1>

## Einleitung

In der Publikation *Personzentriertes Coaching* (Waldl, 2004) wird gezeigt, dass der Personzentrierte Ansatz nicht nur für Psychotherapie, sondern auch für Coaching ein konsistentes

---

**Robert Waldl, Mag. phil., Dr. phil, MBA** in Management Consultancy. Unternehmensberater, Executive-Coch und Supervisor, Personzentrierter Psychotherapeut, Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfte-Coaching, Beratung von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen.  
Korrespondenzadresse: Dr. Robert Waldl, MBA, A-1010 Wien, Dr.-Karl-Lueger-Platz 4A/3, E-Mail: office@waldl.com, Website: www.waldl.com

Theoriemodell zu Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung sowie zu Prozess und Beziehung bereitstellt. Das gilt auch für Coaching von Führungskräften. Coaching wirkt über die Beziehung, so wie jede Beratung in einer Organisation, sofern es sich nicht um eine reine Fachberatung handelt. „Nach Personzentrierter Auffassung sind es nicht die vom Coach verwendeten Methoden und Techniken, sondern vor allem eine tragfähige und Selbstempathie fördernde Beziehung zwischen ihm und seinem Klienten, die das Entdecken eigener Ressourcen ermöglicht und Prozesse der Persönlichkeitsentwicklung anstößt“ (Kunze, 2016, S. 20). Die Gestaltung der Beziehung entscheidet

über das Ergebnis des Prozesses, daher wird dem Beziehungsspekt im vorliegenden Artikel ein eigener Abschnitt gewidmet.

Eine Führungskraft kommt nicht nur als Person mit persönlichen Beziehungen in ein Coaching, sondern auch als Inhaber:in einer Rolle, mit Rollenbeziehungen, vielfach einbezogen in die Dynamik einer Organisation, die wiederum den Einflüssen der Umgebung ausgesetzt ist. Auch wenn die/der Coach ausschließlich mit der/dem Coachee Kontakt hat, wirkt die Organisation über Strukturen, Vereinbarungen und kulturelle Vorgaben auf die Führungskraft und auf den Coaching-Prozess. Die vom Coachee thematisierten Probleme und Konflikte sind auf ihren organisationalen Anteil zu befragen bzw. auch als Symptom der Organisation zu untersuchen (Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2010). Das verlangt auf Seite der Coaches spezifische Kenntnisse zum Thema Führung und Organisation. Durch die Hermeneutik wissen wir von der Notwendigkeit eines Vorwissens, um unser Gegenüber zu verstehen (Finke, 1999, S. 129; Keil, 1997, S. 5). Mit ausschließlich psychologischem Know-how an ein Führungskräfte-Coaching, ein Teamcoaching oder Team-supervision heranzugehen würde bedeuten, den Prozess auf personale und interpersonelle Aspekte einzuengen, organisationale Aspekte unberücksichtigt zu lassen und damit Halb- oder Scheinlösungen zu produzieren.

Die Kunst erfolgreichen Coachings besteht darin, Anliegen von Coachees nicht auf Einzelaspekte zu reduzieren, sondern sie in ihrer Komplexität zu verstehen und zu bearbeiten. Durch Analysearbeit kann es vor dem Hintergrund der Personzentrierten Systemtheorie gelingen (Kriz, 2017), die vielschichtigen Führungsthemen auf vier interagierenden Prozessebenen zu verorten und so zu Verständnis und Veränderung von Verhalten und Verhältnissen zu kommen. Im nachfolgenden Artikel werden die heutigen Herausforderungen an Führungskräfte umrissen. Die Personzentrierte Systemtheorie und ihre praktische Anwendung im Coaching werden in zwei Abschnitten skizziert.

Zunächst noch eine bedeutsame Eingangsüberlegung. Um beratend für Organisationen tätig zu sein, und das ist bei Führungskräfte-Coaching, Teamcoaching und Teamsupervision der Fall, braucht es eine spezifische Sozialisation. Berater:innen brauchen Erfahrung im Umgang mit unterschiedlichen Organisationen. Sie müssen sich für organisationale Themen genauso offen und wertschätzend interessieren wie für Menschen. Sie dürfen keine Berührungängste mit Personen und Gremien in Machtpositionen haben, Spannungen und Konflikten nicht ausweichen, denn diese stellen wichtiges Material zum Verständnis der Organisation und der Personen, die darin arbeiten, dar. Ein zentraler Punkt im Führungskräfte-Coaching ist die Bereitschaft, die Komfortzone des dyadischen Settings zu verlassen, sich auf komplexe Interaktionen mit einer Organisation einzulassen und sich davon berühren zu lassen. Die

Analyse der eigenen Gegenübertragung hilft, die Belange der Organisation und das Beratungsanliegen der Coachees oder des Teams genauer zu verstehen. Personzentrierte Berater:innen haben hier einen Vorteil, kommt ihnen doch zugute, dass im Personzentrierten Ansatz „ein ausgeprägt interaktionelles Übertragungskonzept vertreten“ wird (Finke, 1999, S. 73).

### Was es heute bedeutet, Führungskraft zu sein

Die Aufgaben und Rahmenbedingungen für Führungskräfte haben sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt und entwickeln sich immer noch weiter. Um als Coach die spezifische Situation einer Führungskraft zu verstehen, muss man auch die Einflüsse der gesellschaftlich-kulturellen Prozesse in Umrissen kennen, die heute auf nahezu alle Organisationen und damit auf die dort arbeitenden Personen einwirken. Wohin geht die Reise?

Im historischen Rückblick können wir das Industriezeitalter als Phase von geringer Dynamik sehen. Die vorrangige Entwicklung war ökonomisches Wachstum, verbunden mit maximaler Ausbeutung der natürlichen und humanen Ressourcen. Die Managementlehre fand mit einem einzigen Modell, dem Taylorismus, weitgehend das Auslangen. Organisationen waren identisch mit einer starren, hierarchischen Struktur in Form einer Pyramide. Jedes Mitglied der Organisation kannte seinen Platz und arbeitete nach den Anweisungen des jeweils Vorgesetzten. Nahezu alle Führungsaufgaben konnten durch Regeln, Weisung und Kontrolle erledigt werden. Führungsarbeit war planbar und das Ergebnis weitgehend berechenbar. Die lange vorherrschende Trennung von Planen und Handeln, also von Management und Mitarbeitenden, wie Frederick Taylor sie 1911 mit seinem epochalen Werk *The Principles of Scientific Management* (Taylor, 2020) dargelegt hat, ging jedoch in den letzten Jahrzehnten in allen Bereichen der Wirtschaft zu Ende.

Heutige Vorstellungen von Führung sind oft noch geprägt vom veralteten heroischen Ideal der Beherrschbarkeit aller betrieblicher Prozesse durch die Führungskräfte. Die Idee von Allwissenheit und Allmacht von Führung ist in vielen Organisationen noch vorhanden. Sie wirkt dysfunktional in Form von unerfüllbaren Ansprüchen auf junge wie auf erfahrene Führungskräfte und lässt diese ihre täglichen Führungsaufgaben oft mit großer innerer Anspannung erledigen. Anliegen, die Coachees ins Coaching mitbringen, handeln häufig von der Diskrepanz zwischen herkömmlichen Vorstellungen von Führung und heutiger betrieblicher Realität.

In den letzten Jahrzehnten kam es zu einer zunehmenden Dynamisierung der Wirtschaftsprozesse durch Globalisierung, Digitalisierung, demographischen Wandel und die Klimaveränderung. Vom US-amerikanischen Militär wurde für die

Beschreibung dieser Situation der Begriff VUCA übernommen. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (Bendel, o.J, o.S). Durch die Auswirkungen der COVID-Pandemie und der gegenwärtig geführten Kriege greift dieses Modell sogar noch zu kurz und wird vom Denkmodell BANI des Zukunftsforschers Jamais Cascio ergänzt bzw. abgelöst (Cascio, 2020, o. S.). BANI veranschaulicht chaotische Entwicklungen und steht für Brittle, Anxious, Non-linear und Incomprehensible, also brüchig, ängstlich, nicht-linear und unbegreiflich. Heute ist die hohe Dynamik des vor- und frühindustriellen Zeitalters zurück. Innovative Unternehmen mit neuen, oft disruptiven Geschäftsmodellen üben Druck auf viele konventionelle Unternehmen aus. Gleichzeitig verlangt der demographische Wandel, eine höhere Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen zu fördern, was nur gelingen kann, wenn das gesamte Unternehmen menschengerechter wird (Pfläging, 2015, S. 9). Neben dem Kampf um Marktanteile entstand im sogenannten War for Talents eine neue Front, nämlich der Kampf um qualifizierten Nachwuchs und High Potentials.

Die Auswirkungen der hier skizzierten gesellschaftlich-kulturellen Entwicklungen auf Organisationen wurde vielfach beschrieben (Möller, 2020; Ameln, 2021; Raible, 2022). Es werden „gesellschaftliche Erwartungshaltungen, Werthaltungen, Regeln, Normen und Diskurse an die Organisationen heran- und in sie hineingetragen“ (Liska, 2010, S. 30). Für einzelne Unternehmen und ganze Branchen kommt es zu tiefgreifenden Veränderungen und Umbrüchen. Nahezu alle Unternehmen, wie auch Organisationen der Verwaltung, des Gesundheitswesens und der Universitäten, sind heute mit einem hochkomplexen Umfeld und großem wirtschaftlichen Druck konfrontiert. Die Organisationsform einer starren hierarchischen Pyramide zeigt sich in dieser Situation immer deutlicher als wenig tauglich.

Führungskräfte arbeiten heute nicht mehr nur im Unternehmen, sondern laufend am Unternehmen. Inhaber:innen und Führungskräfte beschäftigt, wie sie die wachsende Komplexität bewältigen können, wie sie das jeweilige Unternehmen an die sich laufend verändernden Rahmenbedingungen anpassen können und wie Wachstum möglich ist, ohne dabei die Verwaltung zu vergrößern. Die Organisationen suchen eine Alternative zum Modell Pyramide. Agile Organisationsformen, die eine schnellere Reaktion auf Marktveränderungen und spezifische Kundenwünsche durch horizontale Zusammenarbeit ermöglichen, sind auf dem Vormarsch. Die Erprobung und Etablierung von neuen Modellen, wie Holokratie, Soziokratie, Matrix- und Kreisorganisationen etc., stellen alle Beteiligten vor große Herausforderungen (Laloux, 2014; Rüter, 2017).

Im herkömmlichen Führungsverständnis wird von einer Führungskraft erwartet, dass sie Strategie, operative Ziele und

die konkrete Arbeitsweise vorgibt, delegiert sowie Arbeitsfortschritte und Ergebnisse laufend kontrolliert (Ameln, 2018, S. 14). In der heutigen komplexen Welt überfordert dieser Führungsstil fachlich und strukturell, Prozesse werden dadurch verlangsamt und der unternehmerische Erfolg kann gefährdet sein. Heute müssen Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Informationen sind. Das ist letztlich dort, wo mit kooperierenden Unternehmen, Lieferant:innen, Interessent:innen, Kund:innen, Klient:innen, Student:innen oder Patient:innen gearbeitet wird.

Führungskräfte sind somit aufgefordert, gemeinsam mit den Mitarbeitenden eine Unternehmens- und Teamkultur zu gestalten, die zu selbstständigem Entscheiden, Kooperieren, Denken und Handeln, also zu Selbstorganisation einlädt. Führungskräfte müssen die Teammitglieder zu Selbstverantwortung und Selbstkontrolle ermutigen (Ameln, 2018, S. 51), diese zu lassen und letztendlich akzeptieren, dass sie dennoch für alle Ergebnisse verantwortlich ist.

An Führungskräfte werden somit höhere Anforderungen gestellt als noch vor einigen Jahren. Neben mehr Fach- und Prozesswissen wird eine wesentlich höhere Sozialkompetenz verlangt. Führungskräfte sollten kontakt- und beziehungsfähig sein und eine Vertrauenskultur im Team und im Unternehmen fördern. Sie sind als Beziehungsmanager:innen in ihrer Konfliktstabilität gefordert, um in den Teams destruktive Konkurrenz, Spannungen und Mehrdeutigkeiten möglichst gering zu halten. Erfolgreich führen heißt heute, wesentlich differenzierter auf Teammitglieder einzugehen. Mitarbeiter:innen, die noch eher hierarchisch sozialisiert wurden, wollen eindeutige Zuständigkeiten und klare Führungsansagen. Gut ausgebildeter Nachwuchs will hingegen Gestaltungsfreiheit und Eigenverantwortung. Homeoffice und virtuelle Zusammenarbeit brauchen ergänzend eine hohe Intensität und Qualität des persönlichen Austausches. Führungskräfte müssen sich somit mehr für ihre Mitarbeiter:innen interessieren und Vertrauen aufbauen, dazu gehört auch gegenseitiges Feedback. Oft gelingt das nur, wenn die Asymmetrie in den Führungsbeziehungen reduziert, also auf Augenhöhe geführt wird.

Ein großes Thema in Organisationen ist der nach wie vor geringe Frauenanteil in allen Führungsebenen. Während die politische Forderung nach mehr Teilhabe von Frauen in Entscheidungspositionen sehr wenig Veränderung hervorrief, zeigt sich immer deutlicher die wirtschaftliche Notwendigkeit einer solchen Entwicklung. Die Erwerbsquote von Frauen ist in den letzten zwanzig Jahren in Österreich von 60 % auf 70 % gestiegen und wird in den nächsten Jahren voraussichtlich weiter steigen. Der Anteil der Frauen mit akademischem Abschluss liegt derzeit bei über 20 %, der von Männern bei unter 17 % (Statistik Austria, 2023). Die Führungspositionen sind jedoch durchschnittlich zu über 80 % von Männern besetzt (WKO,

2023). Die Wirtschaft kann in Zeiten des immer stärker werdenden Fachkräftemangels auf die Expertise von Frauen in Führungspositionen nicht mehr länger verzichten. Viele Organisationen haben bereits Programme entwickelt, die einen schnelleren Aufstieg von Frauen in höhere Führungsebenen ermöglichen. Frauennetzwerke zeigen eine immer stärker werdende Präsenz. Sie entwickeln mittlerweile eine hohe Dynamik in der gegenseitigen Unterstützung von Frauen. Die Erhöhung der Genderkompetenz bei männlichen Führungskräften und die explizite Förderung von Frauen auf allen Führungsebenen ist daher zunehmend auch Gegenstand von Coachings.

### Die Coaching-Nachfrage für Führungskräfte steigt und wandelt sich

Vor dem Hintergrund der gesellschaftlich-kulturellen Veränderungen und den Entwicklungen in Organisationen stellt sich die zunehmende Nachfrage nach Coaching für Führungskräfte (Rauen et al., 2023) als komplementäre Entwicklung dar (Schreyögg & Schmidt-Lellek, 2010, S. 17). Führungskräfte lassen heute Coaching bei Bedarf über die HR-Abteilung organisieren. In vielen Geschäftsführungen wurde erkannt, dass die Zukunftssicherung des Unternehmens zu einem großen Teil über Führungsarbeit geleistet wird und dass Ausgaben für Coaching nur einen Bruchteil der Kosten betragen, die eine Kündigung und Neubesetzung einer Position mit sich bringen würde. Wird eine Führungsposition neu besetzt, wird vielfach bereits im Rahmen des Bewerbungsgeschehens seitens der Organisation ein sogenanntes Implacement-Coaching angeboten. In vielen Fällen ist Führungskräfte-Coaching Teil eines umfassenden Change-Prozesses in der Organisation (Klaffke, 2011). Die Beauftragung von Coaches wurde in vielen Organisationen sowohl im Profit- als auch im Non-Profit-Bereich professionalisiert und kann sehr unterschiedlich gestaltet sein.

Der Unterstützungsbedarf von Führungskräften durch Coaching nimmt seit vielen Jahren nicht nur zu, er verändert sich auch merklich. Der wachsende Druck in Organisationen, die zunehmende Komplexität der Führungsaufgaben, die fortschreitende Professionalisierung von Führung (auf der unteren Ebene bis zur Top-Ebene) und nicht zuletzt das höhere Selbstbewusstsein von jungen Führungskräften hat die Qualität von Coaching-Anfragen verändert. Es kommt in den letzten Jahren vermehrt zu Anfragen, an deren Beginn eine umfangreiche Beratung über die verschiedenen Möglichkeiten von Coaching steht. Coaches sind hier in der Rolle als Fachberater:innen zu den Themen Führungsentwicklung und Organisationsberatung angefragt. Die herkömmlichen Labels wie Coaching, Training, Supervision oder Change-Management sind für Kund:innen

dabei unwichtig und sollten es auch für Coaches sein. Die Führungskräfte wollen ihr vielschichtiges Beratungsanliegen mit einem kompetenten Gegenüber diskutieren und gemeinsam Wege entwickeln (Heltzel, 2021, S. 159).

Um diesen Wünschen gerecht zu werden, stehen Coaches vor der Herausforderung, über traditionelle Settings wie Einzelcoaching für Führungskräfte, Teamcoaching oder Teamentwicklung hinauszugehen. Die Aufgabe als Coach ist es dann, gemeinsam mit den Kund:innen eine vielschichtige Beratungs-Architektur zu entwickeln und auf verschiedenen Ebenen tätig zu werden. Dabei entstehen oft kleine Change-Projekte in einer Teilorganisation oder der gesamten Organisation. Eine Kooperation mit einer/m zweiten Coach oder die Erweiterung auf ein Coaching-Team ist hier erforderlich. Wenn Coaches in komplexen Beauftragungen allein arbeiten, ist ein intervisitorischer Reflexionsraum mit Kolleg:innen in ausreichender Frequenz unerlässlich.

In der Fachliteratur zu Beratung in Organisationen wird der Trend zu vielschichtigen Anfragen schon seit einigen Jahren unter verschiedenen Begriffen erörtert, wie Komplementärberatung (Königswieser, Sonuç 2013) und Komplexberatung (Obermeyer & Pühl, 2015; Heltzel, 2021). Komplexe Coaching-Anfragen, bei denen unterschiedliche Coaching-Settings kombiniert werden, haben seit den Herausforderungen durch Pandemie und Krieg im Verhältnis noch zugenommen. Die häufigste Variante sind Anfragen, bei denen Führungskräfte nicht nur für sich selbst einen Coaching-Prozess anstreben, sondern diesen mit einem Teamcoaching und Teamentwicklung kombinieren möchten. Sie lassen sich dabei von Teammitgliedern Feedback zu ihrem Führungshandeln geben und geben dort auch selbst Feedback. In anderen Varianten werden mehrere Teams, oft aus unterschiedlichen Bereichen, zu Großgruppenveranstaltungen eingeladen oder/und es wird das gesamte Managementteam einbezogen.

In kombinierten, teamübergreifenden Beratungssettings sind Coaches in wechselnden Rollen tätig. Die professionelle Beziehung zu Personen und Teams, sowie die verschiedenen Arbeitsbündnisse können nur gelingen, wenn Spielregeln und ethische Standards von Coaches zu Beginn offen und transparent thematisiert werden.

### Die Personzentrierte Systemtheorie

Kriz begann in den 1980er Jahren, die Personzentrierte Systemtheorie zu entwickeln. 1989 legte er einen *Entwurf einer systemischen Theorie Klientenzentrierter Psychotherapie* (Kriz, 1989) vor und hat seither seinen Ansatz in etlichen Artikeln und Buchbeiträgen (z. B. Kriz, 1989; Kriz, 1992; Kriz, 1997; Kriz, 1999; Kriz, 2004; Kriz, 2006; Kriz, 2016) weiter ausformuliert

und diese in *Subjekt und Lebenswelt* (Kriz, 2017) nochmals in ihre Gesamtheit vorgelegt.

Am Beginn dieser Theorieentwicklung stehen mehrere Autoren, die unabhängig voneinander die Kompatibilität des Personenzentrierten Ansatzes mit den Systemischen Grundannahmen beschrieben haben (Biermann-Ratjen et al., 1979/2016; Höger, 1989; Kriz, 1989). Die Autor:innen des Standardwerkes *Gesprächspsychotherapie-Verändern durch verstehen* vergleichen die Aussagen des Neurobiologen Humberto Maturana, der als Begründer des radikalen Konstruktivismus gilt, mit denen des Psychologen Carl Rogers. „Die Parallelen zu den Auffassungen von Rogers bezüglich des psychotherapeutischen Prozesses sind unübersehbar“ (Biermann-Ratjen et al., 1979/2016, S. 73). Die Autor:innen kommen zu dem Schluss, wie begrenzt das linear-kausale Wirkungsprinzip zur Erklärung von Rogers Erkenntnissen ist und „wie sinnvoll es sein kann, Klientenzentrierte Konzepte wie den Organismus, die Aktualisierungstendenz, das Selbst oder die Selbstaktualisierungstendenz aus systemischer Perspektive zu betrachten“ (Biermann-Ratjen et al., 2016, S. 73).

Kriz thematisiert die jeweilige Begrenztheit der Personenzentrierten und der Systemischen Theorie. Während im Personenzentrierten Ansatz der Relevanz der subjektiven Sinnzuschreibungen aus dem inneren Bezugsrahmen von Einzelpersonen eine zentrale Rolle eingeräumt wird, werden Einflüsse aus interpersonellen, organisationalen und gesellschaftlich-kulturellen Prozessen wenig thematisiert. Die Ausklammerung von Familien-, Gruppen- und Organisationsdynamiken ist nach Meinung des Autors der Grund, warum der Personenzentrierte Ansatz in der Arbeit mit Familien und Organisationen wenig nachgefragt wird.

Umgekehrt wird in den klassischen systemischen Ansätzen der Person und ihren Bedeutungszuschreibungen zu wenig Beachtung beigemessen. Im systemischen Paradigma fehlte die Dimension der Psyche, der Blick auf Beziehungen von Personen und des damit verbundenen psychischen Erlebens, insbesondere wichtige Beziehungsaspekte wie Übertragung und Gegenübertragung. Das Individuum gilt hier als Schnittpunkt von Kommunikation. Auf Konzepte wie Psyche, Person, Bewusstsein wurde hier in den 1980er Jahren vielleicht etwas voreilig verzichtet. Die Ausformulierung einer Personenzentrierten Systemtheorie schließt diese Fehlstelle im Spektrum der systemischen Ansätze.

Kriz verbindet jedoch die beiden Ansätze nicht. „Die Personenzentrierte Systemtheorie versteht sich [...] nicht *integrativ*, denn es wird nichts zusammengefügt“ (Kriz, 2017, S. 9). Er entwickelt eine eigenständige Theorie auf Grundlage der Humanistischen Psychologie (Hutterer, 1998), der Gestalttheorie (Metz-Goeckel, 2008), der Synergetik (Haken, 1981), der Biosemiotik (Uexküll, 1980, Schult, 2004) und der Evolutionspsychologie (Dunbar,

1998; Vollmer, 1998). Die Personenzentrierte Systemtheorie betont eine humanistische Perspektive auf den Menschen, „im Zusammenwirken des Individuums mit seiner sozialen Mitwelt in einem Kontext evolutionärer, bio-psycho-sozialer und sozio-ökologisch-kultureller Entwicklungsdynamik“ (Kriz, 2017, S. 17). Die Humanistische Psychologie betont die Aspekte Sinn, Verantwortung und Kohärenz, die auf personaler Ebene stattfinden und permanent durch soziale Prozesse beeinflusst werden.

Aus der Sicht eines Praktikers in Organisationsberatung, Führungskräfte-Coaching und Psychotherapie besteht die Leistung der Personenzentrierten Systemtheorie darin, unterschiedliche Prozessebenen und deren Zusammenwirken aufzuzeigen. Kriz beschreibt vier zentrale Prozessebenen genauer. Die psychische Prozessebene, die körperliche Prozessebene, die interpersonelle Prozessebene und die gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene. Kriz macht deutlich, dass er diese vier Prozessebenen als Mindestanzahl sieht, bei bestimmten Fragestellungen jedoch weitere Ebenen unterschieden werden können. „Wenn man diese (und viele weitere) Aspekte des ganzheitlichen Zusammenwirkens ordnen will, macht es Sinn, zumindest zwischen vier Prozessebenen zu unterscheiden, die man grob als körperliche, psychische, interpersonelle und kulturelle Prozessebene kennzeichnen kann“ (Kriz, 2017, S. 13).

Wir bleiben also innerhalb der Personenzentrierten Systemtheorie, wenn wir für die spezifische Anwendung Coaching für Führungskräfte eine weitere Prozessebene unterscheiden, um einen höheren Präzisionsgrad zu erreichen, nämlich die Prozessebene der Organisation. Die körperliche und psychische Prozessebene wird zur personalen Ebene zusammengezogen, da diese in der praktischen Arbeit als eng miteinander verflochten betrachtet werden können.

In der Beratungstätigkeit für Organisationen bewährt sich die Unterscheidung von vier Prozessebenen, welche nur aus Analysegründen getrennt betrachtet werden: Die personale, die interpersonelle, die organisationale und die gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene. Die Ebenen sind in jedem Moment verbunden, prozesshaft vernetzt, interagieren niemals kausal-linear, sondern mit rückgekoppelter Dynamik, sie generieren selbstorganisierte Ordnungen und zeigen eine Durchdringung von bottom-up und top-down Dynamiken, um nur einige der systemischen Prinzipien zu benennen.

## Die Personenzentrierte Systemtheorie im Coaching für Führungskräfte

Das zentrale Prinzip für Veränderung in allen Lebensbereichen ist aus systemtheoretischer Sicht der prozessuale Übergang von einer Ordnung zu neuer Ordnung. Die Personenzentrierte Systemtheorie nennt jede Entwicklung einen

Ordnungs-Ordnungs-Übergang. Wie auch immer das spezifische Problem aussieht, mit dem ein/e Coachee zum Coach kommen, es verweist bei genauerer Betrachtung immer auf ein Muster, eine Struktur, die im Kontext der Situation Sinn ergibt oder in der Vergangenheit Sinn ergeben hat. Probleme verweisen auf Ordnungen, die zur Bewältigung (früherer) Aufgaben eine Lösung darstellen, aber nicht mehr genügen, um aktuelle Herausforderungen zu meistern. Probleme, um die es beim Coaching geht, sind oft die Erscheinung „von Überstabilität – also einer Stabilität, die auch dann noch bestehen bleibt, wenn sich die Bedingungen grundlegend geändert haben“ (Kriz, 2017, S. 82). So gut persönliche Lösungen, die eine Führungskraft für Arbeit und Leben gefunden hat, auch sein können, sie müssen laufend an neue Anforderungen angepasst werden. Oft beobachten wir im Verlauf von Prozessen erfolgreiche Karrieren und glückliche Lebensentwürfe. Manchmal fallen jedoch Übergänge zu neuen Ordnungen auf der personalen Ebene schwer. Einmal gefundene Lösungen können manchmal nicht mehr verlassen werden. „Diese Ordnungen sind also einerseits nicht genügend oder nicht mehr adäquat für das, was die Beteiligten zur Bewältigung anstehender Aufgaben erwarten. Sie sind andererseits aber auch nicht adaptiv an die Struktur der neuen Herausforderungen, d. h. sie können nicht von den Beteiligten selbst in neue Lösungsmuster transformiert werden. Die Ordnungen erweisen sich in inadäquater Weise als überstabil und gegen Veränderungen offenbar resistent“ (Kriz, 2017, S. 237).

Rogers beschreibt in *Entwicklung der Persönlichkeit* (Rogers, 1961a/1973), in welche Richtung ein Mensch sich entwickelt, wenn er in einer hilfreichen Beziehung ist, wie sie auch im Führungskräfte-Coaching etabliert werden kann. „Er ist in der Lage, die Fakten in einer neuen Situation, so wie sie sind, aufzunehmen, anstatt sie zu verzerren, um sie in ein bereits fertiges Muster einzupassen. Wie zu erwarten, lässt ihn diese zunehmende Fähigkeit, der realen Erfahrung gegenüber offen zu sein, weit aus realistischer im Umgang mit neuen Menschen, neuen Situationen, neuen Problemen werden. Das heißt, seine Meinungen sind nicht starr, er kann Ungewissheit ertragen. Er kann mehrere sich widersprechende Fakten hinnehmen, ohne sich der Situation zu verschließen“ (Rogers, 1961a/1973, S. 122). Rogers beschreibt also die Bedingungen für einen Ordnungs-Ordnungs-Übergang in der Arbeit mit Personen in einem dyadischen Setting. In einem solchen Setting können Berater:innen mit großer Zuverlässigkeit auf die Aktualisierungstendenz bauen und sich von diesem „Kompass“ im Klienten beim Prozessverlauf leiten lassen. Psychotherapeutische Kenntnisse sind in der Arbeit mit Führungskräften hilfreich, manchmal auch notwendig, aber zu keinem Zeitpunkt hinreichend. Mit ausschließlich psychologischem Know-how an ein Führungskräfte-Coaching, ein Team-Coaching oder Team-Supervision heranzugehen würde heißen, den Prozess auf personale und

interpersonelle Aspekte einzuengen, organisationale Prozesse unberücksichtigt zu lassen.

Die Aktualisierungstendenz wird im Führungskräfte-Coaching für die Steuerung des Verlaufes auf der personalen Prozessebene beachtet. Es wäre jedoch ein Kunstfehler für das Problem bzw. das Veränderungsanliegen des Coachees, nur diese eine Prozessebene zu sehen. Dann würde sich im Coaching wahrscheinlich nur das spiegeln, was der Coachee in seiner Arbeit erlebt. Oft werden Führungskräfte für sämtliche Belange in der Organisation persönlich verantwortlich gemacht. Vor allem junge Führungskräfte stehen von unten und von oben unter Druck. Führung wird in einem zu hohen Maße als Leistung von einzelnen Personen, also auf der personalen Prozessebene gesehen. Führung ist jedoch eine Systemleistung und muss auch auf der interpersonellen und organisationalen Prozessebene betrachtet und dort weiterentwickelt werden. Einzelne Personen in Seminare und Lehrgänge zur Führungskräfteentwicklung zu schicken, bringt für Organisationen oft wenig Erfolg. Viel zielführender ist es, Führung als Mannschaftsleistung zu sehen und einen gemeinsamen Prozess der Führungsentwicklung zu starten und umzusetzen.

### Die praktische Anwendung der Personenzentrierten Systemtheorie

Um die Personenzentrierte Systemtheorie als Landkarte nutzen zu können, braucht es neben der Fachkompetenz zu Führung und Organisation seitens der/des Coaches Methodenkompetenz für eine Eingangsanalyse und die laufende Prozessanalyse. Jeder Coachee kommt mit konkreten Anliegen und ausdrücklichen Zielen in das Coaching. Trotzdem kann nicht einfach „drauflos gecoacht“ werden. Die Komplexität eines konkreten Coachinganliegens erschließt sich nur über eine Eingangsanalyse der Führungssituation. Weder die große praktische Erfahrung noch die theoretischen Kenntnisse des Coaches können eine solche Analyse ersetzen.

Für die Eingangsanalyse ist der Begriff *Coaching-Diagnostik* in Verwendung (Möller, 2013; Möller, 2016), der leicht zu einer falschen Einschätzung führen kann, was zu Beginn eines Führungskräfte-Coaching gemacht wird. Diagnosen werden in der Regel von Expert:innen erstellt. Diese diagnostizieren die Situation eines passiven Gegenübers und halten Einschätzungen in vorgefassten Begriffen fest. Im Unterschied dazu ist die Eingangsanalyse im Führungskräfte-Coaching ein dialogisches Verfahren. Es ist der Beginn eines interaktiven Prozesses zweier Expert:innen. Die/der Coachee ist dabei Expertin/Experte für die eigene Situation. Coachees sind nicht passiv Betroffene, sondern aktiv am Analyseprozess Beteiligte. Die Ergebniszusammenfassung der Analyse, die Benennung der

Probleme und Themen entstammen nicht einseitig dem Expertenwissen des Coaches oder einem Katalog (wie dem Diagnoseverzeichnis der WHO, welches Mediziner:innen und Psychotherapeut:innen verwenden), sondern werden gemeinsam von Coachee und Coach gefunden. Die Eingangsanalyse ist die erste umfassende Intervention im Coaching-Prozess und ermöglicht eine gemeinsame Benennung der Zielsetzungen, sowie die Planung und Steuerung des Coaching-Prozesses. Die Eingangsanalyse verändert die Perspektive, stärkt die Kompetenz der/des Coachees zur Selbsteinschätzung und Veränderung ihrer/seiner Situation.

Die vier oben vorgeschlagenen Prozessebenen werden immer als Analyseebenen verwendet. Sie werden nicht einzeln analysiert, sondern stets als dynamisch verbunden betrachtet. Dadurch ist es möglich, das Coachinganliegen in der Gesamtheit und die einzelnen zusammenhängenden Aspekte auf den zutreffenden Prozessebenen zu erfassen. Welche konkreten Methoden bei der Analyse zum Einsatz kommen, hängt vom Setting (Einzel- oder Team-Coaching), vom Kontext der Anfrage (Führungskräfte-Coaching im Rahmen eines Entwicklungsprogrammes oder Anfrage einer einzelnen Führungskraft) und vom konkreten Anliegen ab. Am Anfang steht meist eine dialogische Analyse mit gleichzeitiger Visualisierung am Flipchart. Ergänzend kommen offene und strukturierte Gruppen- und Einzelinterviews, Teamfeedback, Beobachtung im Feld (Shadowing), Visualisierung von inneren und äußeren Strukturen durch Soziogramme, psychodramatische, szenische Darstellungen, Aufstellungen im Raum, szenische Aufstellungen durch Sandspielfiguren etc. zum Einsatz. In der Coaching-Literatur ist eine breite Vielfalt an Analyse-Methoden dargestellt (Möller & Kotte, 2016). Die jeweils angemessene Methode muss stets auf einer personenzentrierten (Such-)Haltung der/des Coaches (Helwig, 2020, S. 14) mit einer adäquaten theoretischen Landkarte im Hintergrund basieren.

Inhaltlich geht es bei Anfragen zu Führungskräfte-Coachings fast immer um Probleme, die sich in einem oder mehreren Handlungsfeld(ern) der Führungskraft zeigen. Zu den Handlungsfeldern einer Führungskraft zählen Selbstführung, Führung von Mitarbeiter:innen, Führung von Teams, Führung von Kund:innen, Führung auf der Peer-Ebene, Führen in Strukturen und Prozessen, Führung nach oben und Führung des eigenen Lebens (Blessin & Wick, 2021, S. 38).

In diesen Handlungsfeldern sind alle vier Prozessebenen involviert. Das Zentrum der Führung bildet die Person, die über ihre Rolle führt. Zwischen Person und Rolle können starke Spannungen bestehen. Wie geht die Person mit sich selbst um, wie hoch sind ihre Ansprüche an sich selbst, wie führt sie sich selbst (=personale Prozessebene). Hier werden psychisches Erleben und körperliche Verfasstheit zum Thema. Die Selbstführung hat unmittelbare Auswirkung auf die Beziehungen zu

einzelnen Mitarbeitenden, zu Teams, zu Führungskolleg:innen und zu Vorgesetzten (= interpersonelle Prozessebene). Was sind die Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnisse und die an sie/ihn gerichteten Erwartungen? Wie unterstützend oder behindernd sind Strukturen und Prozesse im Unternehmen zur Erfüllung dieser Aufgaben (= organisationale Prozessebene)? Die vielfältige Umgebung der Organisation wirkt auf die Organisation, sie kann aber auch unmittelbar auf die Führungskraft und ihr/sein Team wirken. (=gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene). Auf allen Prozessebenen kann es erhebliche Spannungen geben, was im Sinne der Personzentrierten Systemtheorie ein Hinweis auf Ordnungen darstellt, die den aktuellen Herausforderungen nicht mehr genügen und einen Ordnungs-Ordnungs-Übergang erforderlich machen.

Das Ziel ist es, die prozesshafte Interaktionen, Überlagerungen und Rückkoppelungen zwischen den Prozessebenen zu verstehen und damit Lösungen im Sinne von Ordnungs-Ordnungs-Übergängen auf den jeweils richtigen Ebenen zu ermöglichen. Dazu einige Beispiele:

#### **Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der gesellschaftlich-kulturellen Prozessebene:**

Die erwähnten Entwicklungen wie Digitalisierung, Globalisierung, demographische Entwicklung, Klimawandel und die Einflüsse aus Pandemie und Krieg erscheinen uns oft als nicht steuerbares Chaos. Aus systemtheoretischer Sicht sind es allerdings prozessuale Übergänge zu neuen Ordnungen. Zur gesellschaftlich-kulturellen Prozessebene gehören auch Werte und Normen, wie beispielsweise gesetzliche Rahmenbedingungen für Organisationen. Auf dieser Prozessebene müssen Organisationen manchmal gezielt Einfluss nehmen. In einem Gruppencoaching für Startup-Gründer:innen beschließen die Teilnehmenden, sich um Gesprächstermine im Bundeskanzleramt und auf Ministerienebene zu bemühen, um dort ihr Anliegen zu vorzubringen. Es geht ihnen darum, IT-Fachkräfte aus allen Teilen der Welt unkompliziert in Österreich einstellen zu können, was derzeit aufgrund von restriktiven Einwanderungsbestimmungen nur erschwert möglich ist. Inzwischen wurden von der Politik bereits einige Erleichterungen umgesetzt. Bevor diesen Jungunternehmer:innen klar war, auf welcher Ebene sie ansetzen können, haben sie Selbstzweifel geäußert und ihre Überlegungen ausschließlich auf Mitarbeiter:innensuche, also auf der organisationalen Ebene investiert.

#### **Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der organisationalen Prozessebene:**

Die Umgebungsbedingungen für Organisationen wandeln sich so rasch, dass innovative Führungskräfte, die mit ihren Kund:innen schnelle Lösungen erarbeiten möchten, manchmal das Gefühl haben, gegen bürokratische Mühlen in der eigenen Organisation zu kämpfen. In einem

Führungskräfte-Coaching im universitären Bereich zeigte sich, dass Lösungen für bestimmte Themen nicht auf der personalen Ebene und auf der Ebene der Zusammenarbeit, sondern nur auf der Ebene der Organisation gefunden werden können. Es ging darum, andere Führungskräfte auf der Peer-Ebene und die Vorstände der Organisation für einen organisationalen Entwicklungsprozess zu gewinnen.

**Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der interpersonellen Prozessebene:** Wenn Inhaber:innen mit dem Führungskräfte-Team auf der Ebene der Organisation Übergänge zu einer agilen Organisationsform gestalten, ändern sich damit die Bedingungen für die Zusammenarbeit zwischen den Teams und in den Teams. Es braucht damit auch laufend Ordnungs-Ordnungs-Übergänge auf der interpersonellen Prozessebene. Diese Übergänge können reibungslos passieren. Manche Teammitglieder fühlen sich befreit, wenn behindernde bürokratische Strukturen aufgebrochen werden und eine abteilungsübergreifende horizontale, agile Zusammenarbeit möglich ist. Es können in den so veränderten Organisationen jedoch auch schwierige Interaktionen zwischen Teams und einzelnen Teammitgliedern entstehen. Die Leitfrage in Coachings könnte dann lauten: „Wie können wir unsere Zusammenarbeit – im sich laufend verändernden Unternehmen – so gestalten, damit wir wertschätzende Arbeitsbeziehungen leben und unsere Ziele erreichen?“

### Beziehungsgestaltung – die Personenzentrierte Kernkompetenz

Jede Aktivität der/des Coaches, jede Frage, die formuliert wird, ist eine Intervention, fokussiert die Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Aspekt, ist strukturierend und wirkt auf die Beziehung zwischen Coachee und Coach. Keine Intervention von Coaches kann beziehungsneutral sein, unabhängig davon, ob damit eine beziehungsgestaltende Absicht verfolgt wird oder nicht. Nach dem berühmten Bonmot von Paul Watzlawick können wir eben auch auf der Beziehungsebene „nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick, 1974). Die Beziehung wird nicht von den Coaches allein gestaltet. Diese machen nur das Beziehungsangebot und die Coachees können darauf eingehen oder auch nicht. Die Coaches müssen eventuell störende Überlagerungen auf der Beziehungsebene erkennen und entsprechend flexibel reagieren. Die Gestaltung der Beziehung ist die wirksamste aller Coachingtechniken, weil sie in jedem einzelnen Moment des Coaching-Prozesses stattfindet.

Wie können Coaches den Wirkfaktor Beziehung bewusst einsetzen? Welche Beziehungskonzepte, Gesprächstechniken und Interaktionsmuster werden in der Fachliteratur voneinander

abgegrenzt? In der Studie *Beziehung und Intervention* (Finke, 1999) leistet der Autor einen integrativen Beitrag für Beratung und Psychotherapie. Er fasst die Parallelen der psychotherapeutischen Verfahren zusammen, die man als konfliktzentriert und einsichtsorientiert bezeichnet. Die Gemeinsamkeiten der analytischen Psychotherapie, der tiefenpsychologisch fundierten Psychotherapie, der Individualpsychologie, der personenzentrierten Psychotherapie, der Gestaltpsychotherapie, der katathym-imaginative Psychotherapie und des Psychodramas sind erstaunlich gut sichtbar, die Finke unter der trennenden schulenspezifischen Terminologie freilegt.

Als die vier Beziehungskonzepte, die grundsätzlich für jede Form von Prozessberatung (im Gegensatz zur Fachberatung) von Bedeutung sind, nennt Finke die Arbeitsbeziehung, die Alter-Ego-Beziehung, die Dialogbeziehung und die Übertragungsbeziehung. Jedes dieser Beziehungskonzepte wird über eine bestimmte innere Haltung, durch eine Gesprächstechnik und durch Interaktionen konstituiert. Jede Beziehungsform entspricht einer spezifischen Rolle und Suchhaltung der Coaches und organisiert den Coaching-Prozess nach bestimmten Mustern.

1.

Die Arbeitsbeziehung: Sie bildet die notwendige stabile Grundlage für den gesamten Coaching-Prozess. Die Arbeitsbeziehung ist die Basis für die Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee und das Fundament der drei anderen Beziehungsformen. Hier geht es seitens des Coaches um ein kognitives Erfassen der Inhalte und Bedeutungen. Von hier aus gehen Coaches in die jeweilige Rolle und Suchhaltung der drei anderen Beziehungsformen und kommen überprüfend und vergleichend wieder auf die Ebene der Arbeitsbeziehung zurück. Psychodynamisch orientierte Berater:innen verwenden den Begriff „Arbeitsbündnis zwischen Berater und Management“ als tragfähige Beziehung, die auf beiden Seiten entscheidend ist, um „miteinander die Arbeit aufzunehmen“ (Heltzel, 2014, S. 155).

2.

Die Alter-Ego-Beziehung: Hier übernehmen Coaches die Perspektive der Coachees, um die für den Prozess wichtigen Inhalte zu verstehen. Zeitlich begrenzt auf das innere Erleben des Coachees eingestimmt wird diese/r angeregt, sich gemeinsam auf eine Erkundung Ihrer/seiner inneren Perspektiven zu begeben. Hier geht es keinesfalls nur um Gefühle, sondern auch um die Verbalisierung von Bedeutungen (Biermann-Ratjen et al., 2016, S. 16).

Von vielen aktionsorientierten Personen wird nicht nur die Nähe gefürchtet, die die Alter-Ego-Beziehung schnell erzeugt (Coaches müssen also respektvoll auf den gewünschten Abstand achten), sondern es wird auch befürchtet, dass ein solches

empathisches, einführendes Verstehen zu einer Verstärkung von regressiven Tendenzen führen könnte. Ängste, Sorgen, Ambivalenzen und Bedrückungen könnten zunehmen, wenn man ihnen erforschend mehr Raum gibt und sie verstehend begleitet. Doch das Gegenteil ist der Fall. Der Modus der Alter-Ego-Beziehung wirkt einsichtsvermittelnd, erlebnisaktivierend und mobilisiert Ressourcen (Finke, 1999, S. 27). Die mit dem Verstanden-werden erlebte Erleichterung lassen Coachees die eigene, oftmals eingeengte Perspektive deutlich werden und eine Erweiterung des Handlungsspielraums wird möglich.

Die Methode des empathischen Verstehens hat im Führungskräfte-Coaching einen doppelten Nutzen. Erstens wirkt sie entlastend und bildet für Coachees einen Ausgangspunkt für Problemlösungen. Für viele Führungskräfte hat sie aber auch eine Role-Funktion für das eigene Führungshandeln. Seit Führen nicht mehr aus Kommandieren und Kontrollieren besteht, müssen Führungskräfte ihre Teammitglieder immer öfters empathisch verstehend abholen, bevor sie diese zu Verantwortungsübernahmen führen können. Eine Führungskraft formulierte das so: „Ich lerne bei Ihnen, wie ich Mitarbeiter:innen verstehen und motivieren kann.“

3.

Die Übertragungs- und Gegenübertragungsbeziehung: Wir können mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass jene Konflikte, die Coachees aufgrund ihrer Persönlichkeit in der Organisation haben, sich teilweise auch in der Beziehung mit den Coaches zeigen. Da sich konflikthafte Übertragungen in Beziehungserwartungen jeweils stark verändert darstellen und es bei einem Coaching eben nicht um einen längeren Prozess handelt, wird die Deutung auf der Ebene der Übertragungsbeziehung im Coaching nur begrenzt nutzbar sein. Einfacher ist der Umgang mit direkt geäußerten Annahmen in Bezug auf Coaches und deren Leistung. Eventuelle mit der Rolle als Coach nicht zu vereinbarende Erwartungshaltungen seitens der Organisation oder der Coachees sollten nicht einfach abgewehrt werden. Im personenzentrierten Ansatz wird „ein ausgeprägt interaktionelles Übertragungskonzept“ (Finke, 1999, S. 73) vertreten. D.h. die Übertragungsbeziehung wird dazu genutzt, Klient:innen „Einsicht in die Inkongruenz seiner Beziehungserwartung gewähren zu lassen“ (Finke, 1999, S. 73). Die Übertragungen werden also möglichst sinnhaft verstanden, einerseits analysiert und andererseits mit den Klient:innen besprochen.

Ergiebig und von großer Bedeutung ist die Wahrnehmung der Gegenübertragung der Coaches. Coaches übertragen laufend auf ihr komplexes Gegenüber. Sie müssen ihren inneren Prozess beobachten, denn im Kontakt mit den Coachees und anderen Mitarbeitenden werden wichtige Hinweise zum Innenleben der Coachees und der Organisation erlebt. „Das

diagnostische Instrument zur Erfassung dieser Zusammenhänge ist seine Gegenübertragung, die ihn etwa spüren lässt, ob er sich kontrolliert, verwirrt oder zerrissen fühlt oder ob er Ohnmacht, Hilflosigkeit, Resignation und Hoffnungslosigkeit erlebt“ (Heltzel & Weigand, 2014, S. 81).

Wie können Coaches das Potenzial ihrer Gegenübertragung optimal nutzen? Sie müssen sich aus der Komfortzone ihrer ohnedies nur begrenzten Souveränität herauswagen und sich auf die Interaktionen einlassen, die der Prozess mit sich bringt. Dazu ein Beispiel: Der/die Geschäftsführer:in oder die HR-Leitung eines Unternehmens hat die/den Coach zu einem Gespräch eingeladen und lässt sie/ihn dann länger warten? Dies kann als Gelegenheit genutzt werden, sich auf das komplexe Übertragungs- und Gegenübertragungsgeschehen einzulassen (Lohmer & Möller; 2019, Heltzel, 2021). Erfahrene Coaches merken sich, was sie in dieser Zeit beobachten und erleben, einschließlich der ersten Sätze des/der Geschäftsführer:in oder der HR-Leitung und welche Gefühle das bei ihnen auslöst. In solchen Übertragungen und Gegenübertragungen finden sich teilweise Antworten auf die Frage, was die Organisation von der Beraterin/vom Berater brauchen könnte. Eine Liste an möglichen „Reaktionsweisen des Coaches in der Gegenübertragung“ findet sich bei Hellwig (Hellwig, 2020, S. 134). Die Autorin widmet auch Widerstandsphänomenen auf Seiten der Coachees und Coaches ein eigenes Kapitel (Hellwig, 2020, S. 134).

4.

In der Dialog-Beziehung zeigt sich die/der Coach transparent als reales Gegenüber. Diese Beziehungsform entsteht mit dem Erstkontakt und nimmt im Laufe des Coaching-Prozesses mehr und mehr Raum ein. Die Coaches zeigen sich hier als authentisches Gegenüber, was der Beziehung eine relative Wechselseitigkeit verleiht (Pfeifer 1991, S. 34). Sie antworten nicht mit Gegenfragen oder mit Interventionen, die die Coachees in den Mittelpunkt stellen, sondern antworten als reale Personen. Coaches konfrontieren die Coachees mit der eigenen Reaktion. Während in der Alter-Ego-Beziehung die Empathie vorherrschend ist, ist hier das Prinzip Echtheit und Präsenz im Vordergrund.

Hier geht nicht primär um das innere Erleben der Coachees, sondern um die vielschichtigen äußeren Realitäten der Führungskraft. Alle Handlungsfelder der Führungskraft müssen auf den Prüfstand des Dialogs. Prüfstand ist hier in voller Gegenseitigkeit gemeint. Einerseits fordert jeder Coachee mit zunehmender Dauer des Coachings die Meinung der/des Coaches zu wichtigen Themen ein. D.h. Coachees setzen sich in der vertraulichen Coachingbeziehung bewusst den Bewertungen durch Coaches aus. Andererseits können sich in der Dialog-Beziehung auch Coaches nicht hinter einer professionellen Fassade verstecken. Sie müssen Farbe bekennen, indem

sie respektvoll und maximal tolerant die eigene subjektive Erfahrung mit bestimmten Themen und ihrer Position dazu offenlegen.

Die Interventionen bilden hier einen weiten Bogen und reichen von Solidarität bis Distanz, also von Fürsorge, über Bestätigung bis zur Konfrontation. Die Dialog-Beziehung bewirkt eine Stabilisierung in den realen Gegebenheiten der Coachees. Die konkrete Auswirkung kann dabei sehr unterschiedlich aussehen. In der Regel zeigt sich eine Stärkung des Selbstbewusstseins und eine höhere Konfliktstabilität der Führungskraft. Aber auch korrigierende Erfahrung bei eventuellen narzisstischen Größenfantasien der/des Coachees sind bemerkbar (Finke, 1999, S. 107).

Diese vier Beziehungsformen als Coach bewusst anzubieten und zwischen ihnen mit Leichtigkeit zu navigieren, erfordert eine gewisse Übung sowie eine laufende Reflexion in Form von Supervision oder Intervention. Dieser Aufwand muss jedoch in eine Relation mit dem Aufwand gesetzt werden, den ein laufend unbewusstes Anbieten dieser Beziehungsformen im Coaching mit sich bringt. Denn in der Arbeit als Berater:in, Psychotherapeut:in oder Coach:in befinden wir uns ständig in einer dieser Beziehungsformen. Wir haben nur die Wahl, ob wir das bewusst oder unbewusst machen wollen.

### Zusammenfassung

Der entscheidende Wirkfaktor im Führungskräfte-Coaching ist eine tragfähige, empathische Beziehung. Das Beziehungsangebot der/des personzentrierten Coaches wird in einer Reihe von Publikationen beschrieben (Waldl, 2004; Kunze, 2016; Hellwig, 2020), auf die im Artikel Bezug genommen wird. Ohne bewusst gestaltete Beziehung kann es keinen Coaching-Erfolg geben. Als Beziehungsformen, die in einem Führungskräfte-Coaching eingesetzt werden können, sind die Arbeitsbeziehung, die Alter-Ego-Beziehung, die Dialogbeziehung und die Übertragungsbeziehung zu nennen, wie sie Jobst Finke in seiner Studie *Beziehung und Intervention* (Finke, 1999) vorgelegt hat. Die entscheidende Bedeutung der Beziehung in der beratenden Arbeit für Organisationen wird auch von psychodynamischen Berater:innen anerkannt (Heltzel, & Weigand, 2014; Lohmer & Möller, 2019; Heltzel, 2020).

Was Führungskräfte-Coaching von allen anderen Formen des Einzelcoachings unterscheidet, ist der Umstand, dass hier eine Organisation mit ihren Untereinheiten und ihrer Organisations-Umgebung im Coaching-Prozess wirksam ist. Psychotherapeutische Kompetenz kann im Führungskräfte-Coaching hilfreich, aber niemals hinreichend sein. Um Führungskräfte-Coaching durchführen zu können, braucht es auf Seiten der/des Coaches fachliches Vorwissen zu Führung und

Organisation, eine Methodenkompetenz zu einer Eingangsanalyse und laufenden Prozessanalyse sowie ein theoretisches Modell, welches die Vielschichtigkeit von Führungs- und Organisationsthemen abbilden kann. Die von Kriz entwickelte Personenzentrierte Systemtheorie (Kriz, 2017) stellt mit der Herausarbeitung von Prozessebenen ein solches theoretisches Modell zur Verfügung. Im Coaching für Führungskräfte bewährt sich die Unterscheidung von vier Prozessebenen: Die personale, die interpersonelle, die organisationale und die gesellschaftlich-kulturelle Prozessebene.

### Literaturverzeichnis

- Ameln, F. (2018). *Führung und Beratung. Kognitive Landkarten durch die Welt der Führung für Coaching, Supervision und Organisationsberatung*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ameln, F. (2021). Führen und Entscheiden unter Unsicherheit, *Gruppe. Interaktion. Organisation* (52), 567–577. <https://doi.org/10.1007/s11612-021-00611-8>
- Bendel, O. (o. J.) <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684/version-384510>
- Biermann-Ratjen, E.-M., Eckert, J., & Schwartz, H.-J. (2016). *Gesprächspsychotherapie. Verändern durch Verstehen* (10. Auflage). W. Kohlhammer.
- Blessin, B. & Wick, A. (2021). *Führen und führen lassen. Ergebnisse, Kritik und Anwendungen der Führungsforschung* (9. Auflage). UVK Verlag (Original erschienen 1984).
- Cascio, J. (2020). *Facing the Age of Chaos*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-boo687b1f51d>
- Dunbar, R. (1998). The social brain hypothesis. *Evolutionary Anthropology*, 23, 178–190.
- Finke, J. (1999). *Beziehung und Intervention. Interaktionsmuster, Behandlungskonzepte und Gesprächstechnik in der Psychotherapie*. Thieme.
- Haken, H. (1981). *Synergetics. An introduction*. Springer.
- Hellwig, C. (2020). *Personenzentriert integrative Gesprächsführung im Coaching* (2. Auflage). Springer.
- Heltzel, R. & Weigand, W. (2014). *Im Dickicht der Organisation: Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heltzel, R. (2021). *Psychodynamische Beratung in Organisationen. Integrative Konzepte und bewegende Begegnungen*. Psychosozial-Verlag.
- Höger, D. (1989). Klientenzentrierte Psychotherapie – Ein Breitbandkonzept mit Zukunft. In R. Sachse & J. Howe (Hrsg.), *Zur Zukunft der klientenzentrierten Psychotherapie* (S. 197–222). Asanger.
- Hutterer, R. (1998). *Das Paradigma der Humanistischen Psychologie*. Springer.
- Keil, W. (1997). Hermeneutische Empathie in der Klientenzentrierten Psychotherapie. *Person*, 1 (1) Seite 5–13.
- Klaffke, M. (2011). Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen. *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 18(1), 5–16.
- Königswieser, R. & Sonuç, E. (Hrsg.), (2013). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozess-Know-how*. Klett Cotta.
- Kriz, J. (1989). Entwurf einer systemischen Theorie Klientenzentrierter Psychotherapie. In R. Sachse & J. Howe (Hrsg.), *Zur Zukunft der klientenzentrierten Psychotherapie* (S. 168–196). Asanger.
- Kriz, J. (1992). *Chaos und Struktur. Systemtheorie*, Bd. 1. Quintessenz.
- Kriz, J. (1997). *Chaos, Angst und Ordnung. Wie wir unsere Lebenswelt gestalten* (1. Aufl.). Vandenhoeck & Ruprecht.

- Kriz, J. (1999). *Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner. Eine Einführung* (3. Aufl.). Facultas.
- Kriz, J. (2004). Personenzentrierte Systemtheorie. Grundfragen und Kernaspekte. In A. v. Schlippe & W. C. Kriz (Hrsg.), *Personenzentrierung und Systemtheorie. Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln* (S. 13–67). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kriz, J. (2006). Die Selbstorganisation von Bedeutungsfeldern. In T. Meynhardt & E. J. Brunner (Hrsg.), *Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation* (S. 31–46). Waxmann.
- Kriz, J. (2016). *Systemtheorie für Coaches. Einführung und kritische Diskussion*. Springer.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt. Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching*. Springer.
- Kunze, D. (2016). Personenzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung. Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt. *Coaching Magazin*, 1(2016), 20–25.
- Kühl, S. & Muster, J. (2013). Wie verschafft man sich schnell einen Überblick über eine Organisation? In H. Möller & S. Kotte (Hrsg.), *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele* (S. 297–315). Springer.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Verlag Franz Vahlen.
- Liska, G. (2010). Zur Bedeutungszunahme der Beratungsformate Supervision und Coaching aus organisationstheoretischer Sicht. In A. Schreyögg & Ch. Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Organisation in Supervision und Coaching*. (27–49). Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lohmer, L. & Möller, H. (2019). *Psychoanalyse in Organisationen. Einführung in die psychodynamische Organisationsberatung*. (2. Auflage). Kohlhammer.
- Metz-Goeckel, H. (Hrsg.). (2008). *Gestalttheorie aktuell. Handbuch zur Gestalttheorie*, Bd. 1. Krammer.
- Möller, H. & Kotte, S. (Hrsg.). (2013). *Diagnostik im Coaching. Grundlagen, Analyseebenen, Praxisbeispiele*. Springer.
- Möller, H. & Kotte, S. (2016). *Diagnostik im Coaching kurzgefasst. Eine Einführung für Berater, Personaler und Führungskräfte*. Springer.
- Möller, H. & Zimmermann, J. (Hrsg.). (2020). *Schwierige Situationen im Business-Coaching*. Springer.
- Moreno, J. L. (1996). *Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft* (4. Aufl.). Leske & Budrich. (Original erschienen 1967).
- Obermeyer, K. & Pühl, H. (2015). *Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen*. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Pfeiffer, W.M. (1991). *Krankheit und zwischenmenschliche Beziehung*. In J. Finke, & L. Teusch, (Hrsg.). *Gesprächspsychotherapie bei Neurosen und psychosomatischen Erkrankungen*. Asanger.
- Pfläging, N. (2015). *Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht*. (Original erschienen 2014). Books on Demand.
- Raible, S. (2022). *Organisationen als Treiber und Getriebene von Digitalisierung: Zur Dualität von Digitalisierungsnarrativen*. AIS-Studien, 15(2), 62–75. <https://doi.org/10.21241/ssoar.83565>
- Rauen, C. et al. (2023). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2023*. Version vom 15.05.2023. Verfügbar unter <https://www.rauen.de/cma/>
- Rogers, C. R. (1961a/1973). *On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflins; dt. 1973: *Entwicklung der Persönlichkeit*. Klett-Cotta.
- Rüther, C. (2017). *Soziokratie: Ein Organisationsmodell. Grundlagen, Methoden und Praxis*. Norderstedt.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, Holakratie, Laloux's "Reinventing Organization" und ...: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation*. Norderstedt.
- Schreyögg, A. & Schmidt-Lellek, Ch. (Hrsg.). (2010). *Die Organisation in Supervision und Coaching*. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schult, J. (Hrsg.) (2004). *IVZ Biosemiotik – praktische Anwendung und Konsequenzen für die Einzelwissenschaften*. VWB-Verlag.
- Statistik Austria, (2023). *Weibliche Führungskräfte – Anteil in %*. Abfrage am 30.08.2023: <https://www.statistik.at/services/tools/services/indikatorensysteme/sdgs/ziel-5-geschlechtergleichstellung/>
- Taylor, F. (2020). *The Principles of Scientific Management*. (Original erschienen 1911).
- Uexküll, T. v. (1980). Die Umweltlehre als Theorie der Zeichenprozesse. In T. v. Uexküll (Hrsg.), Jakob von Uexküll. *Kompositionslehre der Natur*. Ullstein.
- Vollmer, G. (1998). *Evolutionäre Erkenntnistheorie*. Hirzel.
- Waldl, R. (2004). Personenzentriertes Coaching. *Person*, 8(2), 164–171.
- WKO, (2023). *Weniger als 20 Prozent Frauen in Führungsposition*. Abfrage am 30.08.2023: <https://site.wko.at/zukunftfrauen/programm/veranstaltungen/10-jahre-zukunft-frauen-alumnae-club.html>
- Watzlawick, P., Bavelas, J. H. & Jackson, D. D. (1974). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien* (4. Aufl.). Huber.

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

Peter Frenzel

Wien

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

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

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

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

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

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

## 1. Einführung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 2. Definitionen und Begriffsklärungen

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

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

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

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

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

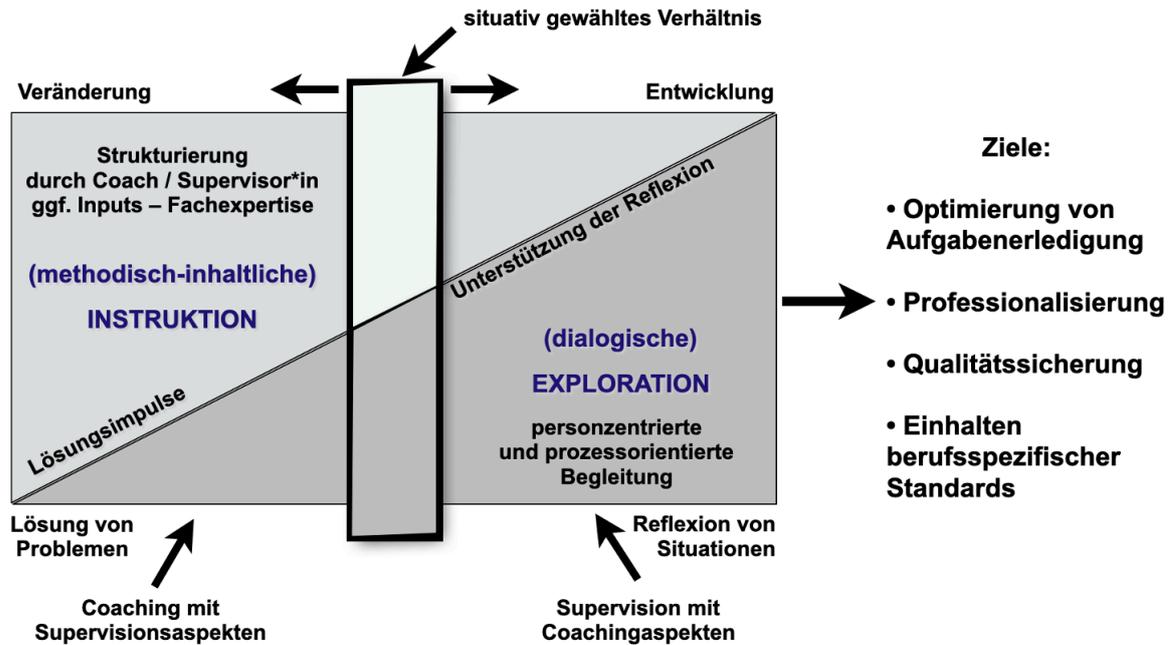


Abb. 1: Supervision und Coaching als Kontinuum – Ein „Schiebereglernmodell“

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

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

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

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

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

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

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

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

„Was hier für Psychotherapie-Supervision gesagt wird, lässt sich leicht auf andere Supervisionsfelder umlegen: Das Prinzip Personzentrierter Supervision ist, den Supervisanden bei seinen Beziehungen und in seinem Erleben besser zu verstehen und aus dem eigenen Potential heraus, gefördert durch eine zugleich persönliche wie professionelle Beziehung, Handlungsalternativen zu erarbeiten. [...] Personzentrierte Supervision legt den Schwerpunkt also auf die Beziehung zwischen dem Supervisor und dem Supervisanden, das heißt, sie arbeitet mit der Erfahrung in der aktuellen Beziehung: Die berichteten Situationen, Beziehungskonstellationen und Probleme werden in der Supervisionsbeziehung spürbar und erlebbar, das heißt in der Beziehung zwischen dem Supervisanden und dem Supervisor [...]“.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Was könnten bei Betrachtung und Berücksichtigung aktueller gesellschaftlicher und arbeitsweltlicher Entwicklungen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Literaturverzeichnis

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

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

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

# Personzentriert-experienzielle Organisationsberatung

Ulrich Siegrist

Karlsruhe

Welchen Beitrag kann das personzentriert-experienzielle Konzept zur Organisationsberatung leisten? Gibt es spezifische personzentrierte und experienzielle Aspekte, die für die Entwicklung von Organisationen nutzbar gemacht werden können?

Dieser Artikel gibt zunächst einen Überblick über den Stand der Veröffentlichungen zum Thema und ordnet den Begriff der Organisationsberatung ein in den Kontext verschiedener arbeitsweltbezogener Beratungsformate, um dann konzeptionelle Grundlagen der personzentriert-experienziellen Organisationsberatung zu beschreiben. Dabei wird unter anderem das experienzielle Veränderungsmodell zum Umgang mit Trilemma-Situationen im Coaching übertragen auf den Prozess der organisationalen Veränderung. Exemplarisch werden abschließend kurze methodische Impulse zur Umsetzung gegeben.

*Schlüsselwörter:* Organisationsberatung, Organisationsentwicklung, personzentriert-experienzielles Konzept

**Person-centered-experiential organizational consulting.** Which contribution can the person-centred-experiential concept make to organizational consulting? Are there specific person-centred and experiential aspects that can be used for organizational development?

This article provides an overview of the current state of publications on the subject and places the concept of organizational consulting in the context of various work-related consulting formats, in order to then describe the conceptual foundations of person-centred-experiential organizational consulting. Among other things, the coaching-related experiential change model for dealing with trilemma situations is transferred to the process of organizational change. Finally, short methodological impulses for implementation are given.

*Keywords:* Organizational consulting, organizational development, person-centered-experiential concept

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.3>

## Einführung

Bei der Beschäftigung mit Beratungsformaten in der Arbeitswelt findet häufig die Trias Supervision, Coaching, Organisationsberatung Erwähnung. Pühl (2017, S. 55) bezeichnet diese Beratungsformate als unmittelbare Nachbarn, die mit jeweils spezifischem Fokus und Auftrag an der Schnittstelle von Person, Rolle und Organisation agieren. Das entspricht auch der Sicht der einschlägigen Berufs- und Fachverbände, Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso, 2021), Vereinigung für Supervision und Coaching (ÖVS, 2024) und Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv, 2024).

Betrachtet man die Beiträge der personzentriert-experienziellen Community zur Entwicklung dieser Beratungsformate, fällt in jüngerer Zeit die Zunahme von Publikationen zum Coaching auf (z. B. Behrendt, 2014, Kunze, 2016, Deloch, 2017, Hellwig, 2018, Burbach & Kingreen, 2019, Hellwig, 2022, Siegrist,

2022, 2023). Die Zeit der intensiven Auseinandersetzung mit Organisationsthemen auf personzentrierter Grundlage und der Entwicklung entsprechender Beratungskonzepte scheint dagegen eher zu Beginn der 2000er Jahre zu liegen (z. B. Schmidmann et al., 1997, Ryback, 2000, Terjung & Kempf, 2001, Seewald, 2006). Darüber hinaus findet sich eine Sammlung von Aufsätzen zu prozessorientierten und personzentrierten Aspekten der Organisationsentwicklung bei Maurer (2014), und Werkstattberichte von Schlechtriemen (2018) und Hemeier (2019) zeigen ganz praktisch, wie Organisationsberatung vor personzentriertem Hintergrund aktuell umgesetzt werden kann.

## Das Format Organisationsberatung

Beratung von Organisationen ist in der Regel dann gefragt, wenn aufgrund interner oder externer Anforderungen Veränderungen als notwendig erachtet werden, die eine „bessere Anpassung an Ideen“ oder eine „bessere Anpassung an Realitäten“ (Muster & Hermwille, 2024, S. 102) ermöglichen sollen.

---

Prof. Dr. Ulrich Siegrist, Fuchsbau 18, 76228 Karlsruhe, mail@usiegrist.de

Maurer (2013, S. 197ff) unterscheidet dabei zwischen der klassischen Unternehmensberatung und der Organisationsentwicklung. Bei der Unternehmensberatung geht es darum, externe Fachexpertise zur Beurteilung von Sachverhalten einzubringen, um auf dieser Grundlage eine verbesserte Strategie oder verbesserte Geschäftsprozesse und Strukturen zu entwickeln. Dem gegenüber kann die Organisationsentwicklung (OE) als eher prozess- und beteiligungsorientiert beschrieben werden, sie zielt ab auf die Humanisierung der Arbeitsbedingungen und die Steigerung der Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Organisation (Maurer, 2013, S. 201, Nicolai, 2020, S. 334). Die Konzepte zur Organisationsentwicklung gehen unter anderem zurück auf Lewins Aktions- und Entscheidungsforschung (Frey & Hauser, 2024) und beinhalten ein geplantes und systematisches Vorgehen zur Veränderung von Organisationen (Kals, 2006, S. 48).

Der Begriff der Organisationsberatung ist dem gegenüber weiter gefasst und umfasst

„sämtliche Beratungsinterventionen, die darauf abzielen, Organisationen oder Teile von ihnen zu stabilisieren, zu verändern und auf die gesetzten Ziele hin nachhaltig zu entwickeln. Qualitative Elemente, wie der transparente Umgang mit Macht und der respektvolle Umgang mit firmeneigener Kultur sind fester Bestandteil von Organisationsberatung.“ (bso, 2021)

Diese Sicht deckt sich mit dem bereits von Hauser und Egger (2004, S. 250) beschriebenen Beratungsbegriff, der alle arbeits- und organisationspsychologischen Beratungshandlungen beinhaltet, die auf interne wie externe Kommunikationsstrukturen, Abläufe, Schnittstellen, Effizienzverbesserungen sowie die Steigerung der Zufriedenheit von Kund:innen, Mitarbeitenden und Eigentümer:innen abzielen.

Bei der Entwicklung von Organisationen spielen drei Perspektiven bzw. Systeme eine Rolle (Wiendieck, 2003, S. 277; Nicolai, 2020, S. 329; Hochuli Freund et al., 2023, S. 72):

1. Das Organisationssystem: Diese Perspektive betrachtet die (Selbst-) Entwicklung der Institution und der konstruierten Ordnung hinsichtlich zukünftiger Herausforderungen, organisationaler Veränderungsprozesse und innerer Steuerungs- und Ordnungssysteme.
2. Das Interaktionssystem: Hierbei wird die Interaktion innerhalb der Organisation, also zwischen Subsystemen oder Individuen, untersucht. Das Interaktionssystem bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Wettbewerb, Austausch und Konflikt. Interaktion wird durch die konstruierte Ordnung beeinflusst, unterliegt jedoch im Wesentlichen der (steuerbaren) Selbstentwicklung.
3. Das Personensystem: Die einzelne Person als wichtige Untereinheit der Organisation rückt ins Blickfeld.

Als weitere Dimension der Entwicklung ist die Organisationskultur zu nennen, die ein System von Überzeugungen, Werten

und Verhaltensregeln darstellt, das die Organisation und das Entscheiden und Handeln wesentlich prägt (Schein & Schein, 2018, S. 5; Bea & Göbel, 2019, S. 435). Kriz spricht in diesem Zusammenhang von Bedeutungsfeldern, also von subjektiv und organismisch geprägten Bedeutungskategorien, die die Kultur einer Organisation beeinflussen, und er weist darauf hin, dass persönliche und interpersonelle Deutungen „immer schon in die (BE-) Deutungsprozesse der Kultur eingebettet“ sind (Kriz, 2017, S. 183).

In Abgrenzung zu Supervision und Coaching fokussiert Organisationsberatung das Organisations- und Interaktionssystem und dessen Dynamiken, und sie unternimmt gegenüber der Supervision einen Schwenk von der Person hin zu deren Funktion. Vor diesem Hintergrund ist es sinnvoll, je nach Bedarf auch Supervision und Coaching in Organisationsberatungsprozesse zu integrieren (DGSv, 2024).

In Unterscheidung zu Supervision und Coaching, wo die Verschwiegenheit eine wichtige Voraussetzung des Vertrauensschutzes ist, erfordert Organisationsberatung eine hohe interne Transparenz über Inhalte und Ergebnisse der Beratung. Darüber hinaus ist die potenzielle Veränderung der formalen Struktur von vornherein expliziter Bestandteil des Auftrags.

Als Oberbegriff für das bewusste Gestalten organisatorischen Wandels setzt sich zunehmend die Bezeichnung Change Management durch (Nicolai, 2020, S. 335; Bea & Göbel, 2019, S. 464).

„Als Hauptaufgabe des Change Managements wird nicht mehr die Verbesserung der Prozesse im Hinblick auf eine bessere Verwirklichung der Kundenwünsche angesehen. Vielmehr hat Change Management heutzutage vorrangig die Kompetenzorientierung im Blickfeld. Gemeint sind sowohl Kompetenzen des Unternehmens als Ganzes als auch diejenigen der Mitarbeiter.“ (Nicolai, 2020, S. 335)

## Konzeptionelle Grundlagen

Ähnlich wie bei den Formaten Supervision und Coaching existieren auch für die Organisationsberatung verschiedene konzeptionelle Ansätze, die jeweils einen eigenen Blick auf die Organisation und den Umgang mit dem Beratungsanliegen ermöglichen (Janes, 2023). Personzentriert-experienzielle Konzepte können hier einen spezifischen Beitrag einbringen, der zudem mit Blick auf die aktuellen Entwicklungen und Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt besonders anschlussfähig erscheint.

### *Aktualisierungstendenz*

In Übereinstimmung mit anderen Strömungen der Humanistischen Psychologie ist der Mensch aus personenzentrierter Sicht als Organismus zu betrachten, der handlungsfähig und zur Selbstorganisation und Selbstreproduktion befähigt ist. Im Zentrum

dieser Sichtweise steht die Aktualisierungstendenz als die dem Menschen innewohnende Neigung, sich konstruktiv in Richtung Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit zu entwickeln (Rogers, 1959/1987, S. 21; Rogers, 1961/2020, S. 340; Weinberger, 2013, S. 97). Der Mensch wird als intentionales Wesen betrachtet, das sich in Auseinandersetzung mit seiner Umwelt befindet und in dieser Auseinandersetzung sein eigenes Leben gestaltet und entwickelt (Paulus, 1990, S. 24).

Für die Praxis der Beratung bedeutet dies, dass Impulse zur Veränderung und Entwicklung unter günstigen Bedingungen dem innewohnenden Drang der in der Organisation tätigen Menschen entweichen. Das bedeutet nicht, dass Menschen immer und unter allen Umständen Veränderung initiieren oder befürworten. Die Konsequenz des Vertrauens auf die Aktualisierungstendenz ist aber, dass personenzentrierte Organisationsberatung auf Augenhöhe geschieht, und dass es darum geht, Beratungsformate einzusetzen, die die in der Organisation vorhandenen Kenntnisse und Kompetenzen als Ressource nutzen, und zwar unter direkter Einbeziehung der jeweiligen Personen. Die üblichen Überlegungen, ob Veränderungsprozesse top-down oder bottom-up gestaltet werden sollten (Kals, 2006, S. 53), greifen damit zu kurz. Eher ist zu fragen, an welcher Stelle ein Entwicklungsbedarf erkannt wird und wo Motivation und Energie zur Veränderung entsteht.

In der Organisationspsychologie spiegelt sich diese Sichtweise besonders in holokratischen und in soziokratischen Modellen (Robertson, 2015; Laloux, 2015; Rütger, 2018) und in einem generellen Trend, Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum und größere Autonomie für eigene Entscheidungen zu ermöglichen (Nicolai, 2020, S. 350).

Besondere Bedeutung erhält die Aktualisierungstendenz mit Blick auf die Entwicklung agiler Arbeits- und Organisationsformen. In seiner Auseinandersetzung mit dem Konzept der Agilität beschreibt Erlinghagen (2022), dass dieses oft gleichgesetzt wird mit dem Ausbau von Selbstentfaltung und Empowerment, jedoch gleichzeitig ein Spannungsfeld erzeugt, weil es auch den Zwang zur individuellen Anpassung und permanenten Veränderung beinhaltet. Daraus ergibt sich eine besondere Herausforderung für die Beratung. Aus personenzentrierter Sicht wäre hier zu fragen, wie Agilität so gelebt werden kann, dass ein ausreichender und konstruktiver Gestaltungs- und Entwicklungsspielraum entsteht, der nicht durch Zwänge und Veränderungsdruck erstickt wird.

### *Entwicklungsförderliches Beziehungskonzept*

Isele und Stauss (2016, S. 123) weisen darauf hin, dass die Aktualisierungstendenz nicht immer und nicht automatisch zu einer positiven Entwicklungsrichtung führt, sondern dass es dazu eines wirksamen dialogischen Prozesses auf der Grundlage

einer hilfreichen Beziehung bedarf. Dies gilt es auch in organisationsbezogenen Veränderungsprozessen zu beachten.

In seinen Forschungen identifizierte Rogers sechs Bedingungen als ausschlaggebend für den Erfolg einer Therapie oder Beratung (Rogers, 1977/2013, S. 23). Drei dieser Bedingungen werden als Kernvariablen bezeichnet und lassen sich im Beratungskontext folgendermaßen beschreiben (Rogers, 1977/2013, S. 23):

1. Authentizität der Beratung: Sie beinhaltet die Fähigkeit der Beratungsperson, sich nicht hinter einer professionellen Maske zu verbergen und das eigene Erleben in der Beratung zu nutzen.
2. Nicht an Bedingungen geknüpfte Akzeptanz: Die Begegnung soll frei sein von Beurteilungen und Bewertungen der Kultur und Struktur der Organisation und der Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder.
3. Präzise einführendes Verstehen. Das innere Geschehen der Organisation und das innere Erleben der Organisationsmitglieder spielen in der Beratung eine wesentliche Rolle, und es gilt, diese inneren Erlebensweisen, Muster, ungeschriebenen Gesetze und Gefühlswelten so gut als möglich zu verstehen. Den Rahmen hierfür bildet das Verstehen der Ablauf- und der Aufbauorganisation, der internen und externen Strukturen sowie des gegenwärtigen Selbstverständnisses der Organisation.

Durch die personenzentrierte Beziehungsgestaltung kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die eine zentrale Voraussetzung für das Entstehen eines sicheren Raums für Veränderung ist (Pütz, 2006, S. 47) und damit die Entfaltung der Aktualisierungstendenz fördert.

### *Experienzielles Veränderungsmodell*

Hoemberg (2016) entwirft in Anlehnung an das von Speierer (1994; 2006) entwickelte Differenzielle Inkongruenzmodell (DIM) das Bild einer „fully functioning organisation“. Ein zentrales Element ist dabei das Selbstkonzept der Organisation, das durch die Geschichte der Organisation und ihre grundsätzlichen Vorstellungen zum Sinn und Zweck ihres Daseins geprägt ist. Das Modell geht davon aus, dass die Organisation entwicklungsfähig im Sinne der Aktualisierungstendenz ist, dass eine konstruktive Entwicklung jedoch durch Inkongruenzen beeinträchtigt werden kann (Hoemberg, 2014, S. 265). Diese können dann entstehen, wenn organisationale Erfahrungen mit dem „Außen“ nicht mehr mit dem „Innen“, also dem Selbstkonzept, in Einklang gebracht werden können. Weitere Inkongruenzen können sich aus inter-organisationalen Differenzierungen oder Konflikten ergeben.

Problematisch könnte die Identifikation von Inkongruenzen in Organisationen dann werden, wenn damit die Erwartung

verbunden ist, dass die „Patientin Organisation“ wieder funktionieren wird, sobald die Störungen beseitigt sind.

Alternativ kann die Problematik zwischen „Innen“ und „Außen“ beziehungsweise „Innen“ und „Innen“ analog zum experientiellen Veränderungsmodell im Coaching (Siegrist, 2020; 2022; 2023) auch als organisationale Trilemma-Situation verstanden werden, die in einem dem experientiellen Prozess bearbeitet werden kann.

Das experientielle Veränderungsmodell beschreibt als Kern des Veränderungsprozesses eine Auseinandersetzung mit dem Selbsterleben, die zu einem „Verstehen“ des inneren Erlebens und dann weiter zu einer veränderten Bewertung und Deutung der Situation führt. Ausgangspunkt dieses Prozesses ist die Trilemma-Situation als doppelter Konflikt in Form eines Spannungsverhältnisses zwischen Person und Umfeld und gleichzeitigem inneren Einerseits- Andererseits-Erleben (Ambivalenz) (Siegrist, 2021). Organisations-Trilemmata können auftreten, wenn Anforderungen des Umfelds (Absatz- und Beschaffungsmärkte, gesellschaftliche und rechtliche Rahmenbedingungen, Kooperationspartner, lokale und globale Entwicklungen etc. (Bea & Göbel, 2019, S. 434)) eine Anpassung erfordern, und wenn gleichzeitig innerhalb der Organisation unterschiedliche Wahrnehmungen und Deutungen dieser Anforderungen zu internen Dynamiken oder Spannungen führen (Abbildung 1). Der Begriff Umfeld bezieht sich hier nicht nur auf Faktoren, die außerhalb des Unternehmens liegen. Er schließt auch andere Divisionen oder Sektionen innerhalb des Unternehmens ein, wenn von diesen Veränderungen ausgehen, die sich übergreifend auswirken.

Zur Klärung kann dann eine prozesshafte Auseinandersetzung mit allen drei Trilemma-Komponenten stattfinden (Abbildung 2). Nach der Situationsbeschreibung geht es in einer ersten Phase des Klärungsprozesses (Vertiefung und Konkretisierung) um eine differenzierte Wahrnehmung der Veränderungen im



Abb. 1: Organisations-Trilemma

Umfeld und der damit einhergehenden Auswirkungen und Anforderungen auf die Organisation, und zwar mit einer Haltung der Akzeptanz und gleichzeitigen Offenheit dafür, dass diese Veränderungen auch Sorgen, Ängste und Abwehrmechanismen auslösen können. Hier folgt das Veränderungsmodell in Teilen der klassischen OE-Prozessarchitektur, bei der in einer ersten Diagnosephase zunächst eine detaillierte und anliegensbezogene Bestandserhebung durchgeführt wird (Kals, 2006, S. 51). Aus personenzentriert-experientieller Sicht ist dabei wichtig, nicht nur „äußere“ Faktoren zu erheben, sondern bereits hier zu berücksichtigen, wie die Änderungen und Anforderungen jeweils rezipiert werden, wo Irritationen entstehen, welche Bedarfe identifiziert werden und welche ersten Veränderungsimpulse dies hervorruft.

Die nächste Phase (Exploration) dient dann der Auseinandersetzung mit dem organisationsinternen Erleben. Die Aufmerksamkeit wandert von „außen“ nach „innen“: Welche (ambivalenten) Reaktionen lösen die Veränderungen innerhalb der Organisation aus? Welche „inneren Anteile“ (Abteilungen, Teams, Hierarchieebenen, Strategien, kulturelle Aspekte) sind

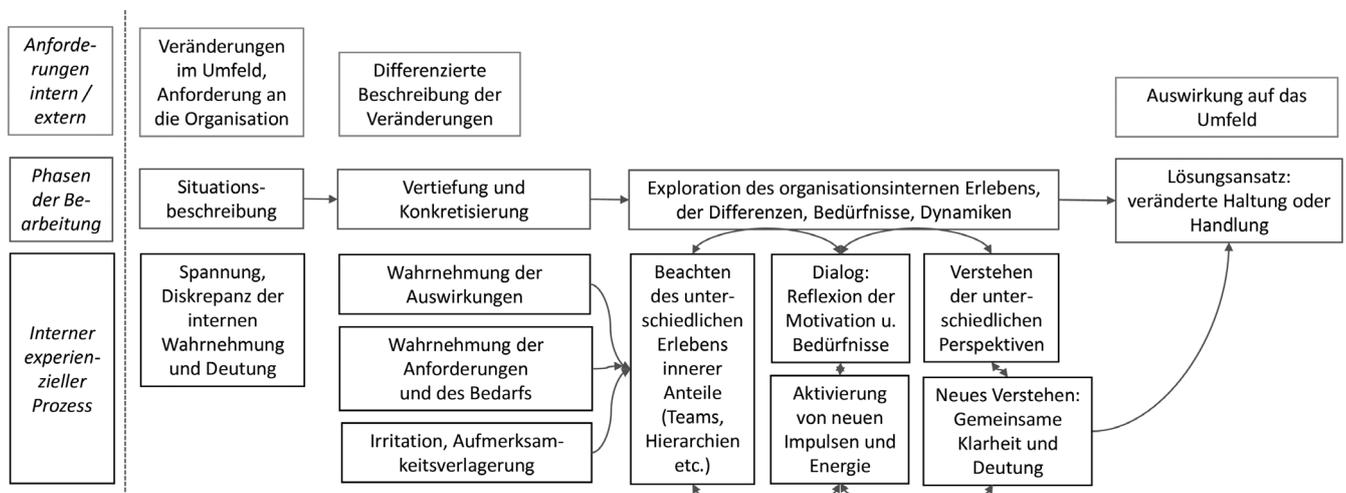


Abb. 2: Für die Organisationsberatung modifiziertes Veränderungsmodell

davon betroffen? Wie erleben diese jeweils die Veränderung? Welche Bedürfnisse werden deutlich?

Wichtig scheint hier, tatsächlich alle inneren Anteile zu berücksichtigen, die auf irgendeine Art von den Veränderungen tangiert sind. Um Motivationslagen und Bedürfnisse zu reflektieren, unterschiedliche Perspektiven nachvollziehbar zu machen und neue Impulse und Energie zu aktivieren, können oft nicht direkt betroffene Anteile aus ihrer etwas distanzierteren Perspektive heraus wertvolle Beiträge leisten. Gleichzeitig werden Lösungsansätze nur dann nachhaltig tragfähig sein, wenn möglichst alle internen Widerstände erkannt und im Prozess bearbeitet werden konnten.

Dem experientiellen Modell folgend, reicht es nicht aus, die unterschiedlichen internen Aspekte nur wahrzunehmen. Vielmehr gilt es, diese inneren Anteile in einen Dialog zu bringen und dabei besonders darauf zu achten, wo die Wahrnehmung und Deutung sich durch den Dialog verändern und wo neue Energie und neue Impulse entstehen. Gemäß der oben beschriebenen Betrachtung der unterschiedlichen Ebenen sind hier sowohl die Organisation als solche, die Interaktion zwischen einzelnen Teilen der Organisation, als auch die einzelnen Personen und ihr inneres Erleben zu berücksichtigen. In allen Dimensionen gilt, was Pütz (2006, S. 41) generell für gelingende Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen fordert: die Welt des Fühlens und die Welt des Denkens sind zusammen zu bringen.

Das konkrete Format der Bearbeitung in dieser Prozessphase sollte an die jeweilige Situation angepasst sein. Ein festen Schemata folgender Ablauf würde nicht dem experientiellen Prozessverständnis entsprechen. Im Idealfall führt der organisationsinterne Dialog jedoch zu einem gemeinsamen neuen Verstehen, zu einer gemeinsamen Klarheit und Deutung, aus der heraus dann in einer weiteren Phase ein konkreter Lösungsansatz erarbeitet werden kann, der zu einer organisationalen Veränderung im Umgang mit den Anforderungen des Umfelds führt.

Verarbeitung bedeutet allerdings auch, mit Rückschlägen und Widerständen umzugehen. In ihrem für Entwicklungs- und Implementierungsprozesse in der Sozialen Arbeit entwickelten integrativen Phasenmodell weisen Hochuli Freund, Gebert, Sprenger, Amez-Droz, Hübscher und Grumbinaite (2023) auf die Bedeutung von gruppenspezifischen Prozessen und von Widerstand und Emotionen im Change Management hin:

„Im Rahmen einer kritischen inhaltlichen Auseinandersetzung sind Irritationen und krisenhafte Momente unabdingbar. Häufig werden anfangs bei hohem Zeitaufwand erst wenig klar erkennbare Ergebnisse erzielt. Dies ist die Basis einer hohen Produktivität.“ (Hochuli Freund et al., 2023, S. 73)

Diese Erfahrung deckt sich mit der Erkenntnis, dass der experientielle Verarbeitungsprozess nicht linear verläuft, sondern

eher in Schleifen, und dass auch scheinbare Rückschritte Teil der Verarbeitung sind (Siegrist, 2020, S. 153). Der Fokus experientieller Verarbeitung ist dabei aber weniger auf die Probleme gerichtet, sondern mehr auf das Erleben und die daraus erwachsenden Erkenntnisse. So kann der Verarbeitungsprozess auch als Aktualisierungsprozess verstanden werden.

In Erweiterung des klassischen Dreiphasenmodells der Organisationsentwicklung (Kals, 2006, S. 52) schlagen Hochuli Freund et al. (Hochuli Freund et al., 2023, S. 73) nach der Entwicklung einer vorläufigen Lösung eine Erprobungsphase vor, die zum einen dem Aufbau neuer Kompetenzen dient und zum anderen die Basis für die Überarbeitung der entwickelten Neuerungen dient. Im Anschluss an die Erprobung wird dann die Veränderung, die meist nicht nur struktureller Natur ist, sondern auch kulturelle Implikationen mit sich bringt, verbindlich und strukturiert etabliert und zu gegebener Zeit evaluiert. Diese letzte Prozessphase bewusst zu gestalten, ist auch nach dem experientiellen Veränderungsmodell von Bedeutung, um die Rückwirkung der Veränderung auf das Umfeld nachhaltig abzusichern.

## Methodische Umsetzung

Feste Vorgaben für das Format und die methodische Umsetzung der Organisationsberatung würden nicht den hier dargestellten personenzentriert-experientiellen Grundlagen entsprechen. Auf der Grundlage einer personenzentrierten Haltung und experientiellen Prozessarchitektur lassen sich zahlreiche Methoden zur Anwendung bringen. So sind die hier genannten Beispiele nicht als abschließende Liste zu betrachten. Vielmehr sollen sie der Anregung dienen, das eigene methodische Repertoire zu erweitern, sich den entsprechenden Werkzeugen anzunähern und sie dem eigenen Bedarf entsprechend anzupassen. Die detaillierte Beschreibung zur Vorgehensweise findet sich in den jeweils genannten Originalquellen.

### *Diagnoseinstrument DIM*

Auf die Problematik einer störungsbezogenen Diagnosestellung wurde bereits hingewiesen. Speziell für die Phase der differenzierten Wahrnehmung der Veränderungen, in der es um eine Vertiefung der Situationsbeschreibung geht, kann das spezifisch auf der personenzentrierten Theorie aufbauende organisationsbezogene Differenzielle Inkongruenzmodell (DIM) (Hoemberg, 2016) als Dialoginstrument eingesetzt werden, um im Trilemma Missverhältnisse und Diskrepanzerleben zu erfassen und zu beschreiben. Speierer (2005) hat hierfür ein Manual entwickelt, das auf der Grundlage eines Fragebogens auch jenseits einer klassischen Diagnosestellung einen differenzierten

Blick auf die Organisation ermöglicht und aufzeigt, welche Elemente und Aspekte möglicherweise im weiteren Prozess berücksichtigt werden sollten.

### *Thinking at the Edge TAE und Erlebensbezogenes Concept Coaching ECC*

Thinking at the Edge (TAE) basiert nicht zuletzt auf Rogers Beobachtungen, dass kreative Überlegungen und Handlungen stets einer Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen, einer inneren Bewertungsinstanz und der Fähigkeit, mit Elementen und Begriffen zu spielen, bedürfen (Feuerstein & Deloch, 2010; Rogers, 1961/2020). Gendlin (1997) entwickelte diese Überlegungen weiter zu einem Konzept, das ein systematisches Vorgehen zum erlebensbezogenen Entwickeln von Neuem beschreibt. Es umfasst 14 Schritte, bei denen aus dem Erleben (Experiencing) heraus Worte gebildet werden und anhand beispielhafter Episoden nach Mustern gesucht wird, um darauf aufbauend konsistente Konzepte entstehen zu lassen (Feuerstein & Deloch, 2010). Deloch und Feuerstein (2013) entwickelten diesen Ansatz weiter zum Erlebensbezogenen Conceptcoaching (ECC). Es ermöglicht sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen und Teams, von einer diffusen Idee zu einem ausgearbeiteten Konzept zu kommen, indem es implizites Wissen zu einem bestimmten Gegenstand entfaltet und in Sprache bringt. Die konkrete Umsetzung wurde insbesondere von Deloch (2017) für verschiedene Settings beschrieben.

Ein Beispiel, wie TAE für die Entwicklung eines eigenen Beratungskonzepts genutzt werden kann, findet sich bei Siegrist (2022, 128ff). Dort wird die Konzeptentwicklung in drei Phasen beschrieben:

1. Aus dem Erleben der Idee heraus Worte entstehen lassen
2. In beispielhaften Episoden Muster finden und daraus neue Muster entwickeln
3. Ein kommunizierbares und nachvollziehbares Konzept formulieren (ebd.).

### *Freiraum Kompass*

Einen eher spielerischen Zugang zum impliziten Wissen bietet der von Hofmann (2021) entwickelte Freiraum-Kompass. Er beruht auf Hofmanns Forschungen zu Gendlins Prozesstheorie (Hofmann, 2020; Gendlin, 2016) und besteht im Wesentlichen aus Fragekarten, die helfen, gewohnte Bahnen der Problemlösung zu verlassen und Intuition und Inneres Erleben zu nutzen, um Freiraum für neue Lösungsansätze entstehen zu lassen. Auch ohne die spielerische Form des Freiraum-Kompasses können die Fragekarten genutzt werden, um neue Perspektiven zu entwickeln.

Der Freiraum-Kompass (Hofmann, 2021) beinhaltet verschiedene Fragekategorien, die helfen, Konflikt- und Problemfelder zu identifizieren, verschiedene Prozessebenen (z. B. Körper, Verhalten, kulturelle Räume, Vereinbarungen, Sinndimension) zu erfassen und das kommunikative Handeln zu reflektieren. Weitere Kategorien beschäftigen sich mit Ressourcen und Stärken und dem Reflektieren von Werten und Sinnfragen. Auf dieser Grundlage kann dann ein neuer Kurs im Sinne einer vorantragenden Perspektive erarbeitet werden.

### *Appreciative Inquiry AI*

Die Methode des Appreciative Inquiry (AI) wurde von Cooperrider (Barrett, 2020) entwickelt, um in Organisationen vorhandene Potenziale und Ressourcen freizulegen und nutzbar zu machen. Sie „basiert auf der Erkenntnis, dass wir in erster Linie nicht durch Fehler, sondern durch gute Erfahrungen lernen“ (Siegrist, 2022, S. 110). Im Rahmen einer wertschätzenden Erkundung können bisherige gute Erfahrungen und persönliche Stärken herausgearbeitet werden, um daraus Weiterentwicklungen für zukünftige Prozesse abzuleiten. Das Verfahren kann als Gruppenmethode im Rahmen längerer Workshops eingesetzt werden und umfasst vier Phasen: Discovery – Entdecken positiver Erfahrungen, Dream – Visionieren durch das Herausarbeiten von übereinstimmenden Mustern und Zukunftsaussagen, Design – Gestalten und die Planung von Neuem, Destiny – konkrete Umsetzung (zur Bensen & Maleh, 2012, Siegrist, 2022, S. 109).

Ausgangspunkt in der Discovery-Phase ist ein wertschätzendes Interview (AI-Interview), das jeweils an die konkrete Fragestellung angepasst werden kann. Auch dann, wenn kein zeitintensiver Workshop vorgesehen ist, kann das AI eine ressourcenorientierte Grundlage darstellen, um beispielsweise die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Teams und Abteilungen weiterzuentwickeln oder andere die Kultur betreffende Veränderungen zu evozieren.

### *Ausblick*

Im Vorwort seines Buchs zur Theorie U weist Scharmer (2009) darauf hin, dass unsere Zeit grundsätzliche Veränderungen mit sich bringt, die uns herausfordern, bisher nicht entdeckte Quellen der Veränderung zu erschließen. Fatzer und Schönberger (2016) wenden Scharmers Theorie an auf die Organisationsentwicklung und betonen, dass es auch in der lernenden Organisation immer die Menschen oder Gruppen sind, die lernen, nie die Systeme an sich (Fatzer & Schönberger, 2016, S. 18). Hier findet sich eine Parallele zur personenzentriert-experienziellen Organisationsberatung. Das personenzentrierte Konzept, das experienzielle Veränderungsmodell und die exemplarisch

genannten methodischen Möglichkeiten können Organisationen neue, bisher nicht bekannte und gleichzeitig für die Zukunft relevante Zugänge zu den eigenen Ressourcen erschließen und damit einen wichtigen Beitrag für die Zukunftsfähigkeit leisten. Wünschenswert wäre daher, durch weitere Forschung die bestehenden Ansätze zu evaluieren und inhaltlich weiterentwickeln.

## Literaturverzeichnis

- Barrett, F.J. (2020). Cooperrider, David L.: The Articulator of Appreciative Inquiry. In D.B. Szabla, W.A. Pasmore, M.A. Barnes & A.N. Gipson (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers* (S. 1–16). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-49820-1\\_36-3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-49820-1_36-3)
- Bea, F.X. & Göbel, E. (2019). *Organisation: Theorie und Gestaltung* (5., vollständig überarbeitete Auflage). UVK Verlag.
- Behrendt, P. (2014). Erfolgsfaktoren im Personenzentrierten Coaching. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*(2/14), 64–68. [https://www.gwg-ev.org/fileadmin/user\\_upload/Wissen/Fachtexte/GPB\\_2-2014\\_Behrendt\\_o.pdf](https://www.gwg-ev.org/fileadmin/user_upload/Wissen/Fachtexte/GPB_2-2014_Behrendt_o.pdf)
- bso. (2021). *Beratungsformate bso*. bso. [https://www.bso.ch/fileadmin/user\\_upload/oo\\_Grundlagendokumente/Verbands\\_Dokumente/2021\\_Broschuere-Beratungsformate\\_DE.pdf](https://www.bso.ch/fileadmin/user_upload/oo_Grundlagendokumente/Verbands_Dokumente/2021_Broschuere-Beratungsformate_DE.pdf)
- Burbach, C. & Kingreen, T. (2019). Auf dem Weg zum Coach – Eckpunkte zu den Ausbildungsstandards in Personenzentriertem Coaching. In C. Burbach (Hrsg.), *Handbuch Personenzentrierte Seelsorge und Beratung* (S. 431–435). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Deloch, H. (2017). Erlebensbezogenes Denken, Coachen und Moderieren: Der Coachingansatz ECC. Erlebensbezogenes Concept-Coaching. *Person*(21/2), Artikel 1–12.
- Deloch, H. & Feuerstein, H.-J. (2013). Erlebensbezogenes Concept Coaching (ECC) – vielfältige Anwendungen in der Praxis: Die Entwicklung eigenständiger Konzepte und innovativer Zusammenarbeit gezielt unterstützen. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*(1/13), 35–43.
- DGSv. (2024). *Supervision/Coaching/Organisationsberatung*. DGSv. <https://www.dgsv.de/beratung/supervision/>
- Erlinghagen, R. (2022). Agilität – Angepasste Individualität. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(1), 5–19. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00744-1>
- Fatzer, G. & Schönberger, B. (2016). *Organisation und Inspiration: Ein neues Modell von Führung*. EHP Verlag Andreas Kohlhage.
- Feuerstein, H. & Deloch, H. (2010). Erlebensbezogenes Denken: Neue Konzepte entwickeln in Beratungsprozessen: Anwendung und Erweiterung des Ansatzes Thinking at the Edge von E. T. Gendlin. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung* (4/10), 2–7.
- Frey, D. & Hauser, A. (2024). Was könnte Kurt Lewin zum VW-Dieselskandal gesagt haben? In T. Schumacher, M. J. Eppler, O. Haas, H. Roehl & B. Winkler (Hrsg.), *Systemisches Management. Vordenker der Organisationsentwicklung: Impulse für wirksame Veränderungsarbeit* (1. Auflage, S. 166–168). Schäffer-Poeschel Verlag.
- Gendlin, E.T. (1997). *Experiencing and the creation of meaning: A philosophical and psychological approach to the subjective* [Nachdr.]. Northwestern University studies in phenomenology & existential philosophy. Northwestern Univ. Press.
- Gendlin, E.T. (2016). *Ein Prozess-Modell* (2., verbesserte Auflage). Verlag Karl Alber.
- Hauser, H.-G. & Egger, E. (Hrsg.). (2004). *Worauf Berater achten: Ein Handbuch für die Praxis ; [inkl. CD mit Tool-Sammlung*. Linde-Verlag.
- Hellwig, C. (2018). *Personenzentriert-integrative Gesprächsführung im Coaching: Zuhören, Verstehen, Intervenieren*. Springer.
- Hellwig, C. (2022). *Wertebasierte Gesprächsführung: Wirkprinzipien der Personenzentrierten Theorie* (2nd ed. 2022). essentials. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39674-9>
- Hemeier, C. (2019). Personenzentrierte Organisationsentwicklung – ein Werkstattbericht aus einem Organisationsentwicklungsprozess. In C. Burbach (Hrsg.), *Handbuch Personenzentrierte Seelsorge und Beratung* (385–291). Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hochuli Freund, U., Gebert, J., Sprenger, R., Amez-Droz, P., Hübscher, R. & Grumbinaite, I. (2023). Wie Entwicklungs- und Implementierungsprozesse gelingen können. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(1), 59–78. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00799-8>
- Hoernberg, B. (2014). Personenzentrierte Diagnostik in der Organisationsentwicklung. In I. Maurer (Hrsg.), *Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt: v.2. Organisationsentwicklung: Konzepte und Anregungen für prozessorientierte Beratung* (S. 255–297). Tectum Verlag.
- Hoernberg, B. (2016). Mit dem Differenziellen Inkongruenzmodell Organisationen personenzentriert entwickeln. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*(4/2016), 222–227.
- Hofmann, T. (2020). *Denken in Prozessen: Ein Paradigma für bewegte Zeiten*. Verlag für psychosoziale Medien.
- Hofmann, T. (2021). *Freiraum-Kompass: Ein Navigationsinstrument zur persönlichen Kurskorrektur: fünfzehn gute Fragen geben dir innere Orientierung mitten im Chaos* (Erfahrungsräume innerer Achtsamkeit). ZKS Verlag für psychosoziale Medien.
- Isele, G. & Stauss, H. (2016). Aktualisierungstendenz und Destruktivität: Zur Kritik der anthropologischen Grundannahmen im Personenzentrierten Ansatz. *Person*(20 Nr. 2), 118–130.
- Janes, A. (2023). *Organisationsberatung: [online]*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/788>
- Kals, E. (2006). *Arbeits- und Organisationspsychologie: Workbook*. Workbook. Beltz PVU.
- Kriz, J. (2017). *Subjekt und Lebenswelt: Personenzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching* (1. Aufl.). Vandenhoeck Ruprecht. <https://doi.org/10.13109/9783666491634>
- Kunze, D. (2016). Personenzentriertes Coaching: Veränderung durch Beziehung.: Die Klient-Coach-Beziehung im Mittelpunkt. *Coaching-Magazin* (1/2016). <https://www.coaching-magazin.de/konzepte/personenzentriertes-coaching>
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organisations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Vahlen.
- Maurer, I. (2013). Beratung in der Arbeitswelt. In S. B. Gahleitner, I. Maurer, E. O. Ploil & U. Straumann (Hrsg.), *Personenzentriert beraten: alles Rogers? Theoretische und praktische Weiterentwicklungen* (S. 196–208). BeltzJuventa.
- Maurer, I. (Hrsg.). (2014). *Frankfurter Schriften zur Beratung in der Arbeitswelt: v.2. Organisationsentwicklung: Konzepte und Anregungen für prozessorientierte Beratung*. Tectum Verlag.
- Muster, J. & Hermwille, A. (2024). Transformation erfordert Vergessen. In J. Muster, A. Hermwille & J. Kapitzky (Hrsg.), *Edition manager-Seminare. Lehren von Luhmann: Angewandte Systemtheorie: pragmatische Lösungsansätze für Organisationen* (S. 102–111). managerSeminare Verlags GmbH.
- Nicolai, C. (2020). *Betriebliche Organisation* (3., überarbeitete Auflage). wisu-Texte: Bd. 8421. UVK Verlag; UVK.
- ÖVS. (2024). *Beratungsformate: Supervision, Coaching und Organisationsberatung in der Praxis*. Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. <https://www.oevs.or.at/oevs-fuer-kundinnen/beratungsformate>

- Paulus, P. (1990). Selbstverwirklichung als psychische Gesundheit: eine Standortbestimmung. In G. Meyer-Cording & G. Speierer (Hrsg.), *Gesundheit und Krankheit: Theorie, Forschung und Praxis der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie heute* (S. 11–29). GwG-Verlag.
- Pühl, H. (Hrsg.). (2017). *Das aktuelle Handbuch der Supervision: Grundlagen – Praxis – Perspektiven* (Unveränderte Neuauflage des Handbuchs Supervision 3). Psychosozial-Verlag.
- Pütz, B. (2006). *Beratung in Organisationen* [Studienbrief]. Fernuni Hagen, Hagen.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*. Verlag Franz Vahlen. <https://doi.org/Brian>
- Rogers, C. R. (1987). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen* [A theory of therapy, personality and interpersonal relationships as developed in the client-centered framework. 1959a] (Höhner, G. & Brüseke, W., Übers.; Personzentrierte Beratung & Therapie, Bd. 8; 3., unveränd. Aufl. d. Neuausg.). Reinhardt.
- Rogers, C. R. (2013). *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie* (22. Aufl., ungekürzte Ausgabe). Fischer (Erstaufl. erschienen 1977b).
- Rogers, C. R. (2020). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*. [On becoming a person. A therapist's view of psychotherapy, 1961a]. Klett-Kotta.
- Rüther, C. (2018). *Soziokratie, S3, Holokratie, Frederic Laloux' „Reinventing Organizations“ und „New Work“: Ein Überblick über die gängigsten Ansätze zur Selbstorganisation und Partizipation* (2., überarbeitete und stark ergänzte Auflage). BoD.
- Ryback, D. (2000). *Emotionale Intelligenz im Management: Wege zu einer neuen Führungsqualität*. GwG-Verlag.
- Scharmer, C. O. (2009). *Theorie U – von der Zukunft her führen: Öffnung des Denkens, Öffnung des Fühlens, Öffnung des Willens; Presencing als soziale Technik* (1. Aufl.). Management. Carl-Auer-Systeme.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). *Lernen im Dialog Juristische Lernbücher*. Verlag Franz Vahlen.
- Schlechtriemen, M. (2018). *Personzentrierte Arbeit in Veränderungsprozessen von Organisationen: Workshop beim 18. GwG Jahreskongress 2018*.
- Schmidtman, H., Deter, H., Sander, K. & Terjung, B. (Hrsg.). (1997). *Die Kraft des Personzentrierten Ansatzes, Praxis und Anwendungsgebiete*. GwG-Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11612-000-0031-2>
- Seewald, C. (2006). *Sozial nachhaltiges Changemanagement: Mit dem Personzentrierten Ansatz zum Erfolg*. Reinhardt.
- Siegrist, U. (2020). *Die Rolle des Felt Sense im Coaching*. Dissertation [1 Online-Ressource]. Kassel University Press. <https://doi.org/10.17170/kobra-202011182205>
- Siegrist, U. (2021). Die Rolle des Felt Sense im Coaching: Veränderung im Kontext körperlich-emotionalen Erlebens. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*(28), 59–72. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00689-5>
- Siegrist, U. (2022). *Experienzielles Coaching: Körper und Emotionen konstruktiv nutzen*. Personzentrierte Beratung & Therapie. Ernst Reinhardt.
- Siegrist, U. (2023). Experienzielles Coaching.: Veränderung im Kontext körperlich-emotionalen Erlebens. *Person*(Vol. 27, No. 1), 5–15.
- Speierer, G.-W. (1994). *Das differentielle Inkongruenzmodell (DIM): Handbuch der Gesprächspsychotherapie als Inkongruenzbehandlung*. Roland Asanger Verlag.
- Speierer, G.-W. (2005). *Das Differentielle Inkongruenzmodell (DIM): Hand- und Arbeitsbuch der Personzentrierten Psychotherapie (Gesprächspsychotherapie) als Inkongruenzbehandlung* (2. neu bearbeitete Auflage) [USB-Stick]. GwG-Verlag.
- Speierer, G.-W. (2006). Das Differentielle Inkongruenz Modell (DIM). In U. Straumann & C. Zimmermann-Lotz (Hrsg.), *Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt* (S. 103–116). Asanger.
- Terjung, B. & Kempf, T. (2001). *Von der Klientenzentrierten Therapie zur Personzentrierten Organisationsentwicklung: Person-Centered-Organisation-Development PCOD*. Mit einer Einführung aus systemtheoretischer Perspektive von Heinz Hummitzsch. GwG-Verlag.
- Weinberger, S. (2013). *Klientenzentrierte Gesprächsführung: Lern- und Praxisanleitung für psychosoziale Berufe* (13. Aufl.). Juventa Verlag.
- Wiendieck, G. (2003). *Grundlagen und Perspektiven der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Fernstudienkurs 77351. Fernuniversität.
- zur Bonsen, M. & Maleh, C. (2012). *Appreciative Inquiry (AI): der Weg zu Spitzenleistungen: Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater* (2., aktualisierte und neu ausgestattete Aufl.). Beltz.

# Führung braucht keine Superheld\*innen, sondern Supervision

## Reflexion praktischer Erfahrungen aus Sicht einer Führungskraft

Thomas Olbrich

Linz

**Zusammenfassung:** In diesem Beitrag wird Führung anhand der Ausgangsthese beleuchtet, dass „Soziale Kompetenz“ die wichtigste Fähigkeit von Führungskräften ist. Eine personenzentrierte Haltung, vor allem in Hinblick auf Authentizität (Kongruenz), spielt dabei eine bedeutsame Rolle für das Verständnis von sozialer Kompetenz. Wie diese entwickelt bzw. gefördert werden kann, dazu dient das Format der Supervision anstelle von „Held\*innen-Schmieden“, ein Setting also, in dessen Rahmen man seinen persönlichen Führungsstil reflektieren sowie auf Wirksamkeit überprüfen und damit an der eigenen Authentizität arbeiten kann. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass soziale Kompetenz beim Gegenüber auch ankommt bzw. wahrgenommen werden kann. Zur Herleitung wird auf einige Aspekte von Führung und Führungskonzepten Bezug genommen. Auch die persönlichen Erfahrungen des Autors finden sich im Artikel wieder, der damit zu einem Erfahrungsbericht mit wissenschaftlichen Herleitungen wird.

**Stichwörter:** Supervision, Führung, Soziale Kompetenz, Dialog, Team, Organisation, Authentizität, Effektivität und Humanität, Arbeitsbeziehungen, Objectives and Key Results, Agilität

**Summary:** This article is about leadership by focusing on the main thesis that social skills are the most important skills of leaders. The personcentred mindset, especially authenticity (congruence), is essential for the author's view on social skills. "Supervision" is instead of hero-manufactories the setting where people can develop their own social skills by reflecting the effects of their leadership style and working on their authenticity as a leader. Authenticity enables that social skills of a leader can be recognized by others. These and view of the author are derived from some specific concepts of leadership and his personal experiences. This article is therefore based on the author's personal experience as leader and as external consultant. Specific academic concepts should strengthen his thesis.

**Keywords:** Supervision, leadership, social skills, dialogue, team, organization, authenticity, effectiveness and humanity, working relationships, objectives and key results, agility

<https://doi.org/10.24989/person.v28i1.4>

„Sei immer du selbst! Außer du kannst Batman sein, dann sei Batman.“  
(Postkartenweisheit)

Gibt es die eine richtige Art zu führen? Wohl eher sinnvoll ist die Frage nach Unterschieden zwischen unwirksamen und wirksamen Führungsverhalten. Die wichtigste Fähigkeit von Menschen, die zusammenarbeiten, ist die „Soziale Kompetenz“. Dies ist die Kern-Hypothese dieses Artikels, die vor allem mit eigenen praktischen Erfahrungen in Bezug gebracht wird. Dabei handelt es sich um Erfahrungen aus der Arbeit mit

**Thomas Olbrich geb. 1978, Mag.rer.soc.oec.**

Organisationsberater, Psychotherapeut, Supervisor und Coach (ÖVS), Ausbilder für Personenzentrierte Psychotherapie und für Supervision, Studium der Wirtschaftswissenschaften, ehem. Führungskraft sowie Mitglied des Top-Managements eines IT-Unternehmens in Österreich.  
A-4020 Linz, Mozartstraße 23, Email: [praxis@begegnen.net](mailto:praxis@begegnen.net)

Coachees und Supervisand\*innen, die mit Anliegen rund um Führungsaufgaben zu mir kommen (wie bspw. Manager\*innen, Politiker\*innen, Lehrer\*innen, Berater\*innen, Eltern, u. a.), sowie aus eigenen Erfahrungen mit aktuellen Agilitäts-Bewegungen in Organisationen, sowohl aus politischen als auch gesellschaftlichen Entwicklungen sowie aus persönlichen Erfahrungen als Führungskraft.

Nachfolgend soll der Zusammenhang zwischen sozialer Kompetenz und Führung im Hinblick auf das personenzentrierte Menschenbild erörtert werden. Zudem soll aufgezeigt werden, dass Supervision als das vermutlich wirksamste Mittel verstanden werden kann, um authentisches Führungsverhalten und soziale Kompetenz effektiv entwickeln zu können.

## Mein Führungsverständnis

Sowohl einschlägige Medien wie auch Führungskräfte trainings gehen heutzutage davon aus, dass „Führung“ dazu dient, das Potential vieler Betroffener hervorzubringen und dadurch bewusst zu machen, um letztlich ein gemeinsames Ziel erreichen zu können bzw. einen gemeinsamen Zweck erfüllen zu können. Dieses Hervorbringen ermöglicht es, dass die beteiligten Personen die Wirksamkeit von zukünftigem (erforderlichem) Handeln besser einschätzen lernen. Dadurch können wirksamere Handlungen entstehen, als wenn ein Handeln nur von einer Person, nämlich der Führungskraft (meist noch aus der Distanz) entschieden bzw. vorgegeben wird. Mit diesem grundsätzlichen Führungsverständnis soll hier eine spezifische Haltung definiert werden. Keinesfalls soll hier der Eindruck entstehen, dass rezeptartig gehandelt wird, indem die beteiligten Personen, der jeweilige Kontext oder ein nötiges Basiswissen zu Führung unberücksichtigt bleibt. Bereits dieser Zugang macht deutlich, welche Rolle der beruflichen Reflexion im Kontext von Führung beigemessen werden sollte. Wirksame Handlungen entstehen gemäß diesem Verständnis in einem Dialog bzw. in einer dialogischen Reflexion.

Bedeutend ist dabei, den Führungsstil so zu wählen, damit die Wirksamkeit der (gemeinsamen) Handlung erhöht wird. Die Wirksamkeit wird dabei am Zweck der Organisation festgemacht und durch die Frage reflektiert: „Wie sehr wird durch welches von mir zu leistende konkrete Führungsverhalten die Wirksamkeit der Organisation erhöht ohne die Bedürfnisse der Mitglieder zu übersehen?“. Danach kann entschieden werden, welcher Führungsimpuls überzeugt und klar versucht wird. Mit „versuchen“ ist hier gemeint, dass ein zukünftiges Führungsverhalten geschärft wird, indem jede Handlung oder Nicht-Handlung reflektiert wird.

Meinem eigenen Führungsverständnis liegt je nach Situation und Kontext ein hoher Grad an Partizipation zu Grunde, weil es die Personen sind, die zu effektiven Handlungen eingeladen, ermutigt oder inspiriert werden sollen. Ich war in meiner Führungspraxis angehalten zu lernen, dass es als Führungskraft gilt, einen Überblick über die Situation aufrecht zu erhalten und gegebenenfalls Überforderungen aufzulösen, aus denen Mitarbeiter\*innen nicht selbstständig wieder herauskommen. Nicht jede Situation löst man durch Partizipation. Wenn Mitarbeiter\*innen die notwendigen Ressourcen oder Kompetenzen fehlen, kann Partizipation auch zu Überforderung führen. Ein regelmäßiges Reflektieren, genauer gesagt ein reflektierender Dialog, ermöglicht ein breiteres Feld an Handlungsmöglichkeiten bzw. auch ein Erkennen von Überforderungen. Letzteres ist davon abhängig, wie gut man mit den jeweiligen Dialogpartner\*innen in Kontakt sein kann.

## Das Ideal

Schulz von Thun (2000, S. 13ff) spricht von der Souveränität von Führungskräften. Darunter versteht er „die Verbindung von Professionalität und Menschlichkeit“. Er beschreibt weiter die Führungskraft im Spannungsfeld zwischen Humanität und Effektivität: „Führungskräfte müssen in ihrem Alltag sehr unterschiedlichen, nicht selten auch gegensätzlichen Anforderungen gerecht werden. Einer dieser grundsätzlichen Gegensätze ist zum Beispiel der folgende: Auf der einen Seite muss eine Führungskraft dafür sorgen, dass Ziele erreicht, Aufgaben erfüllt, Ergebnisse produziert, Termine eingehalten werden und dadurch der „Shareholdervalue“ maximiert wird. Auf der anderen Seite es dann aber auch, darauf zu achten, dass „die Mitarbeiter das wichtigste Kapital des Unternehmens sind“, dass nur zufriedene Mitarbeiter gut arbeiten und die Atmosphäre im Team stimmen muss. Was auf den ersten Blick wie unvereinbare Gegensätze aussieht, sind nicht selten zwei Seiten einer Medaille, zwei positive Ausrichtungen, die nur für sich genommen, ohne den Ausgleich der anderen Seite, Gefahr laufen, in ein negatives Extrem abzurutschen. Stehen sie in einem positiven Spannungsverhältnis, können sie eine gelungene Ergänzung bilden.“ Schulz von Thun (ebd., S. 16) zeigt auf, dass sich Führungskräfte oft in einem Spannungsverhältnis zwischen Effektivität und Humanität befinden und diese beiden sich gegenüberstehenden Werte in einer Art Balance halten sollen. Kippt diese Balance, also konzentriert man sich auf einen Wert bzw. wird einer vernachlässigt, so kann das zu einer Übertreibung des fokussierten Wertes führen. „Effektivität“ steht dabei für die Aufgabenorientierung („Die Zahlen müssen stimmen“). Bei Übertreibung dieses Verständnisses und gleichzeitiger Vernachlässigung der Humanität, kann das zu rücksichtslosem Profitstreben, ohne Respektierung der Menschenwürde, führen. „Humanität“ hingegen steht für eine Mitarbeiter\*innenorientierung („Die Mitarbeiter\*innen als wichtigstes Kapital sehen und behandeln“). Bei Übertreibung dieses Verständnisses und unter Vernachlässigung der Effektivität, kann das zu übertriebenem Sozialgebaren führen, ohne Orientierung an Effektivität und Gewinn.

Damit wird verdeutlicht, dass es um die Ausgewogenheit beider Kriterien, sowohl Effektivität als auch Humanität, geht. Die richtige Dosierung kann man meiner Ansicht nach nur anhand des Kontextes und der Situation festmachen. Aus eigener Führungserfahrung ist dieses situative und kontextbezogene Balancieren zwischen Effektivität und Humanität dann möglich, wenn Führungskräfte ihre individuell verfügbaren Ressourcen dazu kennen und nutzen. Oesterreich und Schröder (2017, S. 23) schreiben dazu, dass „die Kunst der Unternehmensführung [...] heutzutage nicht nur darin [besteht], große Komplexität zu handhaben, sondern mehr noch, kontextspezifisch mit verschiedenen Führungsprinzipien zu spielen“.

Zusammenfassend lässt sich damit festhalten: Die richtige Art zu führen ist jene, die auf positive Entwicklung – sowohl zugunsten der Unternehmensziele als auch in Hinsicht auf die Interessen der Mitarbeiter\*innen – ausgerichtet ist, einem individuell innewohnt und auf den jeweiligen Kontext sowie Situation angepasst wird. Das Bild der idealen Führungskraft ergibt sich demnach nicht aus der Summe der Ansprüche an sie, sondern daraus, wie gut es ihr gelingt, situativ authentisch zu handeln und damit sowohl die Interessen der Organisation als auch jene der Mitwirkenden zu unterstützen. Ideale Führungsarbeit ist damit nicht absolut, sondern ausschließlich relativ beschreibbar. Die diesem Artikel zugrunde liegenden Hypothese „soziale Kompetenz ist die wichtigste Fähigkeit von Führungskräften“ gewinnt anhand dieser Herleitung wesentlich an Bedeutung. Aber wie kann das konkret gelingen bzw. wodurch?

### Reflexion statt Heldenschmiede

Bereits Carl Rogers hat der Reflexion in der Ausbildung von Therapeut\*innen eine wichtige Rolle beigemessen. „Ein spezieller Beitrag von Rogers war die Verwendung von Tonbandaufnahmen. Er war der erste, der Transkripte psychotherapeutischer Sitzungen veröffentlichte (Rogers, 1942). Er stellte damit ein Instrument für die genaue Untersuchung und Reflexion der Therapeut-Klient-Interaktion und des therapeutischen Prozesses zur Verfügung.“ (Hutterer, 1998)

Stadlober (2017) hat die Bedeutung von Reflexion für Führungskräfte empirisch untersucht und dazu Führungskräfte befragt. Sie zitiert Königwieser und Hillebrand aus 2011 und weist damit darauf hin, dass

„Lernen und Selbststeuerung durch Reflexion dann entwickelt wird, wenn Führungskräfte gemeinsam Unternehmensthemen sowohl auf Führungskräfte- wie auch Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnebene reflektieren. Dadurch gestalten sich unterschiedliche Sichtweisen, durch ein wechselseitiges Feedback sowie das Klären und Aushandeln von Erwartungen entsteht ein neues geteiltes Gesamtbild“ (Stadlober, 2017, S. 61).

Folgende Erkenntnisse finden sich dazu in Interviewaussagen von Führungskräften aus der Praxis (Stadlober, 2017, S. 61ff):

„... die Eigenreflexion hat ein Bewusstsein dafür geschaffen ‚du bist Führungskraft‘ ... anhand der Reflexion habe ich auch gemerkt, dass ich im letzten Jahr einiges geändert habe ...“

„Durch die Selbst- und Teamreflexion sowie den Austausch mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen werden neue Sichtweisen erkennbar, Wünsche formuliert und durch die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven und der Einbezug der Bedürfnisse kann ein gemeinsamer Weg zu einer positiven Zusammenarbeit gefunden werden und somit auch Veränderung stattfinden.“

„... ich habe mich bewusst mit meinen Mitarbeiterinnen zusammengesetzt und gefragt, was braucht ihr, wo kann ich euch unterstützen

... es hat einfach ein Austausch stattgefunden ... auf gewisse Sachen habe ich eine andere Sichtweise bekommen ... ich habe schon viel umgesetzt ... ich bin auf einem guten Weg ...“

Im Überblick wurden die Interviewaussagen wie folgt kommentiert:

„Erwähnt wurde in den Interviewaussagen auch, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Führungshaltung und persönlichen Entwicklung in der Vergangenheit Klarheit und Verständnis für die individuelle Haltung bzw. Verhaltensweisen in der Führungsarbeit schafft. Durch die Reflexion im Team und das gemeinsame Austauschen über die Vorstellungen von Zusammenarbeit wurde geklärt, was sich Teammitglieder und Führungskräfte voneinander in der Zusammenarbeit erwarten. [...] Der Einsatz von erlernten Führungsinstrumenten, die erworbene Führungserfahrung sowie Perspektivenwechsel, in Führungsthemen unterschiedlich handeln zu können, steigert das Selbstbewusstsein als Führungskraft. Durch die Reflexion des eigenen Führungsverständnisses und dem Verhalten in der Führungsarbeit kommt es zu einer Klärung der persönlichen Führungsentwicklung. Durch die erworbene Führungserfahrung können Führungskräfte mehr an Gelassenheit in unterschiedlichen Führungssituationen gewinnen. [...] Die Reflexion des eigenen Kommunikationsstils in der Führungsarbeit steigert die Sensibilität wie Mitarbeiterkommunikation wirken kann. Durch die Bewusstwerdung, dass Menschen Botschaften unterschiedlich empfangen bzw. hören können, bedarf es einer individuellen Abstimmung der Kommunikation auf den jeweiligen Mitarbeiter bzw. die jeweilige Mitarbeiterin. [...]

Zusätzlich wurde durch eine Aussage auf den Punkt gebracht, dass durch Reflexion eine Sensibilisierung stattfindet, was Kommunikation bewirken kann bzw. was es in einem selbst auflöst.“ Weiters führt Stadlober (ebd., S. 70) den Aspekt der Führungsambivalenzen an. Sie zitiert Meifert, Sattler, Förster, Saller und Studer aus 2011 und weist damit darauf hin, „dass die Auseinandersetzung mit Führungsambivalenzen den Führungskräften Erleichterung bringen kann.“

Die Interviewergebnisse machen deutlich, dass Reflexion für Führungsarbeit sowie Führungskräfteentwicklung (Lernen) unverzichtbar scheint. Aus meiner persönlichen Erfahrung teile ich diese Sichtweise. Einen Aspekt möchte ich dabei nicht unerwähnt lassen. In einer Führungsrolle kann es zu einer „funktionalen Einsamkeit“ kommen, indem sich der Eindruck einstellt, man trage alleine die gesamte Verantwortung. Ein „In-Kontakt-Sein“ mit anderen, welches durch soziale Kompetenz gefördert werden kann, vermindert diesen Effekt, es lässt sich dann etwas gelassener ebendiese Einsamkeit bewältigen. Diese Gelassenheit ist aus meiner Sicht notwendig, um durchdachte Entscheidungen authentisch treffen zu können. Möglicherweise ist dies auch ein Grund dafür, dass Klient\*innen in Managementfunktionen diese Form der Begleitung häufig als „unverzichtbar“ beschreiben.

## Personzentrierte Supervision

Ich gehe davon aus, dass jede Form der Reflexion Alternativen hervorbringen bzw. ein Lernen ermöglichen kann. Wenig verwunderlich messe ich als personenzentrierter Facilitator dem Beziehungsaspekt in der Reflexion eine wesentliche Bedeutung bei. Der Kontakt zwischen den Reflexionspartner\*innen macht den bedeutendsten Unterschied, auch wenn der berufliche Kontext im Fokus steht.

Frenzel (2000, S. 32) schreibt dazu, „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. Personzentrierte Arbeit bedeutet bei Supervisionsaufträgen: Zentrierung auf die beruflich relevanten Aspekte der Person und damit auf ihr berufliches Selbstkonzept.“ Die Art und Weise der Kommunikation ist also entscheidend für Entwicklungen im Interesse von Organisation und Person. Die personzentrierte Art und Weise zu kommunizieren bedeutet außerdem, es Supervisand\*innen selbst zu überlassen, ob diese gegebenenfalls neue Perspektiven oder Alternativen annehmen wollen oder nicht. Fehring (2003) beschreibt diesem Verständnis folgend in Hinsicht auf die Supervision therapeutischer Arbeit: „[...] mein Anliegen ist darin zu sehen, behilflich zu sein, neue Beschreibungsmöglichkeiten für hochkomplexe und somit oft unentscheidbare therapeutische/beraterische Konstellationen zu (er)finden, ein Gefühl für alternative Verstehensmöglichkeiten anzuregen, um daraus unterschiedliche Bedeutungsgebungen und damit veränderte Bewertungen zuzulassen. Im Personzentrierten Ansatz wird dieses Arbeitsverständnis mit dem Begriff „to facilitate“ beschrieben (Schmid, 1996, S. 288ff). Es geht darum, die Dynamik des Wahrgenommenen im Wahrnehmungsprozess durch den Wahrnehmenden zu erhalten, um nicht erstarrten Bildern ausgeliefert zu sein“ (Fehring, 2003, S. 26).

Durch einen „Dialog“ wird ein „In-Kontakt-Sein“ im Hier und Jetzt ermöglicht, worauf Schmid (2007) hinweist: „Gegenwärtigkeit, also jeweils ganz in der Gegenwart zu sein, bedeutet die Herausforderung, kairologisch zu handeln, d. h. den fruchtbaren Augenblick zu ergreifen (welcher nach dem griechischen Gott für die günstige Gelegenheit „Kairos“ genannt wird). Denn

Begegnung geschieht immer jetzt, und sie ereignet sich direkt zwischen den Personen: in Un-Mittelbarkeit, jenseits aller Mittel, Methoden und Techniken. Sie stehen trennend zwischen den Personen, wenn sie von außen in die Beziehung eingebracht werden ... Das einzige „Mittel“ oder „Instrument“ ist die Person (z. B. des Therapeuten) selbst. Das setzt zuallererst den Verzicht auf alle planbaren Techniken und Strategien voraus, auf alle Mittel, „Spiele“ oder „Übungen“, die eingesetzt werden und so als Schutz dienen, um abzuwehren, was einem widerfährt. Gegenwärtigkeit bedeutet hingegen ein Sich-Einlassen auf die Unmittelbarkeit der Begegnungserfahrung und die Offenheit für das, was sich im nächsten Augenblick ereignen wird. Begegnung meint somit immer, sich selbst als Person ins Spiel bringen. Wer begegnet, ist nicht nur Alter Ego einer Selbstreflexion, sondern Partner in einem Dialog“ (Schmid, 2007, S. 44f).

Dieser Ansatz beschreibt die Perspektive, was einen Dialog wirksam macht bzw. was es braucht, um mit dem Gegenüber in Kontakt zu kommen. Schmid zählt dabei wichtige Faktoren auf, nämlich Gegenwärtigkeit, Unmittelbarkeit und Offenheit.

Verschiedene Autor\*innen beschreiben weitere Aspekte personenzentrierter Supervision:

„Bei personenzentrierten Beratungsprozessen liegt die besondere Stärke in der Differenziertheit des Einbezugs der emotionalen Dimensionen des Erlebens und Verhaltens von Menschen, die als selbstorganisierte Systeme betrachtet werden können“ (Märtens, 2006, S. 129). „Es sind aus personenzentrierter Sicht nicht in erster Linie theoretische Konzepte oder Methoden, die Supervisionsprozesse beeinflussen. Es ist vielmehr das, was ich über mich weiß, oder vor allem nicht weiß, was mich begeistert, interessiert, ärgerlich, ängstlich macht, was mich blockiert oder kreativ macht, beglückt oder bedrängt – also all das, was meine Person ausmacht; was klar und übereinstimmend ist, un-deutlich und krisenhaft, was fremd bleibt und entfremdend wirkt. Das beeinflusst die Supervision.“ (Fehring, 2003, S.27)

Straumann und Zimmermann-Lotz (2006, S. 28f) beschreiben ihre Auffassung von personenzentrierter Supervision wie folgt: „Das so verstandene multidimensionale personenzentrierte Konzept will weder das Individuum an die Umwelt noch die Umwelt an das Individuum anpassen, sondern eine Übereinstimmung (Kongruenz) von individuellen, organisationalen und gesellschaftlichen Zielen ermöglichen ... es geht darum, persönliche, selbstbestimmte Entscheidungen mit den Beratern zu erarbeiten, die diese eigenverantwortlich tragen. [...] Die diesem Handlungskonzept zugrunde liegende erkenntnistheoretische Prämisse versteht Systeme als von Menschen geschaffene und somit von Menschen auch wieder veränderbare Gebilde. Das in Weiterbildungen erlernbare Konzept personenzentrierter Beratung richtet sich daher auch an alle anderen Fachkräfte, die sich mit Personal- und Organisationsentwicklung, Management, Führung und Leitung, Qualitätssicherung

und Entwicklungszusammenarbeit jeder Art befassen oder zukünftig befassen wollen.“

Demnach kann ein weiterer Effekt personenzentrierter Beratung das schrittweise Erlernen personenzentrierter Kommunikation sein; ich selbst konnte als Betroffener von Veränderungsprozessen diese Lerneffekte als sehr hilfreich erleben. So wird das, was man in der Supervision hinsichtlich Kommunikation realisiert, auch für die Kommunikation bei der Ausführung von funktionsbezogenen Handlungen relevant bis unverzichtbar, weil man gemeinsam die gewünschte Wirksamkeit steigern kann. Demnach könnte personenzentrierte Kommunikation sowohl in Supervisionen als auch im Führungsalltag einen wesentlichen Unterschied machen.

Zusammenfassend stellt sich für mich dar, dass vor allem die Präsenz und damit die Authentizität einer Führungskraft in führungsrelevanten Kommunikationssituationen von entscheidender Bedeutung sind. Meine Beobachtungen bestätigen, dass Führung in erster Linie durch den Dialog sichtbar bzw. wirksam wird. Auch die These, dass Führung in Verbindung mit dem jeweiligen Kontext zu beschreiben, zu erklären und zu bewerten ist, findet durch meine persönliche Praxis als Führungskraft und Supervisor eine klare Bestätigung.

### Führung ist Dialog

„Leadership is a conversation“ (Groysberg & Slind, 2012), so lautet der Titel eines Artikels im Harvard Business Review. Dabei geht es um wesentlich mehr als nur miteinander zu „reden“. Es wird überzeugend argumentiert, dass die Bedeutung von „conversation“ im Zusammenhang mit Führung immer mehr an Bedeutung gewinnt und die klassische Sichtweise auf Führung, verstanden als „command and control“, ablöst. Die formulierten Thesen wurden auf Basis einer Befragung von über 150 Personen aus über 100 Unternehmen entwickelt. Die Befragten führten dabei entweder explizit oder implizit an, dass sie vordergründig einerseits Konversationen mehr und mehr brauchen und haben, und es andererseits es sinnvoll sei, Konversationen zu begünstigen.

Groysberg und Slind (2012) zählen vier Erfolgsfaktoren für gelingende Konversation im Kontext von Führung auf:

- Intimacy (Nähe und Vertrautheit)
- Interactivity (Austausch)
- Inclusion (Einbindung und Partizipation)
- Intentionality (Strategie)

Daran anknüpfende Überlegungen weisen eine deutliche Anschlussfähigkeit auf personenzentrierte Konzepte auf, wie sich beispielsweise in den folgenden Ausführungen erkennen lässt: „Kommunikation ist beides, der Grund für, sowie die Konsequenz von Community. In einem dialektischen Prozess fördert

Authentizität Begegnung und Begegnung fördert Authentizität. Somit ist Authentizität das Fundament von Kommunikation miteinander, anstatt übereinander zu sprechen. In anderen Worten, in einen Dialog zu gelangen“ (Schmid, 2001, S. 217).

Hier sehe ich eine Übereinstimmung mit dem Personenzentrierten Ansatz, denn Führung dient auch dazu Effekte zu initiieren, die aus einem Dialog Wandlungsprozesse entstehen lassen. Wandlungsprozesse, die nachhaltig nur durch authentisches Handeln getragen werden. Vor allem auf Teamebene unterstützt der Dialog eine gelingende Teamentwicklung, und damit ein Zueinanderfinden der gemeinsam handelnden Personen. Coghlan und McIluff (1992) messen dabei vor allem einer personenzentrierten Art und Weise zu kommunizieren besondere Bedeutung bei. Die Wirksamkeit von intakten Teams wird davon bestimmt, wie es den Teammitgliedern gemeinsam gelingt, ihre Aufgaben zu erledigen, und, wie sie aus den gemachten Erfahrungen lernen, kooperative Arbeitsbeziehungen zu entwickeln und zu pflegen. Dies gilt auf organisationaler Ebene auch für Arbeitsbeziehungen zwischen Abteilungen. Dazu benötigt es regelmäßige Reflexion, wofür sich personenzentriert gestaltete Supervisionsformate besonders eignen. Vor allem in der heutigen Zeit, in der Agilität und anpassungsfähige Organisationsformen breit diskutiert werden, braucht es ein daran angepasstes Führungsverständnis.

„Führung erfindet sich dabei neu. Denn wenn Teams sich selbst steuern und Kollegen lernen, selbstverantwortlich zu handeln und zu entscheiden, sollten Führungskräfte parallel dazu lernen, Kontrolle abzugeben und in die Kraft der Teams und der einzelnen Kollegen zu vertrauen. Das macht Führung zu einer dialogischen, wechselseitigen Lern- und Entwicklungsbeziehung“ (Höher & Kubach, 2019, S. 3).

### Dialogische Führung am Beispiel des Ziel-Prozessmodells „Objectives and Key Results“

Eine besonders bedeutsame Frage, sowohl für meine Supervisor\*innen als auch für mich selbst als Führungskraft, findet sich in den Überlegungen, wie es gelingen kann, Mitarbeitende auf die Ziele der Organisation auszurichten und zwar so, dass diese sich zumindest teilweise selbst dazu verpflichten. Für die damit verbundenen Herausforderungen ermöglicht das Ziel-Prozessmodell „Objectives and Key Results“ (OKR) bewährte Lösungen. An dieser Stelle soll nur kurz dargestellt werden, was die Erfinder Andy Grove und John Doerr darunter verstehen und wie dieser Ansatz funktioniert. Für eine genauere Auseinandersetzung empfehle ich das Buch von John Doerr (2018). Nach der Lektüre dieses Grundlagenwerks, wie auch vor dem Hintergrund meiner persönlichen Erfahrung mit OKR als Anwender sowie als Berater versuche ich hier einen kurzen Überblick zu geben.

„Objective and Key Results“, und damit auf deutsch „Ziele und Schlüsselergebnisse“ lässt sich wie folgt kurz definieren: „Es ist ein kollaboratives Konzept für Unternehmen, Teams und Individuen. Eine Management-Methode, die dabei hilft sicherzustellen, alle Aktivitäten auf die gleichen, wichtigsten Ziele innerhalb der gesamten Organisation zu fokussieren. Ein Objective ist schlicht das WAS, das es zu erreichen gilt. Key Results geben einen Maßstab vor und überwachen gleichzeitig, WIE wir zum Objective kommen“ (Doerr, 2018, S. 22). Ein Objective ist sozusagen das zu erreichende Ergebnis, meist mittelfristig (bspw. auf ein Jahr) ausgerichtet. Die Key Results sind kurzfristige Schlüsselergebnisse (häufig für ein Quartal), durch deren Erreichen man letztlich das Objective realisieren kann. D.h. ein Objective kann über mehrere Quartale gleichbleiben, die Key Results sollten sich aber in jedem Fall ändern (Doerr, 2018).

Hier ein Beispiel, das allererste OKR damals bei Intel 1975 (Doerr, 2018, S. 39):

<p><b>OBJECTIVE</b> Aufzeigen der überlegenen Leistung des 8080ers gegenüber dem Motorola 6800.</p>
<p><b>KEY RESULTS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fünf Benchmarks entwickeln.</li> <li>2. Ein Demo entwickeln.</li> <li>3. Schulungsunterlagen für die Verkäufer im Feld entwickeln.</li> <li>4. Testen der Schulungsunterlagen durch Ansprache von drei Kunden.</li> </ol>

Die Differenzierung zwischen Zielen und Schlüsselergebnissen ist jedoch nur ein Teil. Der zweite zentrale Aspekt ist OKR in einen laufenden Prozess einzubetten, in dem man in gleichbleibenden Zyklen (bspw. Quartalen) erstens OKR entwirft, operativ dran bleibt in der Ausführung und am Ende des Zyklus die Zielerreichung misst, sowie den Prozess reflektiert. Diese Zyklen laufen in einer Endlosschleife. Das, was es für das Funktionieren von OKR mit den gewünschten Effekten in einer Organisation braucht, ist, alle Beteiligten zu den OKR in einen Dialog zu bringen und zwar regelmäßig. Es geht nicht darum, dass alle gemeinsam Ziele entscheiden müssen oder dadurch Hierarchien abgebaut werden. Vielmehr bringt es Führungskräfte, Mitarbeitende und auch Teams zueinander in einen strukturierten Austausch, um bereits am Beginn des Zyklus die Realisierbarkeit der Ziele gemeinsam besser einschätzen zu können. Oft habe ich es selbst erlebt, dass man sich Ziele vorgenommen hat und nach Ablauf des Zeithorizonts enttäuscht war, weil man diese nicht erreichen konnte. Dazu kommt, dass immer wieder auch Mitarbeitende am Ende des Zeithorizonts sagen, sie hätten das schon am Beginn so eingeschätzt, dass die Ziele zu hochgesteckt wurden. Damit das nicht bzw. deutlich weniger

passiert, läuft der OKR-Prozess in kürzeren Zyklen ab (bspw. in Quartalen), indem die Beteiligten regelmäßig in Dialog treten, um Ziele zu entwerfen, Status zu überprüfen, zu messen und zu reflektieren. Auf Teamebene entscheiden alle Teammitglieder mit, welche Objectives und welche Key Results sie dazu brauchen, um die Ziele der Organisation realisieren zu können. Das Mitentscheiden ist Ergebnis der stattfindenden Dialoge und dient dazu, dass sich alle im Team zu den OKR verpflichten können. Aus eigener Praxiserfahrung kann ich sagen, dass strategisch wichtige Vorhaben und die Perspektiven der Mitarbeitenden dazu hinsichtlich zeitlicher und technischer Realisierbarkeit in Diskurs gebracht und damit kongruenter gestaltet werden können. In Hinblick auf das Thema dieses Artikels möchte ich hier noch auf die Reflexion etwas genauer eingehen (Doerr, 2018, S. 122): „OKRs sind von Natur aus handlungsorientiert. Wenn das Handeln aber unerbittlich und unaufhörlich wird, kann es zu einem trostlosen Hamsterad werden. Der Schlüssel der Zufriedenheit liegt meines Erachtens darin, aggressive Ziele zu setzen, die meisten davon zu erreichen, innezuhalten, um über die Erfolge nachzudenken, und dann den Zyklus zu wiederholen. Von unmittelbarer Erfahrung zu lernen, so fand eine Harvard Business School-Studie heraus, kann effektiver sein, wenn sie mit Reflexion verknüpft wird [...] Der Philosoph und Pädagoge John Dewey ging noch einen Schritt weiter: Wir lernen nicht von Erfahrungen ... Wir lernen von der Reflexion über Erfahrungen.“

Der OKR-Prozess baut also Reflexion als notwendigen Schritt für ein effektiveres Handeln ein. Das ist aber nicht nur bei OKR so. In zahlreichen Instrumenten sowie Rahmenmodellen aus der aktuell anhaltenden Bewegung rund um „Agile Organisationen“ ist die Reflexion oder die sog. „Retrospektive“ fixer und wiederkehrender Bestandteil. Führung kann hier einen bedeutenden Beitrag leisten, da geführte Reflexionsarbeit („facilitating“), insbesondere auf Basis des Personenzentrierten Ansatzes authentische Kontaktnahmen und gelegentlich auch persönliche Begegnungen fördern kann.

### Richtig führen, heißt sozial kompetent Führen

Führung wird in Zukunft immer komplexer. Ich denke, dass es darauf ankommt, wie Führungskräfte – jene, die es in klassischen Organisationsformen funktional sind und jene, die in agilen Systemen aktiv sind – Kooperation und Partizipation nutzen, um diese Komplexität gemeinsam bewältigen zu können. Soziale Kompetenz dieser Führungskräfte ist die zentrale Fähigkeit, diesem Anspruch gerecht zu werden zu können.

Das Zentrum für Soziale Kompetenz der Universität Graz definiert „Soziale Kompetenz“ auf dessen Webseite (2023) wie folgt: Soziale Kompetenz ist als wichtige Schlüsselqualifikation

in aller Munde und doch kann kein gemeinsames Verständnis, was damit gemeint sein kann, vorausgesetzt werden. Soziale Kompetenz wird in sehr unterschiedlichen Situationen gebraucht: Sie ist z. B. notwendig

- für das Gelingen der Arbeit in einem Zweiergespräch zwischen Ärztin und Patient oder Chef und Mitarbeiter\*in,
- bei der Konzipierung von Veränderungsprozessen in großen Unternehmen,
- bei der Zusammenarbeit in Teams oder
- bei strategischen Entscheidungen in globalen Kontexten von Politik und Wirtschaft.

Wir benennen sieben Ebenen, die den komplexen Begriff der sozialen Kompetenz konkretisieren:

1. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion
2. Soziale Diagnosefähigkeit
3. Gesprächsführung
4. Teamfähigkeit
5. Steuern von Arbeitsprozessen
6. Organisationskompetenz
7. Kommunikationskompetenz unter Einbindung digitaler Tools

Aus meiner Sicht spielt dabei die Authentizität eine wesentliche Rolle, da sie den Transfer der eigenen emotionalen „Sicht auf die Dinge“ ermöglicht. Sie sorgt dafür, dass diese hier beschriebene Haltung beim Gegenüber auch tatsächlich ankommt.

Im Kontext von Psychotherapie schreibt Rogers zu Auswirkungen von Authentizität (1991, S. 46): Je größer die Kongruenz des Therapeuten in der Beziehung, je größer seine Akzeptanz und Empathie und je deutlicher die Wahrnehmung dieser Elemente durch den Klienten, umso umfassender wird der Therapieprozess und umso größer werden die Persönlichkeits- und Verhaltensveränderungen sein. Das heißt, erst die Authentizität einer Person macht deren Empathie, Wertschätzung, und andere beziehungsfördernde Fähigkeiten für die Gesprächspartner greifbar. Das bedeutet beispielsweise: Je authentischer wertschätzend eine Führungskraft im Dialog ist, desto mehr kommt die Wertschätzung auch wirklich an.

Demnach kommt der Authentizität für soziale Kompetenz eine zentrale Bedeutung zu. Rogers priorisiert diese sogar als die wichtigste seiner drei Bedingungen für Therapie und qualifiziert die Kongruenz „[...] als eine höchst wichtige, ja möglicherweise als entscheidendste unter den sonst noch zu schildernden Bedingungen [...]“ (Rogers, 1977, Seite 215 aus 1962), oder an andere Stelle: „Echtheit oder Kongruenz, dies sei die grundlegendste unter den Einstellungen des Therapeuten, die den positiven Verlauf einer Therapie fördern“ (Rogers, 1977, S. 30).

## Wie wird man authentisch?

Schmid beschreibt in Beantwortung dieser Frage beispielhaft folgende Punkte, wie Authentizität erlernt werden kann (2008):

- in authentischen Beziehungen
- durch eigene Therapie (Arbeit an integrierter Persönlichkeit) und Supervision
- durch Auseinandersetzung mit Video- & Audioaufnahmen von sich selbst
- durch Live-Supervision
- generell durch Feedback
- durch Annahme seiner selbst
- durch Mut, den eigenen Schwächen ins Auge zu sehen und sie mit Milde zu akzeptieren
- durch Vertrauen in die eigene Kompetenz
- durch lebenslange Arbeit an „blinden Flecken“

Aus meiner persönlichen Erfahrung lässt sich hier ergänzen:

- durch Mut zum Vertrauen, als „Sprung“ in die Beziehung anstatt Maßnahmen zur Steigerung von Sicherheit zu priorisieren;
- durch die Bemühung Angst als Lehrmeisterin zu verstehen und zu akzeptieren;
- durch Sich-Ausprobieren bzw. durch Mitteilen von im Moment erlebten Emotionen in zahlreichen Gruppenselbsterfahrungen;
- durch Handeln und Tun anstelle sich darüber in Gedanken zu verlieren;
- durch Vertrauen auf die Aktualisierungstendenz;
- durch Offenheit gegenüber fremden Kulturen;
- durch die Auseinandersetzung mit Personen, die Gefühle bei einem selbst auslösen (insbesondere Ärger und Angst);
- durch zahlreiche personale Beziehungen, die jede/r selbst durch sein bzw. ihr authentisches Interesse an der anderen Person begünstigen kann.

## Effektives Lernen durch Reflexion und (Neu-)Ordnung

Wenn es also gelingen soll das Potential aller Personen in einer Organisation bestmöglich und zielgerichtet zu fördern, wenn also Führungskräfte daran interessiert sind das im Unternehmen vorhandene menschliche Potential zu fördern, ist es notwendig Lernen zu ermöglichen. Ein Lernen das vordergründig die Effektivität, also „die richtigen Dinge zu tun“ zum Zweck hat im Gegensatz zu reinem Effizienzstreben, also bloß „die Dinge richtig zu tun“. Supervision, im Sinne von Reflexion und (Neu-)Ordnung, ist demzufolge ein hilfreiches Mittel, um individuelle Fähigkeiten zu schärfen bzw. zu entwickeln und um

evolutionäres Lernen in Organisationen zu ermöglichen. Demnach stellt es ein Format dar, indem an der eigenen Authentizität sowie an der sozialen Kompetenz mit anderen Betroffenen gearbeitet und diese weiterentwickelt werden kann. Gelingt dies, können auch Widerstände in Teams einander besser vermittelt und womöglich sogar besser integriert werden. In diesem Sinne würde sich die Supervision auch auf die Qualität der Ergebnisse gemeinsamer Handlungen unmittelbar auswirken. Ebenso finden sich auch in der psychotherapeutischen Literatur Ansätze, wie ein „Lernen“ von Klient\*innen, die eine Psychotherapie oder ein Coaching in Anspruch nehmen, gefördert wird, damit sich diese authentisch an veränderte Umweltbedingungen anpassen können. Rogers (1942) beschreibt die Form der „nicht-direktiven Beratung“, die dazu dient, dass der/die Klient\*in die Gestaltung für Ziele und Inhalte im Beratungssetting übernimmt. Damit soll ein optimales, und damit ein auf authentisches Handeln ausgerichtetes Lernen, ermöglicht werden. Der/Die Klient\*in lernt so die jeweiligen innewohnenden Ressourcen als Antwort auf seine/ihre Umwelten besser zu nutzen. Damit ist nicht gemeint, dass Klient\*innen ihre Umwelt verändern, sondern ihre authentischen Handlungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der jeweiligen Umwelten weiterentwickeln. Übersetzt in den Unternehmenskontext bedeutet dies, dass Führungskräfte diese Form des Lernens bei Personen begünstigen sollten. Die Mitarbeiter\*innen sollen dabei bspw. Ziele in Frage stellen dürfen und ihre Handlungs-ideen dazu reflektieren können. Was nicht bedeutet, dass die Unternehmensziele von den Mitarbeitenden durch das Lernen unmittelbar verändert werden, weil einer der wesentlichsten Funktionen des Top Managements darin besteht, die Unternehmensziele zu definieren und zu verantworten. Aber die „Erlaubnis“ Ziele in Frage stellen zu dürfen, also sie auf das gewünschte Gesamtergebnis hin zu überprüfen, fördert eine bewusstere sowie präzisere Betrachtung der eigenen Handlungsmöglichkeiten und deren Wirkung. Der Zweck dieser Betrachtung kann aus meiner Sicht nur sein, damit „ins Tun zu kommen“ anstatt „im Betrachten zu verharren“. Die Wirksamkeit der Mitarbeiter\*innen erhöht sich deutlich, wenn auch sie Verantwortung für die Unternehmensziele übernehmen und sich diese Verantwortlichkeit mit den Führungskräften teilen (siehe dazu auch das OKR-Modell). Dort wo erfolgskritische Kriterien in Frage gestellt werden sollen, braucht es Reflexionsformate und Führungskräfte, die vor allem sozial kompetent sind. Durch sozial kompetentes Führen können Zugänge zum menschlichen Potential gefunden werden und damit das organisationale Potential wirksam gefördert und Effektivitätsbarrieren abgebaut werden. Vor allem sollte Effektivität nicht durch soziale Barrieren verhindert werden.

## Sozial kompetente Führungskräfte durch Supervision

Wenn es also gelingen soll, dass Mitarbeiter\*innen Verantwortung übernehmen, braucht es Orientierung durch sozial kompetente Führung. Delegation, von mir verstanden als ein wirkliches „Teilen“ von Verantwortung, ist ein Weg für Führungskräfte, um Autonomie im Unternehmen zu fördern. Für Gloger (2014, S. 124) ist „Selbstreflexion und Bewusstheit eine elegante Herangehensweise dorthin. Sie erfordert von einem Manager ein hohes Maß an Selbstreflexion und Bewusstheit des eigenen Zustands. Sie fangen also bei sich selbst an: Was trauen Sie Ihren Mitarbeitern zu? Sind Sie dazu bereit, loszulassen und Verantwortung abzugeben? Sehen Sie selbst Ihre Mitarbeiter als denkende Wesen, die sich für die Sache einsetzen, oder wollen Sie, dass Anweisungen befolgt werden? Hinter diesem Ansatz steht der Grundsatz: Wenn Sie selbst an Ihre Mitarbeiter glauben und davon überzeugt sind, dass sie mit Ihnen gemeinsam am Erfolg Ihrer Ideen arbeiten, dann strahlen Sie das in jeder Ihrer Handlungen und Aussagen aus ... Das führt zu Empowerment ... Zur echten Autonomie gehört, dass Menschen auch die Konsequenzen ihrer Entscheidungen spüren werden und sie die erforderlichen Mittel erhalten (oder zumindest wissen, was ihre Mittel sind), um ihre Entscheidungen umsetzen zu können.“

Gotthard-Lorenz (2011, S. 26) schreibt über das Angebot der Supervision wie folgt: „Die Supervision ermöglicht über die Kontextualisierung der verschiedenen Fragestellungen neue beziehungsweise erweiternde, Orientierung gebende Perspektiven.“

Für die Beraterin mit Führungserfahrung Gerber-Velmerig (2016, Seite 43) ist dabei der springende Punkt: Unternehmen und Organisationen spüren, dass die Bereitschaft, schlechte Führung zu erdulden, abnimmt. Viele Führungskräfte wünschen sich selber einen anderen Umgang mit ihren Mitarbeitern ... Im Mittelpunkt steht die Erkenntnis, dass Führen interdependent ist und deshalb tragfähige Beziehungen braucht. Das Sprechen über die Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften ist der Kern dieser Bemühungen.“ Der Ansatz, dass Führen in Schulungen gelernt werden kann, verliert mit diesem Verständnis massiv an Bedeutung. Es wird gewiss immer Bereiche der Führung geben, die frontal gelehrt werden bzw. von anderen erfahrenen Führungskräften übernommen sowie von den Leitlinien der Organisation abgeleitet werden, wie bspw. Arbeitsrecht, Arbeitssicherheit, betriebswirtschaftliche Fragen, Führungsinstrumente der Organisation, Basiswissen über Führungstheorien und -methoden, etc. Ich schließe mich aber eindeutig Gerber-Velmerig (ebd.) an: „Miteinander zu sprechen, in den Dialog zu gehen, sich wirklich auszutauschen ist innerhalb von Organisationen nach wie vor ein schwieriges Kapitel. Auch die ritualisierten

Mitarbeitergespräche, Checklisten zur Vorbereitung dieser Kontakte etc. haben das nicht wesentlich verändert. Methoden können neben ihrem Nutzen auch trefflich verhindern, das wirkliche Begegnungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stattfinden, dass tragfähige Kooperations- und Führungsbeziehungen entstehen.“

Um diese tragfähigen Beziehungen zu entwickeln und zu festigen, kann Supervision einen unterstützenden Beitrag leisten. Vor allem wird dadurch eine Professionalisierung dieser Beziehungsarbeit erst möglich. Was aber nicht fehlen darf, ist eine damit kompatible Organisationskultur, die ein Dranbleiben an dieser Form der Beziehungsgestaltung in Supervisionen und im betrieblichen Alltag zulässt und fördert. Damit sich tragfähige Beziehungen nachhaltig in Organisationen festigen und gepflegt werden können, bedarf es meiner Ansicht nach vor allem den Mut und den Willen Tabus aufzubrechen, die Bereitschaft Konflikte auszutragen und eine Führungskultur, die keinen Zweifel offenlässt, dass diese Beziehungsarbeit geleistet werden soll. Herrscht eine ausgeprägte Feedbackkultur, ist das ein starkes Indiz für einen fruchtbaren Boden, effektive Führungsbeziehungen zu entwickeln und zu festigen. Supervision ist wohl nicht das einzige Mittel, sicher aber eines der effektivsten der professionellen Settings, um ein begleitetes learning by doing zu ermöglichen, das daraus gewonnene Know-how zu sichern und die soziale Kompetenz aller Beteiligten zu fördern.

### Weitere Effekte von Supervision bei Führungspersonen

Seit dem Jahr 2004 habe ich selbst an einigen Supervisionsformaten teilgenommen, unter anderem waren darunter auch viele zum Thema Führung. Außerdem habe ich selbst bereits öfters Supervision für Führungspersonen angeboten. Dabei konnte ich folgende Effekte beobachten:

- Als Führungskraft „Laufen lernen“, also etwas zu lernen in der Reflexion mit anderen Führungspersonen, was man noch nie zuvor getan hat („wie ein Kind, das zu laufen lernt“);
- verändern, erhalten oder entwickeln der eigenen Handlungsoptionen durch einen Blick von obendrauf und durch das Einholen der Perspektiven der anderen (dieser Effekt kann sich in Supervisionsformaten mit möglichst heterogenen Teilnehmer\*innen schneller einstellen, als in jenen, wo diese einen ähnlichen oder sehr homogenen Erfahrungshintergrund mitbringen);
- authentisch wertschätzendes Feedback geben lernen;
- Mut einer Ungewissheit zu begegnen und den Willen sich dieser gemeinsam zu stellen;
- Vertrauensaufbau zur individuellen Entscheidungsfreude;
- Erhöhung der Kontaktqualität zu Mitarbeiter\*innen, Kolleg\*innen, Chefs sowie Schärfung der Fähigkeit effektive Beziehungen zu gestalten;
- „Alignment“ zu gemeinsamen Maßnahmen und den Organisationszielen;
- Entwicklung eines tieferen Aufgaben- und Sinnverständnisses;
- Entwicklung einer Lernhaltung, in der ein persönliches Scheitern transparent gemacht wird, damit das System daraus lernen kann;
- Auflösung von inneren Widersprüchen aufgrund unterschiedlicher Interessen innerhalb einer Organisation (lernender Umgang mit Ambivalenz in Führungssituationen);
- Bereitschaft Konflikte konstruktiv auszutragen und ein Know-how zur Konfliktbewältigung aufzubauen;
- Entschleunigung für die Erhöhung der Effektivität von Führungshandlungen bzw. Handlungen aller Beteiligten (Effektivitätsreflexion);
- Emotionale Entschleunigung und „Erdung“ („Burn-out-Prävention“);
- Verfeinerung der Sprache als Führungsperson und lernen sich präziser auszudrücken;
- u. v. m.

Wenn man wie ich davon überzeugt ist, dass Menschen in Beziehungen zu anderen Menschen die größtmögliche Entwicklungschance schöpfen können, dann kann Supervision das potenteste unter den existierenden Lernformaten im arbeitsweltlichen Kontext sein. Genau dies erlebe ich selbst immer wieder in Supervisionen mit Führungskräften, die – von Seminaren kommend – geradezu „hungrig“ sind, sich mit Gleichgesinnten auszutauschen, um den Transfer in die Praxis zu schaffen. Supervision ermöglicht demnach „die persönliche Note“ im Führungshandeln, also die eigene Führungsauthentizität, zu entwickeln, auf Wirksamkeit zu reflektieren und zu festigen.

### Conclusio

Führungskraft? Superheld\*in? Es braucht vieles für gelingende Zusammenarbeit. Ich habe das Fenster „Führung“ geöffnet und versucht einen Blick auf den Beitrag zu werfen, den Führung zu gelingender Zusammenarbeit leisten kann. In jedem Fall hoffe ich, dass jedem/jeder Leser\*in durch meine Ausführungen deutlich wird, dass „Soziale Kompetenz“ ein Schlüssel dazu ist. Ein Schlüssel, der in regelmäßigen Supervisionsformaten entwickelt werden kann. Dieses Reduzieren von Komplexität gibt mir zudem Hoffnung, dass es nicht von den Gelehrten, intellektuell Überlegenen, oder noch beängstigender von „besseren Menschen“, also Superheld\*innen, abhängt, wie wir zu

Ergebnissen kommen. Vielmehr erlebe ich es als ausreichend, wenn mehrere Menschen kooperieren und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Jedenfalls ist Supervision bestimmt kein Allheilmittel. Aber wie bei so vielen Dingen geht es nicht um die Frage „Was ist das Geheimrezept?“, sondern mehr um solche Fragen wie: „Wodurch fallen uns die nächsten Schritte leichter?“ und „Was spricht dagegen, es auszuprobieren?“. Superhelden gibt es nur im Film, und selbst dort werden sie mittlerweile als fehlbar dargestellt:

„Und warum fallen wir, Sir? Damit wir lernen können, uns wieder aufzurappeln.“ (Alfred Pennyworth zu Bruce Wayne im Film „Batman Begins“)

## Quellenverzeichnis

- Coghlan, D., & McIluff, E. (1992). Facilitating Change in Organisations – A Framework for Person-Centred Practitioners. In *Fifth Forum of the Person-Centred Approach*. Isle of Terschelling, The Netherlands.
- Doerr, J. (2018). *OKR Objectives & Key Results: Wie Sie Ziele, auf die es wirklich ankommt, entwickeln, messen und umsetzen*. Verlag Franz Vahlen GmbH.
- Fehring, C. (2003). Eine essayistische Beschreibung von Supervisionsprozessen. *Person*, 7(1), 24–28.
- Frenzel, P. (2000). Personzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation. *Person*, 4(2), 28–39.
- Gerber-Velmerig, M. (2016). Was haben wir zu bieten? Herausforderungen für die Beraterzunft bei der Qualifizierung von Führungskräften. In *Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Zeitschrift für Beraterinnen und Berater*, 34(2).
- Gloger, B., & Rösner, D. (2014). *Selbstorganisation braucht Führung – Die einfachen Geheimnisse agilen Managements*. Carl Hanser Verlag.
- Gotthard-Lorenz, A. (2011). Wie unterstützt Supervision die Führung in Sozialorganisationen? In *Supervision – Mensch. Arbeit. Organisation. Die Zeitschrift für Berater/innen*, 29(3).
- Groysberg, B., & Slind, M. (2012). Harvard Business Review <https://hbr.org/2012/06/leadership-is-a-conversation> (Abgerufen am 06.05.2023).
- Höher, F., & Kubach, T. (2019). Der Einstieg in agiles Arbeiten und die Funktion von Coaching – Das Beispiel eines mittelständischen IT-Dienstleisters. *Christopher Rauen GmbH – Coaching-Magazin, Ausgabe 2/2019*.
- Hutterer, R. (1998). Klientenzentrierte Supervision. Der Beitrag von Carl Rogers. *Psychotherapie-Wissenschaft*, (1), 33–38.
- Hüther, G. (2012). <https://www.youtube.com/watch?v=jgenNUtoSyI> (Abgerufen am 03.08.2022).
- Märtens, M. (2006). Der systemische Blick in der Personzentrierung. In U. Straumann, & C. Zimmermann-Lotz, *Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt* (S. 128–143). Asanger Verlag GmbH.
- Oesterreich, B., & Schröder, C. (2017). *Das kollegial geführte Unternehmen, Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen*. Vahlen Verlag.
- Rogers, C. R. (1942). *Die nicht-direktive Beratung*. Fischer Taschenbuch Verlag, 1985.
- Rogers, C. R. (1977). *Therapeut und Klient – Grundlage der Gesprächspsychotherapie*. Fischer Taschenbuch Verlag, 1983.
- Rogers, C. R. (1991). *Eine Theorie der Psychotherapie, der Persönlichkeit und der zwischenmenschlichen Beziehungen*. Verlag Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie e.V. (GwG).
- Schmid, P. F. (1996). *Personzentrierte Gruppenpsychotherapie in der Praxis. Ein Handbuch. Bd. 2: Die Kunst der Begegnung*. Junfermann.
- Schmid, P. F. (2001). Authenticity: the Person as His or Her Own Author. In G. Wyatt, *Rogers' Therapeutic Conditions: Evolution, Theory and Practice*, Volume 1: Congruence. PCCS Books.
- Schmid, P. F. (2007). Begegnung von Person zu Person. In J. Kriz, & T. Sluneccko, *Gesprächspsychotherapie – Die therapeutische Vielfalt des Personzentrierten Ansatzes*. Facultas Verlag.
- Schmid, P. F. (2008). *Seminar zu „Kongruenz und Deutung“ vom 14.06.2008*.
- Schulz von Thun, F., Ruppel, J., & Stratmann, R. (2000). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte* (16. Auflage). sRowohl Taschenbuch Verlag.
- Stadlober, S. (2017). *Reflexions- und Transfermaßnahmen in der Führungskräfteentwicklung – Konzeption, Durchführung, Prozessbegleitung und Evaluation*. Springer Fachmedien.
- Straumann, U., & Zimmermann-Lotz, C. (2006). *Personzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt*. Asanger Verlag GmbH.
- Zentrum für Soziale Kompetenz, Universität Graz, 2023: <https://soziale-kompetenz.uni-graz.at/de/das-zentrum/mission-aufgaben-angebote/was-ist-soziale-kompetenz/> (Abgerufen 06.05.2023).

## Rezensionen

Mark Galliker

### Josef Giger-Bütler: Was ist Depression wirklich? Plädoyer für ein neues Verständnis.

Ostfildern: Patmos Verlag, 2023, 160 Seiten, ISBN: 978-3843613743. EUR (D) 18,50 / EUR (A) 19,00 / CHF 27,90.

In seinem neuen Buch stellt sich Josef Giger-Bütler die Frage, was depressive Störungen in Wirklichkeit sind, was zu ihnen führt und wie sie überwunden werden können. Der auf die Therapie von Depressionen spezialisierte personenzentrierte Psychotherapeut hat eine Praxis in Luzern und ist Autor diverser Bücher zur Therapie depressiver Menschen.

In Schweizer Apotheken liegt ein Gratis-Hochglanzheft *Wissenswertes über Depressionen* von Sandoz<sup>1</sup> aus, in dem gleich auf der ersten Seite Depression fraglos als psychische *Krankheit* dargestellt wird. Die Depression gehöre zu den häufigsten psychopathologischen Störungen weltweit. Beispielsweise in der Schweiz würden 9 Prozent der Bevölkerung unter schweren Depressionen leiden (S. 6 f.). Zwar werden Depressionen auf ein „Zusammenspiel“ aus der genetischen Veranlagung, der Persönlichkeit und leidvollen Umweltereignissen zurückgeführt, doch wird festgehalten, dass nicht jede Person bei einem einschneidenden Ereignis eine Depression entwickelt, wenngleich eine genetische Veranlagung das Risiko einer depressiven Erkrankung deutlich erhöhe (S. 20 f.). Allerdings könne auch das Aufwachsen mit einem depressiven Elternteil an sich die Depression ausprägen (S. 17). Insbesondere bei einem schweren Verlauf der Depression seien Medikamente indes unumgänglich (S. 26). Auch Psychotherapien könnten Nebenwirkungen haben (S. 25).

Ohne es selbst zu explizieren, widerspricht Giger-Bütler in einigen Punkten diesem „gesicherten psychopathologischen Wissen“, das jedoch bereits vor mehr als einem halben Jahrhundert angehenden Psychiatern und Psychologen an den Universitäten vermittelt wurde. Nach dem Autor sind Depressionen nicht primär Krankheiten, die medikamentös zu behandeln sind. Im Zentrum seines Ansatzes steht die Ontogenese. Die Kindheit depressiver Menschen sei von der Bemühung geprägt, immer für andere präsent zu sein, um wenigstens auf diese Weise ein wenig Sicherheit zu erhalten. „Alles, von dem die

Kinder glauben, dass die Eltern es brauchen, dass sie es gern haben, dass sie es von ihnen fordern können, wird in ihr Verhalten aufgenommen, und sie sind der Überzeugung, dass man es von ihnen auch so erwartet“ (S. 65).

Laut dem Autor gelten für später depressive Personen schon in der Kindheit folgende Maximen: hilfreich und lieb, groß und erwachsen zu sein, so, dass man die Eltern zeitlich, arbeitsmäßig, emotional und hinsichtlich eigener Schuldgefühle nicht belastet. Doch wenn ein junger Mensch, ein Kind, sich dermaßen zurücknimmt, seine eigenen Bedürfnisse und Interessen sowie die entsprechenden Gefühle unterdrückt, führt dies fast zwangsläufig zur Selbstentfremdung und zum Selbstverlust. Sie sehen in ihren Eltern nicht Menschen, die ihnen helfen können, sondern sie betrachten sich selbst in erster Linie als Menschen, die ihren Eltern helfen.

Wenn Kinder nicht das bekommen, was sie brauchen, gewöhnen sie es sich mit der Zeit ab, überhaupt etwas für sich zu beanspruchen oder auch nur das Bedürfnis danach zu haben. Sie werden „Selbstversorger“, die alles mit sich selbst ausmachen und/oder sie verhalten sich fortan wie „kleine Erwachsene“, die überaus vernünftig sind. Sie passen sich überall an, nehmen sich selbst zurück, um es schließlich allen Menschen möglichst leicht zu machen.

Nach dem Autor sind Menschen, die sich so verhalten, bereits implizit depressiv; entsprechend sind sie sich dessen nicht bewusst. „In der Phase der *Latenzdepression* zeigen sich Betroffene häufig nach außen dennoch ausgeglichen und voller Kraft, innerlich aber fühlen sie sich meist unsicher, schlecht, kraftlos und häufig leer“ (S. 83; Hervorhebung durch Giger-Bütler). Indessen können die jahrelange Überforderung und die immer wieder neue zwischenzeitliche Erschöpfung durch ihre unaufhörliche Aufopferung schließlich zum Zusammenbruch führen. Meistens unerwartet ist das Abwehr- und Immunsystem plötzlich signifikant geschwächt – mit allen Konsequenzen. „Dann ist die Angst zu groß, der Druck zu stark, und es fehlt die Kraft, sich immer wieder neu zu motivieren und sich zu überwinden [...]. Dann spreche ich von der *manifesten, der*

1 Online verfügbar unter: [Patientenbroschüre\\_Depression\\_2023\\_DE.pdf](#) (sandoz-pharmaceuticals.ch) [4.1.2024]

*sichtbaren Depression*, dann sprechen wir von der Depression als einer Krankheit“ (S. 84 f.; Hervorhebung von Giger-Bütler).

Die Argumentation des Autors ist weitgehend überzeugend. Doch könnte man sich nicht auch fragen, ob neben dem vernachlässigenden Verhalten verwöhnendes Verhalten u. U. ebenfalls zu einer Depression führen könnte? Ist die Mutter überfürsorglich, bleibt beispielsweise der Sohn überlang abhängig und vermag keine eigene Initiative zu ergreifen. Bei einer überprotektiven Mutter, die dem Sohn oder der Tochter eine Art Luxusleben garantiert, ohne Gegenleistungen zu ermöglichen, zuzulassen und/oder einzufordern, kann der/die Heranwachsende wenig Eigenes entwickeln und wird infolgedessen außerhalb des Elternhauses anderen Menschen nicht viel bieten können. Der Junge oder das Mädchen wird kaum Anschluss an eine Peergroup finden, welche erste Schritte der Loslösung von der primären Bezugsperson und damit in die Selbständigkeit einleiten könnte.

Allerdings ist zu bedenken, dass verwöhnende Mütter oder Väter nicht zufällig verwöhnend sind. Die jungen Menschen werden weiterhin an sie und/oder ihn gebunden und bleiben so das Objekt fremder Bedürfnisse. Doch sie sind nicht das Eigentum der Eltern, weder in der Adoleszenz noch in ihrer Zeit als Kleinkind, als sie vielleicht gerade von solchen Eltern für deren eigene Bedürfnisse missbraucht wurden. Möglicherweise wird nun der Sohn oder die Tochter verwöhnt, um frühere Ereignisse oder Unterlassungen ungeschehen zu machen.

In einer Warengesellschaft kann sich ein seelisches Gleichgewicht nur dann herausbilden, wenn auch das Tauschprinzip nicht unbeachtet bleibt. Natürlich spielt es beim Kleinkind noch kaum eine Rolle, doch in der späteren Kindheit und in der Adoleszenz kommt ihm zunehmend Bedeutung zu. Allerdings wäre eine strikte Befolgung auch nicht angezeigt, doch eine diesbezügliche Ignoranz kann sich für Jugendliche und junge Erwachsene ebenfalls negativ auswirken.

Entscheidend ist meiner Meinung nach, dass Giger-Bütlers Buch wie die Antithese zur Sandoz-Broschüre gelesen werden kann, in der es letztlich um die Favorisierung der medikamentösen Behandlung geht. Auch der genetischen Weitergabe des Leidens scheint beim Innerschweizer Gesprächspsychotherapeuten Giger-Bütler keine Relevanz mehr zuzukommen.

Giger-Bütler eröffnet in diesem ebenso mutigen wie interessanten Buch in einer klaren, anschaulichen und leicht verständlichen Sprache jenseits der weit verbreiteten Vorurteile gegenüber Personen, die als depressiv attribuiert werden, einen Dialog und den Betroffenen selbst eine innovative Perspektive mit vielen praxisrelevanten Hinweisen, die ihnen einen neuen Weg zur Befreiung von ihrem Leiden aufzeigen.

**Mark Galliker**, Univ.-Prof. em. Dr., Personenzentrierter Psychotherapeut (pca.acp./FSP)

Aktuelle Publikation: *Sozioökonomie und Psychotherapie* (2022). Lengerich/Westfalen: Pabst Science Publishers

Konrad Reschke

## Ruth Hirsch: Grundlagen des Focusing – Ausbildungshandbuch.

Bottrop-Kirchhellen: Adebar-Verlag, 2021, 145 Seiten, ISBN: 978-3981355741. EUR (D) 24,80.

Dieses Buch ist ein Ausbildungshandbuch des Focusing und ein Buch über das Zuhören. Wenn Zuhören tiefgehend ist, mit Mitgefühl und Neugierde, Großzügigkeit und Akzeptanz verbunden ist, wenn Zuhören auch den Körper miteinbezieht, dann kann es sich um ein Zuhören mittels Focusing handeln. Focusing wurde seit den 1960er Jahren von Eugene T. Gendlin im Rahmen des Personzentrierten Ansatzes entwickelt und hat eine weltweite Verbreitung gefunden. Focusing steht für die Einbeziehung des gegenwärtigen körperlichen Erlebens als zentralen Faktor wirksamer Persönlichkeitsveränderung und stellt eine experienzielle, das heißt erlebensbezogene Methode dar, welche Teil der Personzentriert-Experienziellen Psychotherapie ist. Bestimmte Focusing-Schritte erlauben es, in Beratung, Psychotherapie und Selbsthilfe im experienziellen Prozess zu Veränderungen zu kommen oder sich seiner Motivation zur Veränderung bewusster zu werden. Je nach Fragestellungen sind mittels Focusing auch Ressourcen zu aktivieren oder lassen sich Probleme aktualisieren und der „Focuser“ kann schließlich mit neuen Erkenntnissen auf Lösungen leichter zugehen.

Das vorliegende Buch ist ein erstmals in deutscher Sprache erscheinendes neues Grundlagenwerk über Focusing. Es ist für die Beratungspsychologie, Psychotherapie und experienzielle Psychotherapie ein Werk, welches die Ausbildung von Haltungen und Technik des Focusing klar beschreibt und vermittelt.

An Lernende und Lehrer\*innen gerichtet, ist es also ein Buch für alle, die Focusing lernen oder unterrichten möchten und ist somit für die Begleitung eines gesamten Ausbildungsprozesses im Focusing geeignet. Es ist für die Begleitung eines gesamten Ausbildungsprozesses im Focusing gedacht. Die Autorin gliedert das Buch in zwei Teile und ergänzt diese mit zwei sehr interessanten und hilfreichen Anhängen.

Der erste Teil (*Grundlagen des Focusing, Selbstführung und empathisches Zuhören*) klärt, was Focusing ist, und stellt wichtige Grundlagen dar, wie z. B. Innere Haltungen, Präsenz, Felt Sense, Felt Shift, die innere Beziehung und die Focusing-Schritte. Hier gibt das Buch eine sehr profunde und verständliche Einführung in das Zuhören beim Focusing. Wie man empathisch zuhört, wird mit technischen Grundlagen, anhand von vielen praktischen Tipps, Übungen und optionalen Fragen zur Vertiefung des Focusing-Prozesses erläutert. Auch auf Grenzen, z. B. zu respektierende Blockaden wird eingegangen.

Im zweiten Teil (*Fortgeschrittenes Zuhören & beginnendes Begleiten*) geht es um das sogenannte fortgeschrittene Zuhören, also um Unterstützungen oder Fördern beim Begleiten, z. B. durch Zuhören mit dem ganzen Körper, durch eine positive Haltung oder durch das In-der-Gegenwart-Bleiben.

Damit werden auch Herausforderungen und mögliche Lösungen (Dämpfer und kritische Inhalte) thematisiert. Es wird aber sehr klar, dass Focusing auch die experienzielle Förderung des Bewusstseins ermöglicht und das „Hineinführen“ und das „Freiraum schaffen“ nur erste optionale Schritte darstellen.

Sehr beachtenswert sind auch die beiden Anhänge des Buches. Sie enthalten im ersten Anhang neben einer Bibliographie, einer Einführung in die Arbeit von Eugene T. Gendlin auch eine komprimierte Einführung ins Focusing mit Beschreibung der sechs Schritte, inklusive einer Liste von Gefühlen und einem Inventar der Bedürfnisse. Im zweiten Anhang ist ein Lehrprogramm zu „Grundlagen des Focusing“ enthalten. Das Lehr- und Vermittlungsprogramm ist sehr gut gegliedert und zeigt im Lehrplan und den dazugehörigen Übungen die hohe Expertise der Autorin bei der Vermittlung von Focusing.

Die in diesem Buch dargestellten Haltungen, Methoden und Techniken beim Begleiten von Menschen in Selbsterfahrung, in Veränderungen und beim Vorhandensein von Blockaden oder Störungen im Erleben und Verhalten zeigen und vermitteln höchst wichtige Kompetenzen, die von Begleiter\*innen (Therapeut\*innen, Berater\*innen, Helfer\*innen, Coaches) im Prozess von Veränderungen erwartet werden. Damit kann das Buch die Bedeutung des Focusing für Psychotherapie und Beratung sehr gut und explizit darstellen. Das Buch zeigt: Der Kern menschlichen Veränderens basiert auf Prozessen des experienziellen Verstehens, ist also erfahrungsbezogen in einem Beziehungsprozess zwischen zwei Personen. Für alle Verfahren der Psychotherapie und alle Ansätze der Beratung ist das Buch ein Handbuch des therapeutischen Zuhörens. Es ist durchgängig gut lesbar, reich an Beispielen und sehr gut ausgestattet. Die eingefügten Bilder von Elle Schudek und die Gedichte von Ruth Hirsch verdeutlichen die Anliegen des Buches an vielen Stellen sehr eindrücklich. Das Wichtigste ist: Die Grundlagen des Focusing werden beschrieben und das Erlernen des Focusing durch viele praktische Übungen erleichtert. Es ist ein Buch für alle, die Focusing lernen oder unterrichten wollen.

### Prof. Dr. Konrad Reschke

Klinischer Psychologe und Gesundheitspsychologe, approbierter psychologischer Psychotherapeut, emeritierter Professor für Klinische Psychologie und Psychotherapie des Wilhelm Wundt Instituts für Psychologie der Universität Leipzig, früher tätig als Ausbilder für Klientenzentrierte Psychotherapie (GwG) in Sachsen, aktiv in eigener Psychotherapiepraxis, Ausbildung in Psychotherapie und Weiterbildung in Leipzig und Offenburg, Forschungsgebiete Stress, Stressbewältigung und Anpassungsstörung



# PERSON. Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung

## Richtlinien

Veröffentlicht werden wissenschaftliche Beiträge, Praxisberichte, Projektberichte, Tagungsberichte, aktuelle Stellungnahmen, Diskussionsforen und Rezensionen aus dem Gebiet der Person-/Klientenzentrierten bzw. Experienziellen 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.

Über die Veröffentlichung entscheidet die Redaktion, die dazu Gutachten einholt. Ein Fachbeirat 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 gemäß Merkblatt „Hinweise für Autorinnen und Autoren“ (erhältlich bei den folgenden Adressen) gestaltet als E-Mail-Attachment an eine der Redaktionsadressen abzuliefern:

PERSON – Internationale Zeitschrift für Personzentrierte und Experienzielle Psychotherapie und Beratung

c/o Univ.-Prof. Dr. Christian Korunka, Fakultät für Psychologie der Universität Wien, A-1010 Wien, Universitätsstraße 7  
Tel.: +43 1 42 77 47 881; Fax: +43 1 42 77 47 889  
E-Mail: christian.korunka@univie.ac.at

PERSON wird die Beiträge nach Ablauf eines Jahres als Volltext in die Datenbank pce-literature.org einspeisen. Autorinnen und Autoren, die damit nicht einverstanden sind, werden gebeten, dies bei der Einreichung des Beitrages bekannt zu geben, da andernfalls von einer Zustimmung ausgegangen wird.

## Zusendungen sollen enthalten:

- Autor bzw. Autorin, Titel, allenfalls Untertitel
- Zusammenfassung (deutsch und englisch; max. je 120 Wörter)
- Schlüsselwörter/Keywords: ca. 3–5
- Text (Richtwert 5000, max. 8000 Wörter pro Artikel), allenfalls inkl. Fußnoten, Tabellen, Grafik etc.
- Literaturverzeichnis: gemäß Merkblatt „Hinweise für Autorinnen und Autoren“
- Biografie: Angaben zum Autor bzw. zur Autorin (3–5 Zeilen: Geburtsjahr, Beruf, psychotherapeutische/beratende usw. Tätigkeit und allenfalls Ausbildungstätigkeit, wichtige Publikationen, Arbeitsschwerpunkte)
- Kontaktadresse und E-Mail-Adresse

## Zitationsweise

Die Zitationsweise erfolgt nach den Regeln der American Psychological Association (APA) bzw. analog nach den Regeln der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs). Die Titel von Carl Rogers sind nach der Rogers-Bibliografie von Peter F. Schmid ([www.pfs-online.at/rogers.htm](http://www.pfs-online.at/rogers.htm)) und Doppelheft 3 & 4 des Jahrgangs 4 (2005) von Person-Centered and Experiential Psychotherapies) zitiert. Die Jahreszahl mit dem Kleinbuchstaben bezeichnet das Ersterscheinungsjahr, die Seitenzahlen in deutschsprachigen Texten beziehen sich auf die angegebene deutschsprachige Ausgabe.

## Rezensionen

PERSON veröffentlicht nach Möglichkeit Rezensionen von allen wichtigen Neuerscheinungen in deutscher und englischer Sprache aus dem Bereich der personzentrierten und experienziellen Ansätze, darüber hinaus von den wichtigsten schulenübergreifenden Werken aus dem Bereich der Psychotherapie und Beratung.

Es werden drei Varianten von Rezensionen unterschieden:

- 1.) Normalfall: max. 1000 Wörter
- 2.) Kurzrezensionen: max. 500 Wörter
- 3.) Längere Rezensionsartikel: Diese werden wie Fachartikel begutachtet.

Beabsichtigte Rezensionen sollten mit einem verantwortlichen Redakteur besprochen werden, dzt.:

- Mag.<sup>a</sup> Monika Tuczai, Wien, E-Mail: [monika.tuczai@gmx.at](mailto:monika.tuczai@gmx.at)
- Dipl.-Psych. Jana Lammers, Hamburg, E-Mail: [jana.lammers@me.com](mailto:jana.lammers@me.com)

Rezensionen sind per E-Mail bei einer der beiden Redakteurinnen einzureichen.

Leitlinie für die Auswahl von Rezensionen ist, dass sie von Personen verfasst sind, die in keinem Abhängigkeitsverhältnis oder Naheverhältnis zu den Autoren bzw. Autorinnen der besprochenen Werke stehen. Gefälligkeitsrezensionen werden nicht abgedruckt.

## Urheberrecht

Autorinnen und Autoren, die einen Beitrag zur Veröffentlichung einreichen, garantieren damit, dass es sich (wenn nicht ausdrücklich anderes vereinbart wurde) um einen Originalbeitrag handelt und kein Copyright oder andere Rechte verletzt werden, dass sie somit das alleinige Verfügungsrecht besitzen, und weder diesen Beitrag noch einen, der diesem in seinem Inhalt im Wesentlichen entspricht, andernorts zur Publikation einreichen. Sie garantieren der Zeitschrift PERSON (wenn nicht ausdrücklich anderes vereinbart wurde) das nicht-exklusive, unwiderrufliche und kostenlose Recht zur gesamten oder teilweisen Veröffentlichung ihres Beitrages auf Deutsch sowie in der eingereichten Sprache, falls diese eine andere als deutsch ist. Es steht den Autorinnen und Autoren frei, den Beitrag nach Ablauf eines Jahres ab dem Zeitpunkt des Erscheinens unter Angabe der Zeitschrift PERSON als Ort der Erstveröffentlichung andernorts zu publizieren.

