

Peter Frenzel

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

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

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

Einleitung, Themenstellung und theoretische Positionierung

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

Personzentrierte Supervision

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

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

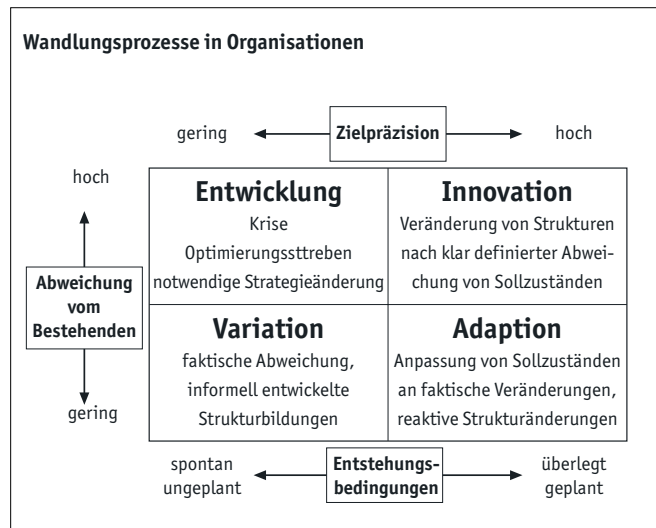
So sehr man dieser Berufsdefinition zustimmen kann, so sehr ist nach meiner Meinung die manchmal geäußerte Schlussfolgerung, dass man deshalb keine Zusatzbezeichnung brauche, abzulehnen. Beratungsansätze benennen doch – zumindest nach unserer personzentrierten Meinung – keineswegs nur Methoden, sondern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

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

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

Entwicklung

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



Ermöglichung von Entwicklung zu sehen und nicht als eine Umstrukturierungsmaßnahme.

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

Dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten

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

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

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

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

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

Umwelten der Organisation

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

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

reich verstanden wird und diese Umwelten jeweils Anpassungserfordernisse aneinander stellen.

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

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

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

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

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

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

Ein Fallbeispiel:

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

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

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

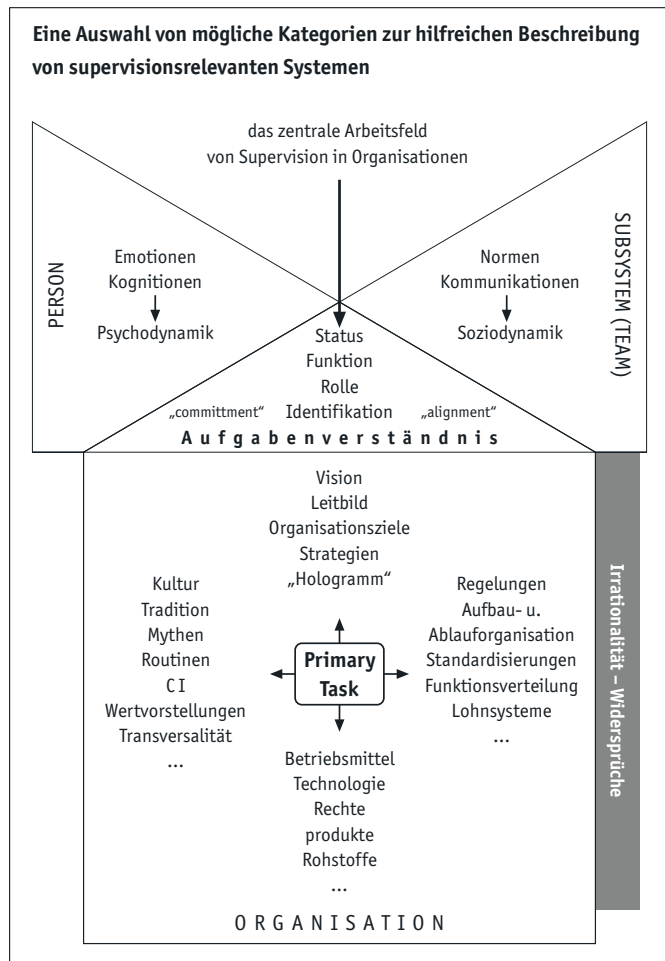
Das Fallbeispiel zeigt außerdem, dass das typische Arbeitsgebiet von Supervision in konflikthafter und widersprüchlicher Zonen liegt. Der Bereich „hinter der Zweckrationalität“ der Auftraggebersysteme wird ihr zugeteilt. Der zwingenden inneren Logik der Organisation als Umwelt des Supervisionssystems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

Das Interventionsfeld der Supervision in Organisationen

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

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

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



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

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

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

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

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

Zur Bedeutung von institutionalisierter Reflexion

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Aufgabenverständnis als „Facilitator“

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Reflexion persönlicher Referenzmodelle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Förderung „psychischer Gesundheit“

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

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

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

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

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

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

Förderung dialogischer Kommunikation

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

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

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

Reflexion organisationaler Wirkkräfte

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

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

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

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

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

Schlussbemerkungen

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

Literatur:

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

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

Stipsits, Reinhold/Hutterer, Robert (1992) (Hg.), Perspektiven Rogerianischer Psychotherapie, Wien (WUV) 1992

Welsch, Wolfgang (1987), Unsere postmoderne Moderne, Weinheim (VCH) 1987

Autor

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

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

Adresse

A-1130 Wien, Steinlechnergasse 20,

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