

## 2 Personzentrierte Supervision – Kongruenz in der Arbeitswelt

Michael Schlechtriemen

Personzentrierte Supervision berät Menschen in ihren beruflichen Bezügen, Problemen und Herausforderungen mit dem Ziel zur »authentischen, menschengerechten und emanzipatorischen Gestaltung der Arbeitswelt der betroffenen Personen, Teams und Organisationen« (Schmid, 2000, S. 15) beizutragen. Supervision ist ein Beratungsformat an der Schnittstelle von Person und Organisation und hat die Person im Beruf, die Person in ihrer beruflichen Rolle und

IV

ihrem beruflichen Auftrag im Fokus.

Frenzel (2000, S. 37) meint in diesem Zusammenhang, die Kennzeichnung unseres supervisorischen Arbeitens im organisationsbezogenen Kontext als personzentriert

»ist nicht sehr hilfreich, weil hier sprachlich der Verdacht nahegelegt wird, man würde den tatsächlich kapitalsten Fehler supervisorischer Arbeit systematisch begehen: die psychologische Individualisierung problematischer Prozesse im Organisationsgefüge unter Missachtung der enormen Bedeutung sozialer und organisationaler Einflussfelder.«

Personzentriert ist also keinesfalls mit individuumzentriert gleichzusetzen. Vielmehr lässt sich die Person nur in ihrer sozialen Bezogenheit, in ihrer Eingebundenheit in die Prozesse ihrer Organisation begreifen. In der supervisorischen Arbeit bedeutet dies, die Reflexion der Erfahrung der Person im beruflichen Feld mit sich, ihrem Kollegenkreis und in ihrer Organisation.

### 1 Personverständnis und das personzentrierte Beziehungsangebot

Personzentrierte Supervision basiert auf einem humanistischen Menschenbild, welches die Person versteht in ihrem Streben nach Aktualisierung, Entwicklung, Selbstbestimmung und Freiheit einerseits und ihrem Angewiesen- und Verwiesensein auf ein Gegenüber andererseits. Dies hat

»zur Formulierung des personenzentrierten Axioms geführt, in dem die Dialektik von Selbständigkeit und Beziehungsangewiesenheit festgehalten ist: Dass der Mensch die Fähigkeit und Tendenz zur Entwicklung in sich selbst trägt, er aber der Beziehung bedarf, damit diese Entwicklung tatsächlich stattfinden kann.« (Schmid, 2000, S. 19)

Dementsprechend begegnen personenzentrierte Supervisorinnen ihren Supervisanden mit einem spezifischen, klar definierten Beziehungsangebot, das die Selbstklärungsfähigkeit des Supervisanden maximal begünstigt:

Sie haben Respekt, Wohlwollen und Annahme für ihre Supervisorin. Diese **IV** *wertschätzende Grundhaltung* Menschen gegenüber, die sich mit ihren beruflichen Fragen, Herausforderungen und Konflikten einbringen, schafft ein angstfreies und entwicklungsförderliches Klima.

Der Supervisor ist gewillt, die Supervisorin von ihrem inneren Bezugsrahmen her, ihrer beruflichen Rolle in ihrer institutionellen Situation zu verstehen. Mit ihrer Kompetenz zum *vertieften Verstehen* unterstützen personenzentrierte Supervisoren die Exploration des tieferen Erlebens der Supervisorin. Sie verhelfen ihr so zu einem Verstehen und Akzeptieren ihrer selbst im beruflichen Kontext.

Die personenzentrierte Supervisorin möchte ihrem Supervisanden ein präsenes und *authentisches Gegenüber* sein. Sie macht sich dem Supervisanden gegenüber in geeigneter Weise transparent, bringt sich ein. Sie teilt dem Supervisanden eigene emotionale Resonanzen, Beobachtungen und Gedanken auf ihn und seine Thematik mit. Damit bekommt die Beziehung zwischen Supervisand und Supervisorin eine herausragende Bedeutung, sie stimuliert Selbstklärungs- und Problemlösekompetenz des Supervisanden.

So formulieren Barg und Kunze-Pletat (2017, S. 6):

»Durch die kongruente nicht an Bedingungen geknüpfte, ausdrückliche Beachtung und empathische Einstellung, mit der der/die Supervisor/in mit den Supervisanden in Beziehung tritt, entsteht potentiell ein Klima der Veränderungssicherheit, in dem diesen auch schwierige Reflexions-, Klärungs- und Veränderungsschritte ermöglicht werden.«

Dabei gilt, dass das personenzentrierte Beziehungsangebot des Supervisors eine verinnerlichte Einstellungsqualität in seinem Selbstkonzept sein muss.

Diese drei Grundhaltungen der personenzentrierten Supervisorin werden gerne als Gegenwärtigkeit zusammengefasst, und diese beruht auf einem Grundvertrauen in die Person im Beruf, deren konstruktive Tendenz zur

Aktualisierung wirksam werden wird, wenn nur geeignete Beziehungsbedingungen vorhanden sind.

## 2 Die Themenfelder und Reflexionsebenen in der Supervision

Das Themenspektrum supervisorischer Reflexion und Arbeit beschreibe ich in fünf Kategorien:

Z *die Person des Supervisanden im Beruf*, z. B. was ihn in diesen Beruf geführt hat, eigene Anteile an beruflichen Problemen, seine Arbeitsauffassung, seine Berufsidentität, Fragen des Selbstmanagements und der Work-Life-Balance ...

Z *die Berufsrolle der Supervisandin*, z. B. Rollenerwartungen, Kompetenzen und Anforderungsprofile, ihre Position im Gesamtgefüge der Organisation, der berufliche Auftrag, Fragen rollenangemessenen Handelns ...

Z *die berufliche Interaktion*, z. B. berufliche Beziehungsgestaltung, Teamdynamik, berufliche Konflikte mit Kolleginnen, Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen ...

Z *die Klienten* (Fallsupervision) oder Kunden der Supervisandin, z. B. vertieftes Verstehen des Klienten-/Kundensystems, Entwickeln angemessener Interventionen ...

Z *institutionelle Rahmenbedingungen* z. B. die Struktur der Organisation, Organigramm, Workflows, Ressourcen, Organisationskultur, Ziele und Leitbild der Organisation ...

Die Anliegen der Supervisandinnen werden sich in diesen fünf Themenfeldern einordnen lassen, zugleich dienen diese auch als Reflexionsebenen für die Bearbeitung der Probleme und Fragen der Supervisanden. Berufliche Probleme können wir gleichermaßen auf der Personenebene, als Rollenfrage, auf der Ebene kollegialer Interaktion und auch auf der organisationalen Ebene betrachten, und Supervision wird durch diese mehrdimensionale Betrachtung dem Anliegen der Supervisandinnen erst gerecht. Wenn auch je nach Fragestellung die Akzente und Schwerpunkte verschieden liegen mögen, so bedarf eine qualitativ gute Supervision dieser Mehrperspektivität.

### 3 Personenzentrierte Supervision als interdisziplinärer Klärungsprozess

Dieser weitgesteckte Rahmen macht es notwendig, die beraterische Grundorientierung von Supervisoren durch Theorieelemente des systemischen Ansatzes, der Betriebswirtschaftslehre, der Managementtheorien, der Organisationspsychologie und -soziologie zu erweitern. Fortmeier (2017, S. 9 f.) sieht mit Blick auf die therapeutischen und beraterischen Schulen

»keines, das in der Lage wäre, allein eine hinreichend komplexe konzeptionelle Antwort auf die Anforderungen und beraterischen Herausforderungen in der Arbeitswelt geben zu können. Aber gepaart mit weiterem Wissen, reflektierter Erfahrung und Analyse- und Handlungsfähigkeiten, die aus den Sozial- und Arbeitswissenschaften sowie der Psychologie abgeleitet sind, kann der Blick sich weiten.«

Das organisationale Umfeld der Supervisorin lässt sich nicht durch Selbstexploration klären. Hier braucht es ein distanzierendes reflexives Betrachten organisationaler Rahmenbedingungen. Gerade die unvoreingenommene Außenperspektive des Supervisors kann zu neuen Einsichten, Perspektiven und Sichtweisen führen. Und gegebenenfalls kann auch die Erfahrung der Supervisorin hilfreich sein bei der Konzipierung eigenen Vorgehens in einer schwierigen beruflichen Situation.

Jedoch möchte der personenzentrierte Supervisor die Supervisorin als wesentliche Prozessgestalterin und Prozesseignerin ernst nehmen, denn damit wird es der Supervisorin möglich, sich selbst in ihrer Verantwortung und Selbstwirksamkeit zu erfahren. Auf diese Weise kann sie die für sie passenden Veränderungsschritte herausfinden und gehen, an die eigene Kompetenz glauben lernen und sie weiterentwickeln. Gerade darin besteht ja das wesentliche Ziel

von Supervision, nämlich der (Wieder-) Gewinnung der eigenen Handlungsfähigkeit: sie soll ja lernen, der eigenen Kompetenz und der eigenen Wahrnehmung zu trauen und eine kritische Distanz zu Fremdurteilen und Fremdeinschätzungen zu gewinnen.

### 4 Wie geht eine Personenzentrierte Supervisorin in der Regel vor?

So, wie am Beginn des Supervisionsprozesses ein klarer Auftrag, das Ziel und ein dementsprechender Rahmen für den Supervisionsprozess erarbeitet wurde, mag am Beginn der einzelnen Sitzung normalerweise eine Anliegenklärung stehen. Was beschäftigt den Supervisanden derzeit beruflich, was möchte der Supervisand heute bearbeiten und klären?

Die personenzentrierte Supervisorin folgt den Fragestellungen und Klärungswünschen des Supervisanden. Dieser ist der Themengeber, er wird als Fachmann in eigener Sache angesehen: im Tiefsten weiß er am besten über sich Bescheid, kann selbst überprüfen, was er braucht und ob erarbeitete Lösungen sich für ihn und seine Situation derzeit als stimmig anfühlen. Dies gilt als entscheidendes Qualitätskriterium für gelungene Supervision: die gefühlte Stimmigkeit. Gefühlte Stimmigkeit schließt auch die Angemessenheit und Passung seines beruflichen Handelns bzgl. seines beruflichen Auftrags, seiner Rolle, seiner kollegialen Bezüge, seiner Kunden, sowie seiner Organisation mit ein.

Für den Supervisanden kann es sehr wertvoll und bedeutsam sein, in einer komplexen beruflichen Situation auf diese Weise Klärungshilfe zu erleben, sich seiner selbst vergewissern zu können, mit sich selbst in Übereinstimmung zu kommen. So richtet sich der Blick der Supervisandin einerseits nach innen: In Introspektion und Selbstexploration klärt und begreift sie sich in ihrer beruf-

**IV** lichen Situation, ihrem Erleben, ihrem Selbstkonzept. Hier kommt sie sich näher und wird sich klarer. Hier kann sie eigene blinde Flecken ausleuchten, ihre Anteile an beruflichen Problemen explorieren und erkennen, ihre Inkongruenzen im beruflichen Arbeiten wahrnehmen und bearbeiten.

Andererseits richtet sich ihr Blick nach außen auf die Klärung äußerer kollegialer und institutioneller Bezüge ihres beruflichen Felds. Für ihr zukünftiges angemessenes berufliches Handeln sind die eigene Kongruenz sowie das Verstehen der Interaktionspartner und die Klärung der Rahmenbedingungen gleichermaßen bedeutsam. Supervision fragt danach, wie die Organisation im Erleben des Supervisanden wirkt, was wie im Rahmen seiner Rolle und seines Auftrags getan werden soll und kann und wie das eigene Handeln gut auf das kollegiale und institutionelle Umfeld abgestimmt werden kann. Auf dieser Grundlage kann er Lösungen entwickeln, nächste Schritte klären und professionell wachsen.

Im personenzentrierten Sinne wird Berufsarbeit als ein spezifischer Ausdruck der Selbstaktualisierung einer Person verstanden. Diese Selbstaktualisierung gelingt im Arbeitsalltag mehr oder weniger. Supervision will dazu beitragen,

die einschränkenden Faktoren aufzuspüren und zu bearbeiten. Dabei soll Supervision die Supervisorinnen anregen, einen Weg zu finden, zwischen dem reflektierenden Innehalten (die berufliche Erfahrung in Zeitlupe anschauen) und dem Erarbeiten von (schnellen) Lösungen, um den Handlungsdruck zu verringern. Gerade der Personenzentrierte Ansatz bietet den Supervisorinnen einen wissenschaftlich fundierten, reflektierten und weitreichend erprobten Kommunikations- und Beziehungsrahmen an für vorurteilsfreie Betrachtungen.

Supervision zielt in diesem Sinne auf die Aktivierung von Ressourcen im Supervisorinnen, in den Klientinnen, Kunden, im Team und in der Organisation. Für die wichtigste Ressource in personenzentriertem Verständnis gilt die Selbstklärung und Selbstvergewisserung der Supervisorinnen. Wenn Supervisorinnen in guter Verbindung mit sich selbst stehen, über ein hohes Maß an Kongruenz verfügen, können sie auch ihr ganzes Potenzial nutzen zur Bewältigung der jeweiligen beruflichen Situation.

## 5 Personenzentrierte Gruppen- und Teamsupervision

Die Veränderungswirksamkeit einer personenzentrierten Gruppensupervision schätze ich als hoch ein. Die Erfahrung des Gruppen- und Teammitglieds in der Klärung seines Themas, in einem wertschätzenden, verstehenden und authentischen Klima ist bereichert durch die Gegenwärtigkeit mehrerer Kolleginnen. Jeweils einzelne Gruppenmitglieder bringen sich als Themengeber ein, der personenzentrierte Supervisor regt, über sein Beziehungsangebot dem Einzelnen und der Gruppe gegenüber hinaus, die Gruppe an, (verstehende) Resonanz auf den Protagonisten zu geben. Damit nutzt der Supervisor das Potenzial der Gruppe zur Klärung der Themen des Einzelnen. Und während die Einzelnen mithilfe der Gruppenmitglieder sich und ihr Thema klärt, können alle Gruppenmitglieder an der Klärung der Einzelnen teilhaben und ihre Klärung auch für sich selbst nutzen. So können wir in Gruppen- und Teamsupervisionen nicht nur das professionelle Wachstum der Einzelnen beobachten – es scheint oft, wie wenn die ganze Gruppe, das ganze Team einen Entwicklungsprozess vollzieht.

In der Teamsupervision stehen oft vor allem das Zusammenspiel und die kongruente Kommunikation und Interaktion der Teammitglieder in Bezug auf die zu leistende Aufgabe im Fokus. Wichtig ist daher hier zu beachten, dass Exploration in der Teamsupervision nicht nur den Selbstklärungsprozess einzelner Teammitglieder bzgl. ihres eigenen Erlebens (im Team) braucht,

sondern darüber hinaus wird auch das Team angeregt, Teamdynamik und Zusammenspiel aller miteinander zu erforschen und zu verstehen. Teamprozesse werden im verstehenden Blick aller auf das Team begreifbarer. Der Supervisor regt alle Teammitglieder an, eine Teamdiagnose miteinander zu entwickeln, indem die unterschiedlichen Perspektiven und Erlebensweisen zusammengetragen und ausgetauscht werden. So entwickelt sich das Team in individueller und gemeinsamer Selbstklärung.

Personenzentriertes supervisorisches Arbeiten mit Einzelnen, in Gruppen und Teams lässt sich auch als Kommunikationslernen betrachten, stellen doch die Beraterhaltungen einen hilfreichen Ansatz zur Förderung wirkungsvoller Kommunikation in Organisationen dar. Empathie, Kongruenz und Wertschätzung sind Grundpfeiler einer förderlichen Unternehmenskommunikation, fördern das Lernen der Organisation, steigern die Intelligenz und Motivation der Gruppe, führen zur Freisetzung des Potenzials der Mitarbeiterinnen, reduzieren kollektive Abwehrmechanismen, Entscheidungsautismus und Kommunikationsbarrieren.

## Literatur

- Barg, M., Kunze-Pletat, D. (2017): Gemeinsam Potenziale entdecken: Der personenzentrierte Ansatz in Supervision und Coaching, in: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung 1/2017
- Fortmeier, P. (2017): An der Schnittstelle von Person und Organisation, in: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung 1/2017
- Schmid, P. (2000): Begegnung und Reflexion – Personenzentrierte Supervision als Förderung der Person im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Organisation in: Person 2000 4 (2)
- Zimmermann-Lotz, C., Straumann, U. (2006): Personenzentriertes Coaching und Supervision – ein interdisziplinärer Balanceakt

Frenzel, P. (2000): Personenzentrierte Supervision: Entwicklung durch dialogische Kreation funktionaler Wirklichkeiten in Umwelten der Organisation in: Person 2000 4 (2)

Schlechtriemen, M., Wörsdörfer, P. (2016): Den Wandel managen in: Gesprächspsychotherapie und personenzentrierte Beratung Lösungen Raum geben: Personenzentrierte Supervision in der Praxis, 4/2016