

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift

Herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. **Hilarion G. Petzold**

Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau-Universität, Krems,
Institut St. Denis, Paris

In Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a.M.

Dr. phil. **Robert Masten**, Department of Psychology, Faculty of Arts, University of Ljubljana, Slovenia

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Fachhochschule Bern

Ireen Ruud, Høgskolen i Buskerud, Norwegen

Dr.phil. **Brigitte Schigl**, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität, Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© *FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.*

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 04/2005

Die Konzepte "Transversalität" und "Mehrperspektivität" und ihre Bedeutung für die Integrative Supervision und das Integrative Coaching

Mareike Gebhardt*, Hilarion G. Petzold**

* Aus dem Studiengang Supervision, Zentrum für IBT, Faculty of Human Movement Sciences, Free University Amsterdam.

** Univ.-Prof. Dr.mult. Hilarion G. Petzold, Studiengang Supervision, Zentrum für IBT, Faculty of Human Movement Sciences, Free University Amsterdam, Master of Science-Studiengang, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität-Krems und der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

0. Einleitung - Transversale Strategien

1. Mehrperspektivität und Modellpluralität im Integrativen

Ansatz - multitheoretische Diskurse

2. Verschiedene Aspekte der Konzepte Transversalität und Mehrperspektivität

3. Der integrative, mehrperspektivische "Dynamic Systems

Approach to Coaching"

4. Schlussbemerkung

0. Einleitung - Transversale Strategien

Coaching als eine aktuelle Sozialmethodologie zur Reduktion von Komplexität, zur Optimierung von Qualität und zur Förderung von Innovation in komplexen professionellen Arbeitsfeldern einer "**transversalen Moderne**" ist als ein relativ junger Ansatz in einer rasanten Entwicklung. Diese ist von akzelerierten Entwicklungen und Strukturveränderungen in den modernen Wissens- und Technologiegesellschaften bestimmt, die im Zeichen der Internationalisierung und Globalisierung beständig neue Situationen schaffen und zu einem beständigen Wachsen von Komplexität führen. Es entstehen immense Anforderungen, sich immer wieder auf neue Gegebenheiten einstellen zu müssen und gleichzeitig wächst der Innovationsbedarf. Diese Situation muss von den Menschen der Moderne, vor allem von Menschen in leitenden Positionen und Führungsfunktionen bewältigt und kreativ/kokreativ gestaltet werden in *Prozessen permanenter Transgression*, der Überschreitung des Gestrigen und Heutigen in den Zukunftshorizont hinein. Dieses Geschehen wird fachsprachlich als "Transversalität" bezeichnet. Die reflexiven/metareflexiven und diskursiven Prozesse Neues zu gestalten, zu initiieren, zu sichern und wieder zu überschreiten erfordert "**transversale Strategien**", die im Entwurf schon immer die Offenheit für weitere Entwürfe, "slots" für die Zukunft - und die kommt schnell - mit bedenken und planen, unterstützt von Methodologien, die solche transversalen Prozesse fördern, die Menschen begleiten, von denen transversales Denken und Handeln gefordert wird oder die es von sich fordern und für sich und ihre Aufgaben entwickeln wollen. **Coaching** in einem modernen Verständnis kann als eine solche Methodologie gesehen werden. Ob **Coaching** einem solchen Anspruch gerecht wird, und welche Formen des Coachings, ist eine offene Frage. Für einen Großteil der Praktiken, die unter dem modischen Label "Coaching" laufen, kann sicherlich kein wirklich innovativer Ansatz erwartet werden, der das überschreitet, was herkömmlich unter dem Label "Beratung" lief. Ob Coaching selbst eine *transversale Überschreitung* der traditionellen Beratungspraxis ist - die ja durchaus einen Sinn hatte bzw. hat und auch in vielen Aufgabenfeldern behalten wird (z.T. leider unter dem Label "Coaching") bleibt abzuwarten. Hier werden künftige Entwicklungen die Spreu vom Weizen trennen. Derzeit muss nach Sichtung der Coaching-Literatur festgestellt werden: Es besteht ein erheblicher Theoriebedarf, da es für das Coaching keine gewachsene Theorietradition gibt. Das könnte natürlich auch eine Chance sein, entbindet aber nicht von der Aufgabe, an solche bewährte Traditionen anzuschließen, denn nur was man kennt, kann man "überschreiten". Es enthebt nicht von den Mühen, sich mit relevanten oder Referenzdisziplinen (Sozialpsychologie, Supervision, Innovations- und Zukunftsforschung) auseinander zu setzen, aber davon ist noch sehr wenig zu bemerken. Von einer soliden empirischen Evaluation der Wirksamkeit von Coaching sowie von Prozess- und Wirksamkeitsforschung kann bislang auch noch keine Rede sein. Dennoch ist evident: Es besteht offenbar ein hoher Bedarf für diese Sozialmethodologie in "professionellen Feldern". Der als Hintergrund aufgezeigte "Innovationsdruck" und der "transversale Sog" der Modernisierungsprozesse macht diesen Bedarf erklärbar, verlangt aber auch von der Coachingmethodologie, dass sie diesen Hintergrundserfordernissen gerecht wird. Es liegen im Bereich des Coachings zweifelsohne wohl auch eine Reihe von heuristikgeleiteten Praxeologien vor, die für Kundengruppen eine "erlebte Effizienz" haben, so dass sich der **Ansatz Coaching** - nicht zu reden von einem guten Marketing der Anbieter - in kurzer Zeit sehr verbreitet hat. Aber irgendwann kommt natürlich "die Stunde der Wahrheit", und es werden die Fragen nach der theoretischen Substanz und nach dem des empirischen Wirksamkeitsnachweises gestellt werden. Und auch für das Vorankommen der Methodologie im Binnenraum, in den "communities" der Anbieter, wird im Sinne der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung Arbeit und Energie in Theorieentwicklung und Forschung investiert werden müssen. Diese Entwicklungen sind auf den Weg ge-

bracht worden (Schreyögg 2001, 2002; Petzold 2002g; Rauen 2002). Auch hier ist die Frage: sind diese sinnvollen und notwendigen Bemühungen innovativ genug?

Für den Bereich des "Integrativen Ansatzes" laufen diese Arbeiten in der Querverbindung zur theoretischen und empirischen Fundierung der "Supervision", die ihrerseits - wie umfangreiche, aktuelle Forschungsübersichten zeigen (Petzold, Schigl et al. 2003) - gleichfalls vor dem Problem des Wirkksamkeitsnachweises steht, ja mit der Frage negativer Nebenwirkungen und rechtlicher Unbedenklichkeit konfrontiert ist (Leitner, Petzold et al. 2004), Fragen, mit denen auf Dauer das Coaching auch konfrontiert sein wird.

Der vorliegende Text befaßt sich mit theoretischen und metatheoretischen Strukturfragen zum Coaching aus integrativer Sicht, wie sie auch im supervisorischen Bereich aktuell diskutiert werden (Jakob-Krieger, Dreger, Schay, Petzold, 2004).

Das erkenntnistheoretische und erkenntnispraktische Vorgehen im "Integrativen Ansatz" (Petzold, Itten 2005f) basiert zum einen auf dem Konzept des "pluriformen, transversalen Denkens" (Petzold, 1988n /1996a, 180f), der Idee der "Transgression", der Überschreitung von Praxis in Theorie und von Theorie in Praxis (Petzold, Lemke 1979, idem 1991a, 83). Zum anderen gründet es jedoch vor allem auf der Theorie und Methodik der "Mehrperspektivität" (idem 1974c, 1974j, 1991o, 1994a). Die folgenden Ausführungen setzen sich mit den Konzepten bzw. Metakzepten "**Transversalität**" und "**Mehrperspektivität**" auseinander. Sie sind als zentrale Theoriebestände des "Integrativen Ansatzes" (Integrative Therapie, Agogik, Supervision/Coaching/OE) nicht wegzudenken (Petzold, Itten 2005f). Insbesondere für die Integrative Supervision, die Integrative Organisationsentwicklung und das **Integrative Coaching** bieten sie ein wichtiges Fundament für Theorie, Praxeologie und Praxis. Aufgrund des thematischen Rahmens soll nur auf einige Aspekte des Integrativen Coaching-Konzeptes eingegangen werden.

1. Mehrperspektivität und Modellpluralität im Integrativen Ansatz - multi-theoretische Diskurse

Das Konzept der Mehrperspektivität wurde im Integrativen Ansatz an Überlegungen von *Paul Ricoeur*, *Gilles Deleuze*, *Merleau-Ponty*, *Michel Foucault* und im Rahmen einer sozialwissenschaftlichen Phänomenologie, einer Tiefenhermeneutik und Strukturtheorie, bzw. Metahermeneutik entwickelt und elaboriert. Schon früh kamen systemtheoretische (Luhmann 1968) und komplexitätstheoretische (Waldrop 1992; Weaver 1948, Gleick 1988) Einflüsse hinzu. Die "Integrative Therapie" und hier folgend die "Integrative Supervision" waren immer um einen differenzierenden und integrierenden Umgang mit der Lebenswirklichkeit von Menschen in ihrem Kontext und zugleich um die Frage nach einem theoriegeleiteten Ansatz der Modell-, Konzept- und Interventionspluralität bemüht.

Das Konzept der Mehrperspektivität wurde allmählich zu einem Metakzept ausgearbeitet. Dieses fundiert eine übergreifende Praxis, "Metapraxis". Hieraus ergeben sich theoretische und methodische Konzeptualisierungen. Die integrative Theorienbildung konnektivierender, multitheoretischer Diskurse, inter- und transdisziplinärer Ko-respondenzprozesse und die Praxis, die in Kontext und Kontinuum auf "atmosphärisches Erfassen" und "szenisches Verstehen" von einzelnen Menschen und Gruppen gerichtet sind, prägen das Verständnis von Therapie, Supervision und Coaching grundsätzlich. Mehrperspektivität als Metakzept steht für Modellpluralität, konnektivierende Theorienbildung und sozialinterventives Handeln (vgl. Petzold 1998a, 101ff).

2. Verschiedene Aspekte der Konzepte Transversalität und Mehrperspektivität

Transversalität ist ein Kernkonzept des „Integrativen Ansatzes“, der sein Wesen in spezifischer Weise kennzeichnet: Man versteht darunter ein offenes, nicht-lineares, prozessuales, pluriformes Denken, das in permanenten Übergängen und Überschreitungen (*transgressions*) die wahrnehmbare Wirklichkeit und die Welten des Denkens, die Areale menschlichen Wissens durchquert, um Erkenntnis- und Wissensstände zu konnektivieren, ein „Navigieren“ als „systematische Suchbewegungen“ in Wissenskomplexität und Bereichen, in denen die Erkenntnishorizonte ausgedehnt werden können.

Methodische Wege, um **Transversalität** zu erlangen sind:

- 1. die „**metahermeneutische Mehrebenenreflexion**“ (Petzold) erforderlich, in welcher Realsituationen, aber auch Konzepte mit hoher „Exzentrizität“, ja „Hyperexzentrizität“ angeschaut und überdacht, sowie mit „**Mehrperspektivität**“ unter verschiedenen Blickwinkeln und Optiken betrachtet werden (Jacob-Krieger, Petzold et al. 2004). Sie berücksichtigen
- 2. dabei noch eine **Diskursanalytik** (Foucault), die eine „Archäologie“ von Begriffen und Ideen betreibt, nach verborgenen Traditionen/**Diskursen** des Denkens, nach normativen Vorstellungen und Praxen sucht, die sich - unbemerkt von denen, die sie weitertragen - fort-schreiben. Es wird zudem
- 3. auch noch eine Praxis von **Dekonstruktion** (Derrida) gepflegt, die darum weiß, dass jede Wirklichkeit, jedes theoretische Konzept, jeder Begriff mehrdeutig ist, mehr umschließt und beinhaltet, als auf den ersten Blick zugänglich ist. So manches ist in ihm eingeschmolzen und „wirkt“. Es finden sich „**Implikate**“ (Petzold), die jenseits der Intentionen der Begriffsver-wender noch einen „anderen Sinn“ transportieren, der eventuell dem Intendierten entgegen-steht (vgl. Petzold 2002b/2004).

Solche „**Transversalität**“ als in Querungen, Kreuzungen und Überschreitungen durchmessene Vielfalt, entspricht menschlicher Wirklichkeit heute und macht beständiges Navigieren, Orientierungen, Standortsbestimmungen erforderlich. Dabei trifft man nicht nur auf **Konsensfelder**, sondern immer wieder auf **Dissensfelder**, Bereiche, in denen man eine Unterschiedlichkeit, eine Verschie-denheit, eine Dissonanz, eine Diskordanz erlebt - und genau das ist wesentlich. In der Begegnung von Differentem gründet das Wahrnehmen der eigenen Position als besonderer, damit auch das Er-kennen der eigenen Identität und schließlich liegen in **Differenz** und **Dissens** die Chancen von Inno-vation und Entwicklung. Foucault, Derrida, Lyotard, Deleuze haben das Differente, die *différance*, in ihrer Bedeutung aus unterschiedlichen und doch verwandten Blickwinkeln betont. Im Integrativen Ansatz haben wir eine „**Wertschätzung des Differenten und des Dissenten**“, weil darin, in den Möglichkeiten des Anderen, die Chancen von **Überschreitungen** des Eigenen liegen - ohne dass man sich verliert - **Transgressionen** im Sinne einer Erweiterung von Potentialitäten, von Wachstum und Kreativität liegen. Und letztlich gründet darin auch die Gewährleistung von Humanität, Gerech-tigkeit, Konvivialität (Derrida 2000; Petzold 2003d): der Andere hat ein Recht des Andersseins (E. Levinas), er hat ein Recht auf Dissens, auch darauf, meinem **Sinn** einen anderen Sinn entgegenzu-stellen, er hat ein Recht darauf, dass seine Perspektive gesehen wird - was besonders für die Per-spektiven von Opfern unverzichtbar ist, wie Judith Nisse Shklar (1998, 2003) zeigte -, er hat „Recht auf Rechte“ (H. Arendt). Das gilt für die Kommunikation zwischen Einzelnen, Gruppen, „communi-ties“, was wiederum Möglichkeiten eröffnet, durch sich kreuzende Sinnströme, die sich vereinigen oder aneinander brechen zu „polyprismatischem Sinn“, zu „komplexen Sinnen“ (Petzold 2001k, Petzold, Orth 2004a, b) zu kommen, in **Polylogen**, **vieltimmigen Diskursen** miteinander Entwick-lungen voranzutreiben, durch die aus der „Vielzahl unterschiedlicher Stimmen“ (Bakhtin) fortwäh-rend **Überschreitungen** von Erfahrungs- und Wissensständen möglich werden, d. h. dass **Trans-versalität** geschaffen wird (vgl. Petzold 2002b/2004).

Polyloge generieren Vielfalt von Sinn, schaffen **Metadiskurse**, **Metasprachen**, **Metapraxen**, welche wiederum **polylogisch organisiert sind** und damit die Prozesse der **Transversalität**, d. h. der Wis-sensstände und Handlungsfelder durchquerenden, interpretierenden und permanent überschreiten-den **Modernisierung** vorantreiben. Das macht einen kompetenten Umgang mit Unsicherheit erfor-derlich, weil man ihr nicht entkommen kann. Eine „kultivierte Unsicherheit“ (Staemmler) ist ange-sagt, die ein kompetentes Kontingenzmanagement und eine **differenzierte Praxis von Mehrper-spektivität** erforderlich macht.

Darin liegt ein Preis, der für die Freiheit des Denkens, Fühlens und Wollens in einer modernen Welt, einer „**transversalen Moderne**“ zu entrichten ist.

Mehrperspektivität versucht einerseits, unterschiedliche Standorte einzunehmen. So schaut man z.B. bei der „Zentrizität“ von „innen“ her, vom Zentrum zur Peripherie - bei „Exzentrizität“ von „au-ßen“ nach innen. Auch läßt sich beispielsweise eine Situation „im Rollentausch“ mit den Augen ei-ner anderen Person, aus Sicht eines Mannes oder einer Frau, usw. betrachten.

Mehrperspektivität impliziert andererseits immer auch die Sicht unterschiedlicher Disziplinen und Kulturen. Eine Frage, ein Phänomen, eine Situation wird aus Sicht des Soziologen, Philosophen, Neurowissenschaftlers, des Organisationspsychologen, aus der Kultur der Forscher und der Prakti-ker betrachtet.

Mehrperspektivität wird durch einen exzentrischen Blick gewonnen, der von unterschiedlichen Standorten (ethischer, kultureller, etc.), spezifischen bzw. differenten Positionen (z.B. gender- ,

professionsspezifischer Art) und unter Verwendung verschiedener Optiken auf eine oder mehrere Situationen, auf Gegenstände oder Fragen erfolgt. Die Optiken können z.B. wissenschaftliche Disziplinen oder intradisziplinäre Orientierungen sein.

Aufgrund der Polymorphie der Wirklichkeit und der Vielfalt der möglichen Betrachtungsweisen, Bedeutungszuweisungen und Sinngebungen wird Mehrperspektivität in den angewandten Humanwissenschaften unverzichtbar. Sie gewährleistet die "Andersheit des Anderen" (*Lévinas*), die "Würde des Differenten" (*Petzold*) und die Chance, "anders zu denken" (*Foucault*). Damit wird sie auch Grundlage von Kritik, die eine konstruktive, weiterführende Qualität gewinnen kann.

„**Weiterführende Kritik** ist der Vorgang eines reflexiven Beobachtens und Analysierens, des problematisierenden Vergleichens und Wertens von konkreten Realitäten (z.B. Handlungen) oder virtuellen (z.B. Ideen) aus der **Exzentrizität** unter **mehrperspektivischem Blick** aufgrund von legitimierbaren Bewertungsmaßstäben (hier die der Humanität, Menschenwürde und Gerechtigkeit) und des Kommunizierens der dabei gewonnenen Ergebnisse in **ko-respondierenden Konsens-Dissens-Prozessen**, d.h. in einer Weise, dass die kritisierten Realitäten im Sinne der Wertsetzungen optimiert und entwickelt werden können. Weiterführende Kritik ist Ausdruck einer prinzipiellen, **schöpferischen Transversalität**“ (*Petzold* 2000a).

Mehrperspektivität ist auch Ausdruck der **Multi-, Inter- und Transdisziplinarität** moderner Wissenschaft ebenso wie der **Multi-, Inter- und Transkulturalität** in einer globalisierenden Welt, einer transversalen Weltsicht und einer prinzipiellen Offenheit des Denkens und Handelns. Deshalb verlangt sie differentielle Praxeologien bzw. Praxen für die Vielzahl von Menschen und Menschengruppen.

Petzold (et.al. 1996, 1998a, 25ff) differenziert **Monodisziplinarität, Multidisziplinarität, Interdisziplinarität** und **Transdisziplinarität**, wie auch mit ihm im gleichen französischen Diskursraum von "Transversales" Autoren wie *Nicolescu* (1996), *Morin* (1997) und andere. Er weitet jedoch diese Differenzierung noch kulturalistisch aus durch die kulturtheoretischen Begriffe **Mono-, Multi-, Inter- und Transkulturalität**.

1. **Monodisziplinarität:** ein Problem, eine Fragestellung, ein Objekt wird von einer Disziplin mit ihren Erkenntnismöglichkeiten- und instrumenten untersucht, z.B. Philosophie, Psychologie.
2. **Multidisziplinarität:** ein Phänomen, ein Problem oder Gegenstand wird von unterschiedlichen Disziplinen bzw. von Vertretern unterschiedlicher Disziplinen untersucht. Jede einzelne Disziplin bleibt in ihrem Rahmen und äußert ihre Sicht auf die Fragestellung. Multidisziplinäre Forschung bereichert die jeweilige Disziplin, deren Thematik von anderen Disziplinen betrachtet wurde. Das "pluridisziplinäre Vorgehen überschreitet die Disziplin, aber seine Finalität bleibt auf den Rahmen disziplin-spezifischer Untersuchungen beschränkt" (*Nicolescu* 1996, 63f).
3. **Interdisziplinarität:** Methoden einer Disziplin werden in den Bereich einer anderen übertragen. Dies erfolgt zum einen anwendungsbezogen (Ansätze aus der biologischen Systemtheorie werden auf Organisationen übertragen), zum anderen theoretisch, z.B. erkenntnistheoretisch (Prinzipien philosophischer Erkenntnistheorie werden in die erkenntnistheoretischen Fragestellungen der Psychologie eingebracht). Genau wie bei der Multidisziplinarität bleibt die Interdisziplinarität auf die disziplinspezifische Sicht beschränkt. Die Grundprinzipien der transferierenden Disziplin bleiben erhalten und es erfolgen Adaptierungen als "Einpassungen".
4. **Transdisziplinarität:** Sie zentriert auf das, was *zwischen* den Disziplinen geschieht und *quer durch* die Disziplinen hindurch zur Geltung und Anwendung kommt und die Disziplinen *übersteigt*. Es erfolgt eine Suche nach Prinzipien, die den Bereich des Fachwissens und der Fachsprache überschreiten können. Die einzelnen Disziplinen greifen bestimmte, bzw. verschiedene Realitätsebenen und Wirklichkeitsbereiche auf und haben verschiedene Fokussierungen auf die Wirklichkeit. Durch die Transdisziplinarität eröffnet sich ein neuer Raum - der Raum der Relation zwischen den Disziplinen. In diesem werden "Trans-Qualitäten" offenbar (*Petzold* et al. 1996), welche in der Interaktion von Disziplinen entstehen und die unterschiedlichen Disziplinen übergreifen. Hiermit werden die Disziplinen als solche genauso wichtig wie die möglichen Vernetzungen zwischen den Realitätsebenen und die Qualität entstehender Komplexität.

Im Integrativen Ansatz werden **Mono-, Multi-, Inter- und Transorientierungen** vorgenommen. Ein Herausarbeiten von Prinzipien, die quer durch (*trans*) die Disziplinen hindurchgehen oder über (*trans*) die Disziplinen hinausgehen und das, was im Diskurs *zwischen* den Disziplinen möglich ist, wird angestrebt. Von *Petzold* (et al. 1996) wurde, wie bereits erwähnt, diese "transdisziplinäre Vorgehensweise" "kulturalistisch" erweitert, u.a. mit Bezug auf europatheoretische Überlegungen zu "Polylogen", einer Vielsprachigkeit in einem *vielsprachigen* Europa (*Petzold* 2003m).

Bei Zugrundelegung eines komplexen Kulturbegriffes gilt deshalb die gleiche Differenzierung in *Megakulturen* von Völkern, Sprachräumen und Staaten, *Mesokulturen* von Konzernen, Unternehmen und *Mikrokulturen* von Abteilungen, Teams. Nur wenn "transkulturelle Qualitäten" gefunden werden, können multikulturelle Settings oder interkultureller Austausch fruchten. Auf dieser Basis kann ein tragfähiges Miteinander gefunden werden, für das ethische - auch wirtschaftsethische - Prinzipien von "Humanessentialien" gelten könnten, die aus anthropologischen (evolutionsbiologischen, soziologischen und philosophischen) Überlegungen begründet werden.

»Unter **Humanessentialien** werden „Kernqualitäten des Menschlichen“ (*human essentials*) verstanden, wie sie sich im Verlauf der Hominisation bzw. Humanevolution durch die „Überlebenskämpfe“ und die „Kulturarbeit“ der Hominiden herausgebildet haben: **kollektive Wertsysteme, Wissensstände, Praxen des Zusammenlebens** als „komplexe mentale Repräsentationen“, die eine Synchronisation von Menschengruppen in ihrem Denken, Fühlen, Wollen und Handeln zu „Überlebensgemeinschaften“ erlauben - z.B. Altruismus, Gerechtigkeit, Solidarität, Konvivialität, Würde, Integrität, Schuldfähigkeit, insbesondere **Menschenrechte, Grundrechte**, die **Humanität** ausmachen. Die **Humanessentialien** „puffern“ die artspezifische Aggressivität des Sapiens-Sapiens-Typus und ermöglichen „Kulturarbeit“ als kooperative, kreative Entwicklung von Wissen, Kunst, Technik, Gemeinschaftsformen. In ihrer Gesamtheit machen diese Essentialien die **Hominität** aus, die spezifische Menschennatur, welche in *permanenter Entwicklung* ist - gegenwärtig gekennzeichnet durch Entwicklungen zu einer *globalisierten Humankultur*. Als „basale Humanessentialien“ können das prinzipielle und unaussetzbare Lebens- bzw. Existenzrecht des Anderen (*Koexistenzaxiom*) aus der Qualität seiner **Hominität** angesehen werden, die ihm mit allen anderen Menschen gemeinsam ist (*Consors-Prinzip*). In diesen Annahmen gründen alle Menschenrechte (*Petzold, Orth, et al. 2001*) « (*Petzold, Orth* 2004b).

Mehrperspektivität ist einerseits als Konzept die Konsequenz aus der metahermeneneutischen Position der Erkenntnistheorie des Integrativen Ansatzes. In dieser Position wird versucht, phänomenologische, tiefenhermeneutische und sozialwissenschaftliche Sichtweisen zu verbinden. Andererseits folgt das Konzept der Mehrperspektivität aus der grundsätzlich "heraklitischen" Ausrichtung, dass "alles fließt" und Wirklichkeit im Fluss ist.

Mehrperspektivität wurzelt in der Polymorphie und Veränderbarkeit der Wirklichkeit genauso wie in der Verschiedenheit der Betrachter, der jeweiligen Standorte und Weisen zu schauen. Auch wurzelt sie in der Tatsache, dass jeder einzelne Mensch in sich selbst verschiedene Sichtweisen trägt. "Die Mannigfaltigkeit der Wirklichkeit, die Vielfalt in jeder Persönlichkeit und die Vielfalt der Persönlichkeit sind Grund genug für eine Disziplin, in der es um "Überschau" (*supervisio*) geht und Grund dafür, Supervision (und Coaching, Anm. Verf.) im Konzept der Mehrperspektivität zu verankern.(...) **Mehrperspektivität erfordert atmosphärisches und szenisches Erfassen und Verstehen. Es ist dies eine ganzheitliche Form des Wahrnehmens und zugleich des Durchdringens, die greift, weil sie dem Wahrgenommenen entspricht**" (*Petzold* 2003a, 953).

Supervision und Coaching haben unter anderem die zentrale Funktion Situationen zu reflektieren und metareflektieren. Ziel ist, die Situation besser zu verstehen und daraus folgend das eigene Handeln im Sinne übergeordneter oder spezifischer Zielsetzungen zu optimieren. Supervision und Coaching sind unabänderlich auf das Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen und Erklären von Situationen verwiesen. Damit diese strukturiert werden können, muss ein phänomenologisch-hermeneutischer Zugang gewählt werden. Oft geht es um das Verstehen intra- und interpersonaler Problemlagen und um die Relationen verschiedener Subsysteme. Hier gilt es, die unterschiedlichen Sichtweisen in Ko-respondenz zu bringen und sie zu vernetzen. Ein Konsens bezüglich der Sicht von Situationen und Prozessen soll gewonnen werden. Somit werden gemeinsame Konzepte erlangt und Kooperation möglich. Die Arbeit einer gemeinschaftlichen Hermeneutik, welche die Phänomene mehrperspektivisch wahrnimmt, erfasst und die in ihnen wirksamen Kräfte und Prinzipien (Strukturen und Entwürfe) zu verstehen versucht, rückt in das Zentrum. Hiermit wird das Gesamtgeschehen für alle Beteiligten erklärbar und erhält einen Sinn (*consensus*).

Mehrperspektivität bedeutet die gleichzeitige Betrachtung unterschiedlicher Ebenen und Phänomene. Sie zentriert einerseits in der eigenen Wahrnehmung und ist doch auch gleichzeitig exzentrisch.

Mehrperspektivität ist gelebte Dialektik von Exzentrizität und Zentrierung. Diese schafft mit der engagierten Distanz und dem partiellen Engagement eine Haltung, die für jeden supervisorischen Prozess oder Coachingprozess unverzichtbar ist (vgl. *Petzold* 2003a, 976).

Die mehrperspektivische Sichtweise steht immer unter dem Prinzip der Synopse, der Zusammenschau. Das Modell mehrperspektivischer Supervision mit multiplen, iterativen theoretischen Optiken (*Petzold* 1990o nach der Visualisierung von *Frühmann*, 1986a, *Petzold* 1998, 135) beinhaltet, dass neben dem jeweiligen Fokus die übrige Wirklichkeit als Horizont existiert. In der Synopse wird das Wesen der Ganzheit enthüllt, ohne dass dabei die Spezifität der Teile verloren geht.

Ein Grundprinzip des Integrativen Ansatzes und somit auch der Integrativen Supervision und des Integrativen Coachings ist das Modell der hermeneutischen Spirale mit Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären (*Petzold* 1992a 489, *Petzold* 1998a, 110ff).

Auch das Mehrebenenmodell der Supervision und die Ebenen mehrperspektivischer Betrachtung (*Petzold* 2003a, 958, *Petzold* 1998a, 199ff) und die Mehrebenenstruktur der Supervision (*Petzold* 1998a, 203) haben eine zentrale Bedeutung. Ebenfalls beinhaltet die Wahrnehmungsverarbeitungs³ - Handlungsspirale (*Petzold* 1998a, 139ff) wichtige Aspekte der Mehrperspektivität, da in Wahrnehmungen vorgängig Wahrgenommenes und in Handlungen schon vorgängiges Handeln mit eingeht. Die Mehrperspektivität impliziert somit immer schon vorhandene Perspektiven. Des weiteren ist die Diskursivität als Ko-respondenz und Mehrperspektivität und die multiple Konnektivierung von Diskursen mit dem Modell des "Theorie-Praxis-Zyklus" ein Kernkonzept des Integrativen Ansatzes (*Petzold* 1998a, 120ff).

Die genannten Modelle haben im Integrativen Ansatz für Theorie und Praxis von Supervision und Coaching große Wichtigkeit. Aufgrund des Rahmens dieser Arbeit verweisen wir zur Vertiefung auf die angegebenen Quellen.

3. Der integrative, mehrperspektivische "Dynamic Systems Approach to Coaching"

Coaching als „eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch optimale Führung, Reflexion und Unterstützung steigern soll“ (*Petzold* 1994q) wird in einer integrativen Perspektive für diesen Zusammenhang wie folgt definiert:

»**Integratives und differentielle Coaching** wird gesehen als eine prozessuale Beratung von Führungskräften und professionellen ExpertInnen (Coachees) als Personen in ihren Positionen, Rollenkonfigurationen, Funktionen und Kontexten durch einen spezifisch (sozial- und organisationswissenschaftlich) ausgebildeten Beratungsfachmann (Coach) in einem interpersonalem Ko-respondenzprozeß. Dessen Zielsetzung ist, den Coachee darin zu unterstützen, seine Selbstwirksamkeit und persönliche Souveränität weiterzuentwickeln, um seine beruflichen Aufgaben und Ziele in möglichst effektiver Weise zu verwirklichen. Das Coaching soll dazu beitragen, sein Planungs-, Risiko- und Entscheidungsverhalten, seine Führungs- und Kooperationsstile metazureflectieren und zu optimieren, damit er sein Portfolio, seine Ressourcen und Innovationspotentiale so einzusetzen, zu nutzen und zu entwickeln vermag, daß in seinen Arbeits- und Verantwortungsbereichen effektive Kommunikation, hohe Wertschöpfung, Mitarbeitercommitment, Arbeitszufriedenheit erreicht wird und eine zukunftsgerichtete Entwicklungsdynamik wirksam werden kann.

Für spezifische Aufgaben und Anforderungen werden im „**Integrativen und differentiellen Coaching**“ auf der Basis der prozessualen Coachingmethodologie Spezialkompetenzen erforderlich und entsprechend eingesetzt, z.B. als Konflikt-, Innovations-, Personality-, Health-Coaching - für Gruppensettings Gruppen-, Team-, Staff- und Gremiencoaching« (*Petzold* 1994q).

»In Coaching-Prozessen kann der Coach - ganz wie es die Prozeßdynamik und wie es die Arbeitsrealitäten des Coachees erfordert - vielfältige Rollen und Funktionen haben: die eines fachlichen Beraters, eines innovativen Impulsgebers, eines advocatus diaboli, Mahners und Warners, eines exzentrischen, durchaus kritischen Partners, der Unterstützung und Herausforderung gleichermaßen bietet. In „virtuellen bzw. mentalen scenarios“ ist er Mitspieler, Gegenspieler, Analyst, kreativer Mitautor von Handlungsdrehbüchern und Innovationsentwürfen. In realen Problem- bzw. Konfliktsituationen, in denen er zu lösungsorientierter Beratung oder Begleitung gebeten wird, ist er "interconnector" von verschiedenen möglichen Positionen, zuweilen ist er „mediator“ für die Konfliktparteien. Immer geht es um eine Verbesserung der **Kompetenz** (Fähigkeiten, Wissen, concepts) und der **Performanz** (Fertigkeiten, Können, Skills) der Coachees« (*Petzold* 1994q)

Für Handeln in Supervision und im Coaching ist ein differenziertes Verstehen der Handlungsfelder und der Handlungsperspektiven besonders wichtig. Hieraus erwachsen auch wichtige Perspektiven der Theorie- und Praxisentwicklung. Im Integrativen Ansatz wurde deshalb ein mehrperspektivisches Modell erarbeitet. Es bezieht amerikanische Ansätze wie z.B. "Systems Approach to Supervi-

sion" von Holloway (1995) und "dynamic systems perspective" (Kelso 1995; Haken 1995) ein. Das Visualisierungsschema von Holloway wurde in erweiterter Form angewandt. Insgesamt lassen sich 15 Variablen/ Faktoren nennen, die für die Integrierte Supervision bedeutend sind (vgl. Petzold 1998a, 28ff).

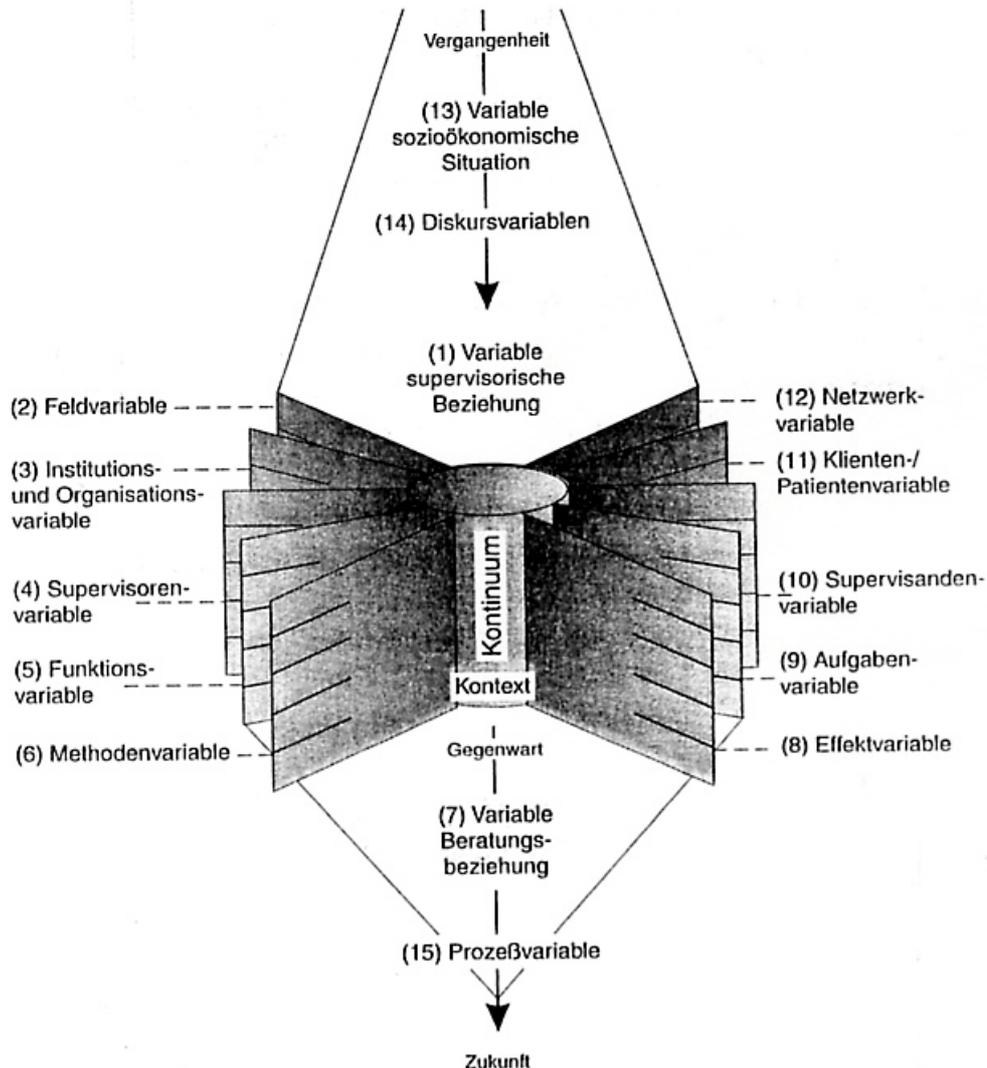


Abbildung: Der integrative, mehrperspektivische, «Dynamic Systems Approach to Supervision» (Petzold). Das Diagramm nach Holloway(1995 S. 90) wurde erweitert um Faktoren 2,6,8,12,13,14 und um 15 (die Kontinuums- und Prozessdimension), (Petzold, 1998, S. 29)

Das Modell läßt sich mit einigen Abänderungen und der Erweiterung um die Produkt-Variable auf den Coachingkontext übertragen. Die 16 Variablen können in Kernstücke, Kontextfaktoren, Personenfaktoren, Technikfaktoren, Globalfaktoren, Prozessfaktoren und Produktfaktoren aufgliedert werden.

1. Variable Coaching-Beziehung (core factor I)

Die Beziehungsvariable ist das Kernstück des Coachings unabhängig davon, ob es sich um Einzel-, Gruppen- oder Teamcoaching handelt. Das Arbeitsbündnis und eine gute, intersubjektive Beziehungsqualität stehen im Zentrum und die Formen der Relationalität (Kontakt, Begegnung, Beziehung, vgl. Petzold 1991b) kommen zum Tragen. So können die Beobachtung der interpersonellen Prozesse, die Diskurse zwischen Coach und Klient, die Beziehung Klient/Mitarbeiter/Team und Klient/ Kunde und die Reflektion des gesamten Geschehens in Kontext und Kontinuum erfolgen.

2. Variable Beziehung Klient/ Mitarbeiter, Klient/ Team, Klient/ Kunde (core factor II)

Die Beziehung Klient/ Mitarbeiter, Klient/ Team, Klient/ Kunde ist ein weiterer wichtiger Faktor. Sogenannte Spiegelphänomene können sich hier manifestieren und auch in die Coachingbeziehung hineinwirken.

3. Variable Coach (personal factor)

Der Coach wird als Einflußgröße im Coachingprozess gesehen. Seine Expertenkompetenz, seine Kreativität, Vertrauenswürdigkeit und Rollenflexibilität spielen für das Gelingen von Coachingprozessen eine zentrale Rolle. Aus diesem Grund sollte seine personale, soziale und professionelle Kompetenz und Performanz zentraler Gegenstand des Coaching- Ausbildungsprozesses sein.

4. Variable Klient (personal factor)

Der Klient (z.B. Unternehmer, Manager, Führungskraft, Selbständige) bringt mit seiner Persönlichkeit, seinen Schwächen und Stärken und seiner professionellen Qualität ein wichtiges Moment in den Coachingprozess ein. Hiervon hängt wiederum auch wesentlich das Gelingen erfolgreichen Coachings, die Optimierung professioneller Kompetenz und Performanz, ab.

5. Variable Mitarbeiter, Team oder Kunde (personal factor)

Die Mitarbeiter des Klienten, das Team, in dem er arbeitet oder dem er vorgesetzt ist, und der Kunde des Klienten mit seinen Wünschen und Erwartungen an den Klienten, an das Produkt, etc. sind bedeutende Größen im Coachingprozess.

6. Netzwerkvariable (context and personal factor)

Das soziale Netzwerk, die "social world" (*Strauss* 1978) und mikroökologische Situationen sind wichtige Elemente im Coachingprozess. Innerhalb eines Netzwerkes kann es unterschiedliche "social worlds", also Perspektiven auf die Welt, normative Systeme, geben.

7. Feldvariable (context factor)

Coaching findet in unterschiedlichen Feldern statt (Automobilbranche, Werbebranche, etc.). Diese Felder haben jeweils spezifische Strukturmerkmale, Traditionen, andere gesellschaftliche Bedeutung und Ressourcenlagen. Diese bilden für die Positionen, die Möglichkeiten und die Durchführung von Coaching starke Einflussgrößen und müssen reflektiert und metareflektiert werden. Damit nicht feldspezifische Diskurse (im Sinne von *Foucault*) wirksam werden können sind Reflektion/ Metareflection von zentraler Bedeutung. Feldbedingungen können so besonders sein, dass ohne eine fundierte Feldkompetenz seriöses Coaching nicht möglich ist.

8. Institutions- und Organisationsvariable (context factor)

Die unterschiedlichen Bedingungen von Institutionen (Krankenhaus, Heim) oder Organisationen (Unternehmen) müssen verstanden werden. Nur so können die Einflüsse, die sich durch die institutionellen Bedingungen und Organisationsdynamiken für den Klienten/ Mitarbeiter-, Klienten/ Team-, Klienten/ Kunden- Prozess, aber auch für den Coach- Klientenprozess ergeben, erkannt und genutzt werden.

9. Funktionsvariable (technical factor)

Coaching hat bestimmte Funktionen, die den Coachingprozess bestimmen:

- Begleiten/ Bewerten: hier kommt das Moment der professionellen Kontrolle zum Tragen
- Unterweisen/ Anweisen: Informationen (Fachwissen, Handlungsvorschläge) werden aufgrund der fachlichen Kompetenz des Coaches gegeben
- Modellfunktion: der Coach ist durch seine Haltung, Verhalten und Handeln Modell
- Beraten: Problemlösungen in professionellen und persönlichen Situationen sollen gefördert werden
- Unterstützung und empathische Begleitung zur emotionalen Entlastung, dienen dem Coping bei problematischen Situationen und der Burnoutprophylaxe
- Metabeobachtung (Beobachten des Beobachtens)
- Metareflexion als bedeutendste Funktion
- generelle Kompetenz- und Performanzförderung

- Bereicherung der persönlichen und professionellen Arbeit
 - Bekräftigung des professionellen Selbstbewußtseins und der persönlichen Souveränität
 - innovative Form der Personalentwicklung (*Schreyögg* 2001)
 - Dialogform von Freud und Leid im Beruf (*Schreyögg* 2001)
- Die praktische Umsetzung der Funktionen bestimmt die Prozessqualität.

10. MethodenvARIABLE (technical factor)

Die Methoden, Techniken und Medien sind wichtige Komponenten, die auch die Qualität und den Verlauf des Coachings bestimmen. Rein verbales Vorgehen führt zu einer anderen Qualität als die Kombination von verbalen, aktionalen und kreativen Medien.

11. Effektivvariable (technical factor)

Die Effekte bzw. die Ergebnisse von Coaching bestimmen als technische Faktoren die Coachingbeziehung und den Coachingprozess. Sie sind durch implizite und explizite Zielsetzungen im Auftrag und durch bewußte und unbewußte Zielvorstellungen von Coach und Klient und ihren antizipatorischen Leistungen gegeben. Die Ereignisse im Coachingsystem werden durch Faktoren der Vergangenheit als *Nachwirkungen* ("Propulsoren"), Gegebenheiten der Gegenwart als *Einwirkungen* ("Generatoren") und ebenso als Konditionen, die in der Zukunft entstehen werden, und als *Auswirkungen* gegenwärtigen Handelns bestimmt. Zugkräfte, die durch bewußt und unbewußt gesetzte Ziele bzw. antizipierbare Bedingungen in der Zukunft entstehen, werden "Attraktoren" genannt.

12. AufgabenvARIABLE (technical factor)

Neben den Funktionen hat Coaching auch verschiedene Aufgaben, welche den Prozess bestimmen:

- Förderung von Beratungsfertigkeiten
- Handhabung der professionellen Rolle
- Förderung der emotionalen Bewußtheit
- Selbsteinschätzung
- Handhabung der Klienten/ Kundenbeziehung
- Förderung des Verständnisses von Kontexteinflüssen als mikroökologische Faktoren (*affordance/effectivity*, *Petzold*, 1994a)

Nach *Schreyögg* (2001, 147ff) lassen außerdem nennen:

- Steigerung der beruflichen Qualifikation:
 - a. Steigerung der beruflichen Effizienz (technische, konzeptionelle und soziale Managementkompetenzen)
 - b. Steigerung der Humanität anderer und sich selbst gegenüber
- Entwicklung menschlicher Gestaltungspotentiale im Beruf; Ausbau bzw. Wiedergewinnung individueller und sozialer Gestaltungspotentiale

Folgende Aspekte lassen sich noch ergänzen (vgl. Coaching Definitionen von *Petzold* 1994, 1994q, *Hildenbrand*, *Jüster*, *Petzold* 2002; *Petzold* 2002g)

- optimierungszentrierte Entwicklung und Förderung
 - der Kompetenz und Performanz
 - der Ressourcenlage (*Petzold* 1997p)
 - der Situationskontrolle
 - der Produktivität
 - Steigerung der Wertschöpfung
 - Potenzialentwicklung von Kommunikations-, Interaktions- und Entscheidungsprozessen
- Der Coachingprozess wird maßgeblich durch die Art und Weise beeinflusst, wie diese Aufgaben im Coaching umgesetzt werden.

13. Variable sozioökonomische Situation (global factor)

Die Situation einer Institution oder Organisation und des Feldes wird von der übergeordneten sozioökonomischen Situation, Wirtschaftslage, Prosperität, etc., wesentlich bestimmt.

14. Diskursvariablen (global factor)

In Institutionen, Organisationen und Feldern kommen offene und verdeckte Prinzipien der machtvollen Strukturierung von Situationen (Diskurse, *Foucault*, 1974) zum Tragen. Das Geschehen im Coachingprozess und in der Coachingbeziehung ist sehr stark von derartigen Diskursen bestimmt. Diese müssen aufgedeckt und offen gelegt werden. Ein Teil des Coachingprozesses muss sich deshalb mit der Geschichte des Feldes, der Organisation/ Institution, übergeordneten gesellschaftlichen und historischen Einflußgrößen und normativen Systemen auseinandersetzen.

15. Prozessvariable (process factor)

Das Coachinggeschehen muss konsequent temporalisiert werden. Auch müssen psychodynamische, bzw. gruppensdynamische Konstellationen und ökologische Einflußgrößen berücksichtigt und konnektiert werden. Auf diese Weise entstehen multiple Kausalitäten und non-lineare Vernetzungen.

16. Produktvariable (product factor)

Nicht nur im produzierenden Segment, in Industrie und Handwerk werden Produkte hergestellt und angeboten, sondern auch im Dienstleistungsbereich. Je nachdem welches spezifische Produkt wo (z.B. Deutschland oder China) und wie (z.B. am Fließband oder am Computer) und mit welcher Qualität hergestellt wird, zeigen sich bei den Zielsetzungen des Coachings, bei intra- und interpersonellen Beziehungen (z.B. Klient-Kunde), etc. Auswirkungen.

Der mehrperspektivische Blick umfasst immer auch den Kontext und das Kontinuum mit Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Dies beinhaltet auch die Reflektion/ Metareflektion zum einen der Hintergründe mit ihren Ursachen hinter den Ursachen, zum anderen der Bedingungsgefüge mit ihren Wirkungen und Nebenwirkungen und nicht zuletzt der Zukunftsperspektiven und die Folgen hinter den Folgen. (vgl. *Petzold* 1998a, 4)

Das Geschehen im Coaching ist ein Prozess, der in seinem Verlauf, seiner Dynamik und seiner Struktur betrachtet werden muss ebenso wie die internalen (z.B. Variable 1, 3, 4) und externalen (z. B. Variable 7, 8, 13) Momente, die ihn bestimmen.

4. Schlussbemerkung

Der Integrative Ansatz bietet für den Kontext von Supervision und Coaching wertvolle Konzepte. Die Konzepte **Transversalität** und **Mehrperspektivität** sind dabei u. E. für professionelle Supervision und Coaching und für die Professionalisierung dieses Feldes unverzichtbar. Persönliche, soziale und professionelle Kompetenz und Performanz der SupervisorInnen und Coaches zeichnen qualitative Supervision und Coaching aus. Einerseits kommt hier der Ausbildung und Weiterbildung große Bedeutung zu, andererseits auch der praktischen Arbeit und vor allem der Bereitschaft der SupervisorInnen und Coaches (sich) immer wieder zu reflektieren und metareflektieren - und das kann wirklich Arbeit bedeuten - dennoch:

“Viel zu sehen macht nicht unbedingt glücklicher, aber es eröffnet neue Freiräume, Vielfalt der Perspektiven und Möglichkeiten des Handelns” (*Petzold* 1998a, 99).

Zusammenfassung

Der Beitrag stellt in kompakter Form die Konzepte "Transversalität" und "Multiperspektivität" und ihre Bedeutung für die "Integrative Supervision" und das "Integrative Coaching". Es wird die Notwendigkeit multitheoretischer Argumentation und multimethodischer Praxeologie für den Umgang mit komplexen Zusammenhängen vertreten, wie sie in einer globalisierten, transversalen Moderne "emergieren". Supervision und Coaching als Methodologien zur "Reduktion von Komplexität" bedürfen solcher "Transkonzepte", wie sie im "Integrativen Ansatz" von *Hilarion Petzold* systematisch entwickelt wurden und in der vorliegenden Arbeit anhand des Modells der 16 Variablen des "dynamic systems approach" der Integrativen Supervision dargestellt werden.

Summary

The article presents in concise form the concepts "Transversality" and "Multiperspectivity" and their relevance to "Integrative Supervision" and "Integrative Coaching". The need for multitheoretical reasoning and multimethodology in praxeology is advocated in order to handle complex situations as they are emerging in globalized, transversal modernity. Supervision and Coaching, methodologies of "complexity reduction", require this kind of "trans concepts" as they have been systematically developed by *Hilarion Petzold* in his "Integrative Approach". They are presented in this text with the model of the 16 variables of the "dynamic systems approach" in Integrative Supervision.

Keywords: Transversality, Multiperspectivity, Integrative Coaching, Supervision

Literatur

- Derrida, J.* (2000): Politik der Freundschaft, Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- Foucault, M.* (1978a): Dispositive der Macht, Merve, Berlin
- Foucault, M.* (1989): Überwachen und Strafen, Suhrkamp, Frankfurt, 8. Auflage
- Gleick, J.* (1987): Chaos. Making new science, New York, deutsch: Chaos- die Ordnung des Universums, DroemerschVerlagsanstalt Th.Knaur, München 1988.
- Hildenbrand, C.D., Jüster, M., Petzold, H.G.* (2002): Das Konzept Coaching, Sinnbild und soziale Repräsentationen eines Personalentwicklungsinstrumentes- eine integrative Perspektive, FPI-Publikationen Petzold & Sieper, Hückeswagen
- Holloway, E.L.* (1995): Clinical supervision: a systems approach, Sage Publications, Thousands Oaks
- Jakob-Krieger, C., Dreger, B., Schay, P. Petzold, H.G.* (2004): Multiperspektivität - ein Metakonzept der Integrativen Supervision. Zur "Grammatik" - dem Regelwerk - der multiperspektivischen, integrativen Hermeneutik für die Praxis. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - *Supervision: Theorie - Praxis - Forschung*. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 1/2004.
- Kelso, J. A. S.* (1995): Dynamic Patterns. The self-organisation of brain and behaviour, MIT Press, Cambridge, Massachusetts
- Leitner, A., Petzold, H.G., Orth, S., Sieper, J., Telsemeyer, P.* (2002): Mythos Supervision? - Zur Notwendigkeit von „konzeptkritischen“ Untersuchungen im Hell- und Dunkelfeld zu Risiken, Nebenwirkungen und Rechtsverletzungen. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - In: *Supervision: Theorie - Praxis - Forschung*. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - Jg./2004
- Luhmann, N.* (1968): Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen, Mohr, Tübingen
- Morin, E.* (1997): Ein konzeptueller Rahmen für Transdisziplinarität, *Integrative Therapie* 1 / 2, 12-16
- Moscovici, S.* (1984): Psychologie sociale, Presses Universitaires de France, Paris,
- Nicolescu, B.* (1996): La transdisciplinarité. Manifeste, Editions du Rocher, Paris
- Orth, I., Petzold, H.G.* (1995b): Gruppenprozessanalyse -ein heuristisches Modell für Integrative Arbeit in und mit Gruppen, *Integrative Therapie* 2 , 197-212
- Petzold, H.G.* (1990o): Konzept und Praxis von Multiperspektivität in der Integrativen Supervision, dargestellt an Fallbeispielen für Einzel-und Teambegleitung, *Gestalt und Integration* 2, 7-37
- Petzold, H.G.* (1994q): Integratives und differentielles Coaching - eine innovative Methodologie optimierungszentrierter Beratung. Vortrag auf der Zweiten Europäischen Tagung für Supervision "Coaching", Bozen, Meran, veranstaltet von der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit
- Petzold, H.G.,* (1997p): Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung, *Integrative Therapie* 4 (1997) 435-471 und in: *Petzold* (1998a) 353-394.
- Petzold, H.G.* (1998a): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Band I. Paderborn: Junfermann, 2. erw. Aufl. 2005.
- Petzold, H. G.* (2002b): Zentrale Modelle und KERNKONZEPTE der „INTEGRATIVEN THERAPIE“. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 03/2002. Überarbeitete Version, Kernkonzepte II, 2004.
- Petzold, H.G.* (2002g): Coaching als „soziale Repräsentation“ - sozialpsychologische Reflexionen Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform. Düsseldorf/Hückeswagen, FPI-Publikationen.

- www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm: in *Supervision: Theorie - Praxis - Forschung*. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift - 02/2002.
- Petzold, H.G. (2003a): *Integrative Therapie*, 3 Bände, Junfermann, Paderborn, überarb. und ergänzte Neuauflage von 1991a, 1992a, 1993a
- Petzold, H.G. (2003d): *Unrecht und Gerechtigkeit, Schuld und Schuldfähigkeit, Menschenwürde - der „Polylog“ klinischer Philosophie zu vernachlässigten Themen in der Psychotherapie*. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm). POLYLOGE: *Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 02/2002, auch in *Integrative Therapie* 1/2003, 27 - 64.
- Petzold, H. G. (2003m): "Polyloge" in Europa - auf dem Wege zu einer „transversalen europäischen Kultur“. Die „Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit und Kreativitätsförderung“- ein Ort der Gespräche und der Konvivialität zwischen Europäern - Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: *Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit* - 12/2003.
- Petzold, H. G., Itten, T. (2005f): „Positionen“ - persönliche Standpunkte zu Fragen der Entwicklung im Felde der Psychotherapie und zum „Integrativen Ansatz“ in der Humantherapie. In: Sieper, J., Orth, I., Schuch, W. (2005): *Freude am Lebendigen. Polyloge und Wege Integrativen Denkens - Therapie, Entwicklungspsychologie, Kulturarbeit 40 Jahre Integrative Therapie*, Festschrift für Hilarion G. Petzold. Bielefeld: Edition Sirius, Aisthesis Verlag (in Vorber.)
- Petzold, H.G., Lemke, J. (1979): *Gestalt-supervision als Kompetenzgruppe*, *Gestalt-Bulletin* 3, 88-94
- Petzold, H. G., Orth, I. (2004a): *Sinn, Sinnerfahrung, Lebenssinn in Psychologie und Psychotherapie*. 2 Bände. Bielefeld: Edition Sirius beim Aisthesis Verlag.
- Petzold, H. G., Orth, I. (2004b): „Unterwegs zum Selbst“ und zur „Weltbürgergesellschaft“ - „Wegcharakter“ und „Sinndimension“ des menschlichen Lebens - Perspektiven Integrativer „Kulturarbeit“ - Hommage an Kant, in: Petzold, Orth (2004a).
- Petzold, H.G., Rodriguez-Petzold, F., Schneider, U. (1996): „Reflexives Management“, Metaconsulting und Kartierung der Managementqualität (MQC) - Konzepte und Wege zur koreflexiven Optimierung von Management als Systemfunktion, erw. in 1998a, 191-211
- Petzold, H.G., Rodriguez-Petzold, F., Sieper, J. (1996): „Supervisorische Kultur“ und Transversalität - Grundkonzepte Integrativer Supervision, Fritz Perls Institut, Düsseldorf, *Integrative Therapie* 1-2, 1997, 17-59, Teil I; 4, 1997, Teil II und erw. in Petzold, 1998a.
- Petzold, H.G., Schigl, B., Fischer, M. Höfner, C. (2003): *Supervision auf dem Prüfstand. Wirksamkeit, Forschung, Anwendungsfelder, Innovation*, Leske + Budrich, Opladen
- Petzold, H.G., Schneewind, U. (1986a): *Konzepte zur Gruppe und Formen der Gruppenarbeit in der Integrativen Gestalttherapie*, in: Petzold, H.G., Frühmann, R. (Hrsg.) *Modelle der Gruppe in Psychotherapie und psychosozialer Arbeit*, Junfermann, Paderborn
- Rauen C. (Hrsg.) (2002): *Handbuch Coaching*, Hogrefe, Göttingen, 2. überarbeitete und erweiterte Auflage
- Schreyögg, A. (1994): *Wieviele „Brillen verwenden Berater“? Zur Bedeutung der Mehrperspektivität in Supervision und Organisationsberatung*, in: *Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (OSC)* 1, 5-28
- Schreyögg, A. (2001): *Coaching- Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*, Campus, Frankfurt a. M., 5. Auflage
- Schreyögg A. (2002): *Konfliktcoaching, Anleitung für den Coach*, Campus, Frankfurt a.M
- Shklar, J. N. (1998): *Political Thought and Political Thinkers*. Hrsg. Stanley Hoffmann. Chicago: University of Chicago Press.
- Shklar, J. N. (2003): *Redeeming American Political Thought*. Chicago: University of Chicago Press.
- Strauss, A. L. (1978): *A social world perspective*, in: Denzin, M.K., *Studies in symbolic interaction*, Vol. I, JAI Press, Greenwich, 119-378.
- Waldrop, M. (1992): *Complexity: The emerging Science at the edge of order and chaos*, Simon & Schuster, New York.
- Weaver, W. (1948): *Science and complexitiy*, *American Scientist* 36, 536-544