

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

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

Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

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

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

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

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

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

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für
biopsychosoziale Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. (emer.) **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Prof. Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für Psychotherapie und Biopsychosoziale Gesundheit,
Donau-Universität Krems

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

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

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen. Supervision ISSN 2511-2740.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 05/2023

Diskussion der Begriffe Institution, Organisation, Sozialisation
in Institutionen und Schlussfolgerungen für die
Integrative Supervision

Olaf Henze *

* Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Dipl.-Sup. Ilse Orth, MSc), Hückeswagen. Mail: forschung@integrativ.eag-fpi.de, oder: info@eag-fpi.de, Information: <http://www.eag-fpi.com>.

EAG-Weiterbildung 'Supervision und Organisationsentwicklung im Integrativen Verfahren®'. Betreuerin / Gutachter:
U. Mathias-Wiedemann, Dipl.-Päd./ Prof. Dr. Hilarion G. Petzold.

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Warum es gut ist, wenn wir in der Integrativen Supervision über die Unterschiede zwischen Institutionen und Organisationen sowie über die berufliche Sozialisation Bescheid wissen.

1. Differenzen und Gemeinsamkeiten der Begriffe Institution und Organisation und die Bedeutung für die Integrative Supervision
 - 1.1. Anthropologische Gesichtspunkte bezüglich *Institution* und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision
 - 1.2. Der *Prozess der Institutionalisierung* aus sozialkonstruktivistischer Sicht und seine Bedeutung für die Integrative Supervision
 - 1.3. Definition des Begriffs *Institution* und seine Bedeutung für die Integrative Supervision
 - 1.4. Der Begriff *Organisation* und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision
 - 1.5. Die Differenz zwischen *Institution* und *Organisation* im Kontext der Integrativen Supervision
2. Ausgewählte Einzelaspekte, die in Zusammenhang mit Institutionen und Organisationen eine zentrale Rolle spielen
 - 2.1. Der Begriff *Arbeit* als zentrales Element von Organisation und Institution und die Bedeutung für die Integrative Supervision
 - 2.2. Institutionalisierung von *Macht* und Implikationen für die Integrative Therapie
 - 2.3. Die *Verwaltung* als eine ausgeprägte Form von Institution und Organisation und Implikationen für die Integrative Supervision
 - 2.4. Der *informierte Leib* (Petzold 2007 72 ff.) in der Organisation
 - 2.5. Das *organisationale Rollenkonzept* aus systemtheoretischer Sicht im Vergleich zum Rollenverständnis des Integrativen Ansatzes
3. Der Prozess der beruflichen Sozialisation und seine Bedeutung für die Integrative Supervision
 - 3.1. *Sozialisation* als Prozess der Wirklichkeitskonstruktion und die Bedeutung für die Integrative Supervision

- 3.2. Sozialisation, Subjektivation und Assimilation in Institutionen und Organisationen und Implikationen für die Integrative Supervision
- 3.3. Frühsozialisation in Einrichtungen der Früherziehung
- 3.4. Sozialisation in der Schule
- 3.5. Sozialisation und Berufswahl
- 3.6. Die Einarbeitung als Element der beruflichen Sozialisation im Kontext der Integrative Supervision
4. Exkurs 1: Beispiele für mögliche Dynamiken in Organisationen, welchen man in der Integrativen Supervision begegnen kann
5. Exkurs 2: Eine Entdeckung. Michel Foucault: *Die Hermeneutik des Subjekts* als lehrreicher Text im Kontext der Integrativen Supervision
6. Ausblick
7. Zusammenfassung, Schlüsselwörter
8. Summary, Keywords
9. Literaturverzeichnis

Einleitung: Warum es gut ist, wenn wir in der Integrativen Supervision über die Unterschiede zwischen Institutionen und Organisationen sowie über die berufliche Sozialisation Bescheid wissen.

Vor 400.000 Jahren entstanden bei den *Homo heidelbergensis* erste Formen zielgerichteter Kooperationen von Menschen (Tomasello 30). Die Frühmenschen waren bei der Gewinnung von Nahrung und beim Gebrauch von Werkzeugen auf Zusammenarbeit angewiesen. Es entstand eine gemeinsame Intentionalität und eine kooperative Kommunikation als Basis für zielgerichtetes Handeln und für die ersten Einteilungen spezifischer Aufgaben (Tomasello 33). Die dafür notwendige Fähigkeit zur Selbstregulation war bei den Vorfahren des Menschen bereits vorhanden (Tomasello 29). Im Nahen Osten entstand vor 12 000 Jahren der Ackerbau (Roaf 18 f.). Tiere und Pflanzen wurden domestiziert. Im Zuge des Ackerbaus und der Landwirtschaft entstanden neue Technologien wie Metallverarbeitung, Töpferei und Steinbearbeitung (ebenda). Es entwickelten sich komplexere Formen des Zusammenlebens, wie Dörfer und Städte und im Zuge dessen komplexere Formen gesellschaftlicher Organisation (Roaf 18 f.). Die in der modernen Zeit erzielten Fortschritte in den verschiedenen gesellschaftlichen Funktionsbereichen, wie Medizin, Bildung, Politik und Wirtschaft, wären ohne Organisationen nicht denkbar gewesen: „Keine der neuen Errungenschaften der Menschheitsgeschichte wäre ohne Organisationen als Mittel menschlicher Zusammenarbeit möglich gewesen.“ (Laloux 2).

Wenn wir in der Integrativen Supervision nicht gerade mit Freiberuflern arbeiten, haben wir meistens mit Supervisanden zu tun, die in einer Institution, beziehungsweise in einer Organisation tätig sind. Sozialarbeit, Erziehung, Psychotherapie und andere Tätigkeiten im sozialen Bereich werden meistens institutionell organisiert. Dabei besteht eine enge Verflechtung zwischen Individuum und Institution (Petzold 2007 60). Der organisationale, beziehungsweise der institutionelle Kontext hat über den Prozess der Sozialisation Einfluss auf das berufliche Handeln in der Praxis (Petzold 2007 46). Weil Organisationen Komplexität reduzieren und insofern erkenntnisleitend sind, bestimmen sie in entscheidender Weise den Blick auf das Handlungsfeld und auf die betroffenen Menschen: Im Jugendamt erlebe ich Problemstellungen im Handlungsfeld

aus dem institutionellen Blickwinkel des Kinder- und Jugendhilferechts und aus den organisationalen Gegebenheiten und Kultur meines Teams. Institutionen und Organisationen sind daher entscheidende Variablen im „*Dynamic Systems Approach to Supervision*“ des integrativen Ansatzes (Petzold 2007 33 f.). Normative Orientierungen, ethische Positionen, wertegeleitetes Handeln (Petzold 2007) 41 f.) entwickeln sich in Kontexten von Institutionen und Organisationen. Die Begriffe Institution und Organisation gehören folgerichtig zu den Inhalten der „*Vier Zentralen Perspektiven (VZP)*“, die zur Entwicklung einer „*supervisorischen Kultur*“ maßgebend sind. (VZP: 1. Politische Perspektive, 2. Supervisionstheoretische Perspektive, 3. Praxeologische Perspektive, 4. Normativ-ethische Perspektive). (Petzold 2007 39). Integrative Supervision ist u.a. organisationssoziologisch fundiert (Petzold 2007 46). Folgerichtig ziehe ich in der vorliegenden Arbeit zu einem großen Anteil organisationssoziologische Arbeiten heran.

Die Begriffe *Institution* und *Organisation* finden sich im Rahmen der Integrativen Supervisionsausbildung in den Fragen zur Vorbereitung des Kolloquiums. Diese Fragestellung hat mich angeregt, mich eingehender mit diesen Begriffen zu befassen. Der Hintergrund ist, dass ich in einer Institution, beziehungsweise Organisationen des öffentlichen Dienstes beruflich tätig bin. Ich habe im Verlauf meiner beruflichen Sozialisation mehrere Jugendämter kennen gelernt, zum Teil in einer Leitungsposition. Die ersten Bekanntschaften mit Institutionen macht man als jemand, der die Institution in Anspruch nimmt. Als *Klient*, *Patient* oder als allgemeiner als *Nutzer*. Je nachdem um welche Institution es geht, passt der Begriff „Klient“ oder „Klientin“ ganz gut. Etymologisch ist eine „Klientin“ eine „Schutzbefohlene“, also jemand, die auf der einen Seite Schutz erhält und auf der anderen Seite ein Stück weit abhängig von der Institution ist. Ein Beispiel sind Empfänger von Sozialleistungen. Sozialleistungen geben Schutz und Unterstützung, machen aber auch abhängig. Wenn ich Sozialleistungen beantrage, habe ich vielleicht ein Recht, den Antrag zu stellen. Ich habe aber auch die Pflicht, bei der Antragsbearbeitung mitzuwirken und z.B. bestimmte Informationen mitzuteilen.

Die erste Institution, die ich persönlich kennen gelernt habe, war das Krankenhaus, in dem ich entbunden worden bin. Allerdings kann ich mich weder an die Institution noch an die Gegebenheiten und Details der Entbindung erinnern. Ich weiß aus den Erzählungen meiner Familie, dass ich in der Institution *Krankenhaus* auf die Welt gekommen bin. Später habe ich bei meiner Schwester die Entbindung meiner Nichte

in einem Krankenhaus miterleben dürfen. So weiß ich aus der Sicht eines Nutzers sehr grob über die von außen wahrgenommenen Abläufen im Krankenhaus Bescheid.

Die nächste Institution, die ich als Inanspruchnehmender kennen gelernt habe, war der Kindergarten. Nach dem Kindergarten kamen Grundschule und weiterführende Schulen. Die Teilnahme an diesen Institutionen schienen mir selbstverständlich. Man geht halt in die Schule. Es hat unhinterfragt Sinn gemacht, auch auf diese Art zu lernen und sich mit der Welt vertraut zu machen. Die anderen Kinder und Jugendlichen in meinem Alter sind ja auch in die Schule gegangen. Das war einfach so. Wer ohne Grund nicht in die Schule gegangen ist, galt als seltsam. Seitdem ich in den Kindergarten gegangen bin, wusste ich, dass es auch andere soziale Gebilde gibt als die Familie. Diese sozialen Gebilde waren allerdings nicht so vertraut und fühlten sich anders an. Ich musste mich auf andere, zunächst fremde Menschen einlassen. Manchmal fühlte sich das gefährlich an und war mit Angst verbunden. Meistens war es interessant und hat den eigenen Horizont erweitert.

Das Befassen mit einem Thema ist eine Reise. Ich weiß noch nicht, wo mich diese Reise hinführt. Ich bin ein Spontanreisender. Ich neige nicht dazu, meine Reise im Detail voranzuplanen. Ich gehe einfach los. Genauso habe ich das hier gemacht: ein Fachbuch kam zum anderen und eröffnete neue Ausblicke zum Thema *Institution*. Ich habe mich zuerst gefragt, warum ich mich im Rahmen von Integrativer Supervision mit dem Thema Institution überhaupt auseinandersetzen soll. Es geht doch primär um Organisationen und nicht um Institutionen. Haben wir nicht primär mit Organisationen zu tun? Der Begriff Institution erschien mir zunächst abstrakt, immateriell und fremd. Der Begriff Organisation wirkt konkreter und eingängiger. Ich verbinde Organisationen mit Gebäuden und Menschen. Da ist ein Gebäude, da arbeiten Menschen, es gibt ein Logo. Das ist eine Organisation. Womit soll ich den Begriff *Institution* verbinden? Ich habe also an das FPI geschrieben und habe mitgeteilt, dass ich mich mit dem Thema „Sozialisation in Organisationen“ beschäftigen möchte. Danach bin ich auf das Werk von Berger/Luckmann gestoßen. Dort ging es um die *Sozialisation in Institutionen* und den Vorgang der *Institutionalisierung*. Die Beschäftigung mit diesem Werk hat bei mir zu einer Einstellungsänderung geführt. Es ist die Motivation entstanden, mich mit dem Thema *Sozialisation in Institutionen und Organisationen* zu befassen und die Differenzen zwischen den Begriffen Organisation und Institution herauszuarbeiten. Immerhin kann man in unserer Gesellschaft als *exkludiert* gelten, wenn man in seinem Leben nicht irgendwann einmal Mitglied in einer Organisation beziehungsweise

Institution gewesen ist (Kühl 2020 4). In diesem Fall wird man in der Regel von bürokratischen Organisationen in Form staatlicher Arbeitsämter betreut. (ebenda).

Man kann Organisationen multiperspektivisch betrachten: Aus der Brille der Betriebswirtschaft, des Personalentwicklers, des Arbeitspsychologen, der Organisationspsychologie, der Organisationssoziologie, der Integrativen Supervision. Integrative Supervision findet in der Regel in sozialen Systemen wie Institutionen und Organisationen statt: „Supervision ist ein interaktionaler Prozess, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen (z.B. Personen und Institutionen) bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der supervisierten Person durch die Rückkopplung und Integration von Theorie und Praxis zu erhöhen und weiterhin eine Steigerung der Effizienz bei der supervisierten Institution im Sinne ihrer Aufgabenstellung zu erreichen. Diese Aufgaben selbst müssen reflektiert und gegebenenfalls den Erfordernissen der relevanten Umwelt entsprechend verändert werden.“ (Petzold 2007). Supervision findet in einem spezifischen institutionellen/organisationalen *Feld* statt (Musaeus/Petzold 09/2015). Meta- und Mehrperspektivität sind Kernkonzepte der Integrativen Supervision (Ebenda). Aus diesem Grund halte ich die theoretische Beschäftigung mit dem Thema *Sozialisation in Institutionen und Organisationen* für notwendig. Das Verständnis davon hilft in der Integrativen Supervision verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Probleme der Kopplung von berufstätigen Personen mit ihrer Institution lassen sich oft auf Probleme in der Sozialisation des Supervisanden zurückführen. Dazu ist wichtig zu verstehen, wie die Sozialisation in Institutionen funktioniert. In Organisationen und Institutionen bilden sich komplexe Gegebenheiten ab, die wir in verschiedenen Prozessen der Integrativen Supervision zu erfassen haben (Petzold 2007 96). Zu einem *szenischen Verstehen* in der Integrativen Supervision gehört ein *kontextuales Grundverständnis* über die Begriffe Institution, Organisation und Sozialisation.

Was ist nun eine Institution und was ist eine Organisation? Was unterscheiden beide voneinander? Zur ersten Orientierung: Nehmen wir das Beispiel *Schach*. Die *Regeln* sind klar definiert. Sie gelten generationsübergreifend (Geltung) und für *alle*, die Schach spielen (Reichweite). Man kann nicht von ihnen abweichen, ohne eine *Sanktion* zu erwarten. Die Regeln sind eine *Institution*. Die beiden Schachspieler als soziale Gebilde und das Schachspiel in seiner materiellen Form lassen sich als

Organisation beschreiben. Die Organisation ist ein Handlungssystem und hat Akteurseigenschaften. Es entstehen Handlungen und Handlungsfolgen. *Arbeit* vollzieht sich seit der Moderne meistens in Organisationen. Die Organisation ist zurechnungsfähig und verantwortlich (zum Beispiel als juristische Person eines Schachvereins), sie haftet, sie ist Eigentümer, sie übt Macht aus. (Ortmann 25). Die *Regeln als Institution* ermöglichen das *Handeln als Organisation*. Dabei sind die Organisationen bei uns in der Regel institutionalisiert und entsprechen institutionalisierten Erwartungen (Ortmann 25).

1. Differenzen und Gemeinsamkeiten der Begriffe Institution und Organisation und die Bedeutung für die Integrative Supervision

1.1 Anthropologische Gesichtspunkte bezüglich *Institution* und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision

„Auf anthropologischer Ebene wird „der Mensch (...) als Körper-Seele-Geist-Subjekt in einem ökologischen und sozialen Kontext/Kontinuum, d.h. in der Lebenswelt gesehen“ (...).“ (Petzold 2007 300 ohne Hervorhebungen). Die Bedeutung der Umwelt für die Entwicklung des Menschen wurde von der Evolutionstheorie herausgearbeitet. Bei Tieren ist die Umwelt artspezifisch festgelegt. „Ein Fisch erbt nicht nur die Flossen, sondern auch das Wasser.“ (Tomasello 18 f.). Im Gegensatz zum Tier ist aus sozialkonstruktivistischer Sicht (Petzold 2007 48) der Mensch *weltoffen*. Der Mensch hat im Gegensatz zum Tier keine artspezifische Umwelt: „Seine Natur entzieht ihn der Begrenzung. Er entzieht sich jeder Definition: *Homo absconditus*. Ins Leben gezwungen, muß der Mensch als Lebewesen die Möglichkeiten zum Leben erst noch schaffen. Artefakte seiner Vergangenheit sind Zeugen seiner selbst ersonnenen Schutzhüllen, ...“ (Plessner 40 f.). *Absconditus* bedeutet „verborgen“. Ich verstehe. Plessner hier so, dass man nicht klar zuordnen kann, zu welcher Umwelt der Mensch gehört. Im Gegensatz zum Tier schafft sich der Mensch seine Umwelt selbst. Der Mensch ist „mit dem Privileg der Vergegenständlichung“ ausgestattet (Plessner 44). Die Entstehung von Institutionen als *Artefakte* und *Schutzhüllen* sind Ergebnisse dieser Gabe. Anthropologisch gesehen ist eine Institution also ein „*nach außen geschlossener Raum*“, ein „*sozialer Uterus*“ (Kamper 1979 14). Unter dem Blickwinkel

der Integrativen Supervision bedeutet das, dass wir unsere Arbeitswelt so erleben, wie der Fisch das Wasser: Wir fühlen uns geborgen in und abhängig von dieser menschengemachten *Blase*. Aus diesem Grund kann eine plötzliche Arbeitslosigkeit so ein traumatisches Erlebnis sein: Genau wie ein Fisch, der auf den Strand geworfen wird, geraten wir in Panik und schnappen nach Luft. Auf der anderen Seite können wir in der Integrativen Supervision im Blick behalten, dass es in unserer Arbeitswelt auf Grundlage der Weltoffenheit des Menschen mehr Gestaltungsmöglichkeiten gibt, als wir gemeinhin annehmen.

Der Mensch ist zwar eingebunden in der Ökologie, er lässt sich dabei keiner artspezifischen Umwelt zuordnen. Hinzu kommt, dass bei uns der Instinktapparat unterentwickelt ist. Die fetale Periode erstreckt sich bis weit über die Geburt hinaus. (Berger/Luckmann 50). Dieses *extra-uterine Frühjahr* (Portmann) ermöglicht die im Vergleich zu anderen Primaten außergewöhnliche Lernfähigkeit des Menschen (Wulf 1987 246). Der Mensch entwickelt sich also nicht nur von innen heraus, sondern in Wechselwirkung mit der natürlichen und menschlichen Umwelt.

Der soziale Konstruktivismus greift mit dem Gedanken, dass wir überwiegend das Ergebnis einer menschlichen und kulturellen Umwelt sind, zu kurz. Wie u.a. an der Klima-Thematik zu erleben ist, sind wir eingebunden in der *ökologischen Welt*. So sind wir auf die Luft zum Atmen und auf das Wasser zum Trinken angewiesen. Der Mensch ist „sensumotorisch eingebettet“ in seinem „sozioökologischen Kontext“, in seiner „Lebenswelt“ (Petzold 2004h) „Menschenkinder erben einen soziokulturellen Kontext, der voller kultureller Artefakte, Symbole und Institutionen ist, und ihre einzigartigen Reifungsfähigkeiten bleiben inaktiv ohne einen soziokulturellen Kontext, in dem sie sich entwickeln können.“ (Tomasello 18 f.). Auf diese Weise haben wir einen großen Einfluss auf unsere eigene Entwicklung als Menschen. Allerdings ist „...die Notwendigkeit gesellschaftlicher Ordnung überhaupt in der biologischen Verfassung des Menschen angelegt“ (Berger/Luckmann 56).

Anthropologisch gesehen ist der Mensch ein „exzentrisches, reflexives Wesen“ (Petzold 2007 11). Während der Fisch mit seiner Umgebung *eins* ist, *gestaltet* der Mensch seine Umwelt und greift massiv in die natürlichen Abläufe ein. Die weltoffene Verfasstheit des Menschen bringt also eine besondere Verantwortung mit sich, die im ökologischen Ansatz der Integrativen Supervision / Therapie berücksichtigt wird. Die in der anthropologischen Weltoffenheit angelegte „radikale Kontingenz menschlicher Deutungssysteme“ impliziert die Notwendigkeit einer „Koreflexion des gemeinsamen

Nachdenkens“ (Petzold 2007 56). Diese Koreflexion wurde im Ansatz der Integrativen Supervision für den beruflichen Kontext in komplexer Weise, zum Beispiel mit der Methode der *Triplexreflexion* (Petzold 2007), professionalisiert.

Nach Mead wird (...) die kulturelle Ordnung durch *signifikante Andere* vermittelt. (Berger/Luckmann 51). Der Kulturanthropologe Arnold Gehlen hat herausgearbeitet, dass diese Kulturvermittlung in grauer Vorzeit mit Ritualen und Gewohnheiten anfang. „Alles menschliche Tun ist der Gewöhnung unterworfen“ (Berger/Luckmann 56). Diese Rituale haben den Menschen Kontinuität, Beständigkeit und *Invarianz* gegeben. (Ortmann 23). Es entstanden *Stabilisierungskerne* in Form von Traditionen und Rollen (z.B. die Rolle eines Schamanen). Es entwickelten sich Tugenden, die allgemeingültig wurden (Gehlen 1986 89). Die ersten basalen institutionellen Strategien waren wahrscheinlich *Verbote* und *Rituale* (Wulf 1987 246). Institutionen als Weiterentwicklung dieser Stabilisierungskerne geben uns also Halt und Orientierung. Auch wenn Gehlen auf Grund seiner nationalsozialistischen Überzeugungen desavouiert war, werden seine wissenschaftlichen Erkenntnisse auf seinem Fachgebiet immer noch zur Kenntnis genommen.

Die Institution ist wesentlich älter als die Organisation. Wie wir gesehen haben, gibt es Ansätze von Institutionen, seit dem Menschen gibt. Organisationen wie wir sie kennen gibt es erst in der modernen Zeit.

Die anthropologisch gegebene Lernfähigkeit des Menschen zeigt sich im Konzept des „informierten Leibes“ (Petzold 2007 72). „Durch Enkulturations- und Sozialisationsprozesse hat der Leib, sozial „programmiert“, Wissen in sich hineingenommen und wird dadurch zum Leibsobjekt...“ (Petzold 2007 72). Institutionen sind zum einen Bestandteil dieses Wissens und zum anderen auf das Wissen der in Institutionen tätigen Menschen angewiesen. Der informierte Leib steht, auch wieder anthropologisch gesehen, nicht allein. Er trägt zu „kollektiven Sinnsystemen“ bei (ebenda). Der Leibaspekt lässt sich also, wie wir später noch sehen werden, bei der Betrachtung von Organisation und Institution nicht ausschließen. Der Leibaspekt wird im Ansatz der Integrativen Supervision weiterentwickelt zur anthropologischen Formel: „Sein ist Mitsein (synousia) – „Existenz ist Koexistenz“ (Petzold 2007 392). Diese „Koexistenz in der Lebenswelt“ (Petzold 2007 393) gilt für den „informierten Leib“ auch für die berufliche Lebenswelt als *erfahrener Raum* (Budde/Früchtel 27, orientiert an Habermas) in der Institution/Organisation.

1.2 Der Prozess der Institutionalisierung aus sozialkonstruktivistischer Sicht und seine Bedeutung für die Integrative Supervision

Institutionalisierung lässt sich als *Prozess* verstehen. Nach Berger/Luckmann findet Institutionalisierung statt „(...) so bald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden“ (Berger/Luckmann 58). Nehmen wir ein Beispiel. Im Sozialen Dienst des Jugendamtes werden neue Formulare für die Bearbeitung von Gefährdungsmeldungen eingeführt. Es finden In-House-Fortbildungen statt. Die Mitarbeiterinnen arbeiten mit diesen Formularen. Es finden Diskussionen statt. Es entstehen Reaktanzen gegen die Umstellung auf die neuen Arbeitsmittel. Mit der Zeit gewöhnen sich die Mitarbeiterinnen an die neuen Arbeitsmittel. Es entstehen Routinen und Gewöhnung. Der Umgang mit den neuen Formularen habitualisiert sich (Kirchner 38). Es entsteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass der Umgang mit den neuen Formularen auch in Zukunft stattfinden wird, wenn bereits neue Mitarbeiter tätig sind, die nichts anderes kennen. Die Routine und die Gewöhnung im Umgang mit den neuen Arbeitsmitteln sollen entlasten und Komplexität reduzieren. Mit Hilfe der Arbeitsmittel findet eine Steuerung statt: Jedes Formular ist eine Selektion. Jemand legt fest, welche Inhalte abgefragt werden. Die Bürger als Anspruchsberechtigte einer Institution sind mit den konkreten Anwendungen der Rechtsgrundlagen durch die Institution befasst.

Um im Beispiel zu bleiben: In Zusammenhang mit der Einführung neuer Arbeitsmittel sind die Habitualisierung und Gewöhnung zunächst noch *vorinstitutionell*. (Kirchner 39). Erst die Typisierung in Form der Entstehung wechselseitiger Erwartungen der Akteure untereinander führt zu einer allmählichen Institutionalisierung. Bei den Beteiligten entsteht mit der Zeit ein Selbstverständnis mit Auswirkungen auf ihre *Identität*. Hier ist ein Knackpunkt für die Integrative Supervision. Eben weil sich institutionelle Veränderungen auf die berufliche Identität der Akteure auswirken, ist bei Veränderungen mit hoher Wahrscheinlichkeit mit Reaktanz zu rechnen. Im Rahmen der Integrativen Supervision könnte das Thema *berufliche Identität* in den Fokus genommen und erarbeitet werden, welche institutionalisierten Erwartungen sich aus welchen Gründen auf unsere Identität auswirken. Um im Beispiel zu bleiben: Erst wenn die neuen Formulare und die damit verbundenen Arbeitsweisen *generalisiert* und zum *Allgemeingut* geworden sind, lassen sie sich als institutionalisiert beschreiben (Kirchner 39 nach Berger/Luckmann 58). Wenn sich die neuen Arbeitsmittel als von

einzelnen Subjekten unabhängige Erwartungsstrukturen *sedimentiert* (Kirchner 39) und sich im kollektiven Bewusstsein verankert haben, sind sie institutionalisiert.

Die Entstehung von Institutionen lässt sich wie folgt skizzieren:



Die Sedimentierung der institutionalisierten Erwartungen erfolgt durch die Übertragung auf die nächste Generation, also durch *Sozialisation* (Kirchner 39 f.).

1.3 Definition des Begriffs *Institution* und seine Bedeutung für die Integrative Supervision

Institutionelle Erwartungen sind fester Bestandteil beruflicher Kontexte. Sie schränken uns ein und geben uns Halt. Durch Festlegungen in Form von Institutionen wird *Macht formalisiert* (Thor). Ein historisches Beispiel für die Formalisierung von Macht ist die Verfassung der römischen Republik: Es gab den Senat, die Magistratur und festgelegte Abläufe der politischen Willensbildung. Um eine Machtkonzentration zu verhindern, wurde z.B. der römische Konsul nur für ein Jahr gewählt (Annuität) (Bleicken). Auf Grund der zunehmenden Expansion der Republik in Zusammenhang mit bestehen gebliebenen Pfadabhängigkeiten, Verkrustungen und Machtkämpfe starker Persönlichkeiten scheiterte die Republik (Christ).

Im Kontext der Integrativen Supervision ist wichtig, dass wir uns über die Bedeutung und über die Notwendigkeit von Institutionen in Zusammenhang mit beruflichen Kontexten im Klaren sind. Im Folgenden soll eine begriffliche Klärung erfolgen und es sollen einzelne Aspekte, die Institutionen konstituieren, herausgearbeitet werden.

„Eine Institution ist ein Kosmos, ein geordnetes Ganzes, das durch Prinzipien und Gesetze geregelt wird.“ (Habermas/Derrida) 210). Eine kurze Definition von Institution lautet: „Institutionen sind Regeln mit Geltung.“ (Stachura 9). Institutionen, wie z.B. das Recht, sind – frei nach Foucault – die „*Armaturen unserer Zivilisation*“. (Foucault 1993 95).

Welche Aspekte konstituieren eine Institution?

1. Da wäre zuerst der *Regelaspekt*. Regeln *konstituieren* eine Institution. Das Steuerrecht bringt ein Finanzamt hervor. Das Kindertagesstättengesetz ist die juristische Basis für die Kindergärten. Die Rechtsgrundlagen des FamFG regeln z.B. die Tätigkeit des Verfahrensbeistands. In der Integrativen Supervision kann man zum Beispiel herausarbeiten, welche institutionellen Regeln ganz konkret unser berufliches Handeln im jeweiligen Arbeitsfeld leiten. Regeln in Institutionen haben nämlich einen *Zweck*. Sie sollen etwas erreichen. Die Institution der *Ehe* soll dem Einzelnen *Ordnung* geben (Berger/Kellner 1). Die Institution der *Steuer* soll die für das Staats- und Gemeinwesen benötigten Finanzen sichern. Die Regeln einer Institution haben einen Soll-Charakter, sie sind *präskriptiv*, sie beinhalten innerhalb des Geltungsgebiets eine Verpflichtung und regulieren das Verhalten: Man soll Steuern zahlen. Man soll das Kind in die Schule schicken. Regelkonformes Verhalten wird meistens als „gut“ bewertet (Stachura 13). Da Regelabweichungen manchmal einen subjektiven Vorteil haben, zum Beispiel ein finanzieller Gewinn durch Steuerhinterziehung, sind die Regeln einer Institution mit *Sanktionen* verknüpft, die eintreten, wenn man sich nicht an die Regeln hält.
2. Es muss klar sein, in welchem Gebiet und für welche Gruppe die Regeln gelten sollen. Der *Geltungsanspruch* der Regel muss anerkannt sein (Stachura 14). Die Anerkennung ergibt sich daraus, dass Institutionen zur Lösung bestimmter Probleme bereitstehen (Kirchner 40). Zum Beispiel werden Eigentumsrechte anerkannt, weil sie effizient und nützlich sind (Stachura 14). Außerdem spielen Konventionen, Habitualisierung, Vertrautheit und – wie wir unten sehen werden – mögliche Sanktionen eine große Rolle für die Akzeptanz von Regeln. Die sich daraus ergebende *Legitimation* ist das *Dach* einer Institution (Stachura 16),

welches eine *sinnhafte Rahmung der Situation* (Kirchner 41) gewährleistet. „Legitimation ist eine (...) Objektivierung von Sinn“ (Berger/Luckmann 98). Wenn wir in der Integrativen Supervision herausarbeiten, welche institutionellen Regeln welche Geltung haben, könnte man zum Beispiel Spielräume für Veränderungen extrahieren. Die Geltung von Institutionen beruht darüber hinaus auf Bindung. Diese *Selbstbindung* an die Institution entsteht aus motivierenden Gefühlen heraus (Landweer/Koppelberg 2016a 20 f.). Wenn zum Beispiel institutionelle Normen übertreten werden, entstehen oft Reue, Scham, Schuldgefühle oder Angst vor möglichen Konsequenzen einer Normübertretung. Normbindung beruht also in der Autorität der *Rechtsgefühle* (Nach H. Schmitz, ebenda). Da Gefühle leiblich begründet sind, spielt der Leibaspekt, der später besprochen wird, eine ganz wichtige Rolle.

3. Die Regeln, die für eine Institution maßgeblich sind, bauen Erwartungen auf, sich an die Regeln zu halten. Es entsteht eine *Motivation*, eine Nutzenerwartung, ein folgenmotiviertes Handeln.
4. Keine Institution ohne *Sanktion* (Stachura 20). Das Gesetz muss „in Kraft gesetzt“ werden: „to enforce the law“ (Derrida 2022) bedeutet, dass zur Inkraftsetzung einer Institution ein autorisierter Gebrauch von Macht nötig ist (Derrida 2020). Die Verknüpfung von Institution und Individuum ist aber noch subtiler: Foucault hat herausgearbeitet, dass Gesetze zu Normen werden, welche durch die Sozialisation internalisiert werden. Institutionen werden so zu einem Bestandteil unserer Persönlichkeit, so dass es meistens Sanktionen gar nicht bedarf (Foucault 2015 237). *Soziale Kontrolle* ist somit ein fester Bestandteil von Institutionen (Kirchner 41).

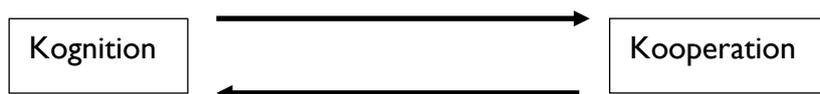
Zusammenfassend lässt sich der Begriff *Institution* wie folgt definieren: „Der Begriff Institution wird als zusammenfassende Bezeichnung für öffentliche und private Einrichtungen verwendet, die durch `gesellschaftlichen Beschluss`, d.h. durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse installiert und unterhalten werden (z.B. Behörden, Verwaltungen, Hilfsagenturen, Kammern, Körperschaften öffentlichen Rechts), um gesellschaftliche Arbeit im Sinne einer Entlastung und zum Nutzen des Gesamtsystems zu leisten, dies unter gesellschaftlich erfüllten Regelungen, die das Vorgehen und die Arbeitsweise der Institution, d.h. auch ihre organisationalen Aspekte normativ bestimmen.“ (Petzold 2007 324). Folgende Definition zeigt, dass bei Institutionen *Regeln* im Vordergrund stehen: „Politische Institutionen als spezielle

Form von sozialen Institutionen sind als „*Regelsysteme* der Herstellung und Durchführung verbindlicher, gesamtgesellschaftlich relevanter Entscheidungen und Instanzen der symbolischen Darstellung von Orientierungsleistungen einer Gesellschaft“ (von Hagen zit. Göhler, Gerhard (1987). Hagen von, 19. Hervorh. von O. H.). Ein Beispiel für Regelsysteme im Unternehmensbereich ist das Prinzip des *Corporate Governance* (Grundsätze der verantwortungsbewussten Unternehmensführung): „Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für das Zusammenwirken von Verwaltungsorganen (Leitungsgremien und Überwachungsorganen) und Bezugsgruppen (Anteilseignern und weiteren Stakeholdern) des Unternehmens.“ (Schweitzer/Baumeister 96). Im Rahmen der *Corporate Governance* werden die Rechte und Pflichten der Verwaltungsorgane und Anspruchsgruppen hinsichtlich unternehmerischer Entscheidungen (z.B. bezüglich Ziele und Interessen des Unternehmens) festgelegt. Das Ziel ist, dass sich die Verwaltungsorgane den Unternehmenszielen verpflichten und die Unternehmensziele wirksam anstreben. Die mögliche Umsetzung von Partikularinteressen zu Lasten von Unternehmensinteressen soll verhindert werden. (ebenda). Mindeststandards, wie z.B. die Aktionärsrechte und die Rollen der verschiedenen Unternehmensbeteiligten (Stakeholder) sind in den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance festgelegt (OECD 2004).

Im Bereich der Integrativen Supervision wäre zu reflektieren, welcher institutionelle Rahmen beim Supervisanden eine Rolle spielt und welche Erwartungen sich daraus ableiten lassen. Für mein Arbeitsfeld „Sozialer Dienst im Jugendamt“ ist in übergeordneter Weise institutionell maßgebend § 1 SGB VIII, zum Beispiel Abs. 1: „Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer selbstbestimmten, eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit.“ Diese Rechtsgrundlagen sind – neben dem Grundgesetz – institutionelle Leitlinie für meine Tätigkeit. Aus dieser Rechtsgrundlage lässt sich ableiten, dass ich Kinder und Jugendliche auf altersgemäße Weise anhöre und an Entscheidungsprozessen beteilige.

1.4 Der Begriff *Organisation* und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision

Wir Menschen leben in einer *Organisationsgesellschaft* (Schweitzer/Baumeister 373). Unsere Gesellschaft wäre ohne Organisationen nicht denkbar. Schauen wir uns den Begriff *Organisation* mit der Brille von Tomasellos Werk „Mensch werden“ an. Tomasello begreift die menschliche Entwicklung vor allem als Ergebnis der Verbindung zwischen der menschlichen Kognition und der Fähigkeit des Menschen zur Kommunikation und zur Kooperation. Mit der Herausbildung des kognitiven Potenzials ist der Mensch in der Lage, zunehmend über komplexere und abstraktere Zusammenhänge zu kommunizieren. Umgekehrt lässt sich die Entwicklung des komplexen neuronalen Netzwerks mit dem Einfluss von zunehmend komplexerer Kommunikation erklären.



Durch dieses Wechselspiel wird schließlich eine „umfassendere gemeinsame Unternehmung, die als Kultur bekannt ist“ (Tomasello 23) möglich. Organisationen lassen sich dann als ein Produkt menschlicher Evolution und als ein Ergebnis der Fähigkeit des Menschen, ein „Wir“ zu schaffen, beschreiben (Tomasello 19). Organisationen sind insofern menschlich geteilte Intentionen, geteiltes Wissen und geteilte soziomoralische Werte und gehören damit zur *Koordinationsdimension der Kultur* (Tomasello 19).

„In dem Moment, in dem ein Mensch geboren wird, arbeitet die Organisation, in die er zwanzig oder dreißig Jahre später eintreten wird, in aller Regel schon mit voller Kraft.“ (Bosetzky et al 45). Organisationen als soziale Systeme existieren also unabhängig von ihren Mitgliedern: Die Funktion in der Organisation bleibt erhalten, auch wenn ich nicht mehr in der Organisation tätig bin. Die Person kann wechseln, die Organisation bleibt.

Das Wort *Organisation* stammt vom altgriechischen Wort „organon“ und bedeutet „Werkzeug, Instrument, Körperteil, Körper“ (...). Im mittelalterlichen Latein wurde aus dem altgriechischen „Organon“ das Substantiv „organisatio“ mit den Bedeutungen „Beschaffenheit, Gestaltung, Herstellung natürlicher Körper“. Das dazugehörige Verb

„organisare“ wurde mit dem Sinn von „einrichten, ordnen, gestalten“ verwendet. Vgl. „Organismus“. (Deeg 24). Die *Zielgerichtetheit* ist also ein wesentliches Merkmal von Organisation: „Organisationen sind Gruppen von Personen, die ein gemeinsames Ziel verfolgen. Ein Merkmal von „Organisation“ ist sodann die formell festgelegte Mitgliedschaft.“ (Wikipedia 03.10.2022). In unserer Gesellschaft verbringen Menschen einen großen Teil ihrer Zeit in Organisationen. Organisationen bilden also einen Großteil unserer Umwelt ab (March 8). Dabei kennen sich die meisten Mitglieder einer Organisation in der Regel nicht persönlich. „Organisieren heißt, fortlaufende unabhängige Handlungen zu vernünftigen Folgen zusammenzufügen, so dass vernünftige Ergebnisse erzielt werden.“ (Weick 2020 11). Organisationen entstehen also als *„kollektive Emergenzen, als Synergeme von individuellen Emergenzen,“* (Petzold 2007 98). Das ist zum Beispiel in vereinfachter Weise der Fall, wenn Eltern für ihr Kind eine Geburtstagsfeier organisieren. Überall wird organisiert: Familien organisieren ihr Zusammenleben, Gesellschaften ihr Gemeinwesen, Gruppen ihre Skatabende (Kühl 2020 5).

In der vormodernen Zeit gab es Organisationen in der heutigen Ausprägung noch nicht. Der Zusammenschluss von Handwerkern in Zünften oder die Mitgliedschaft in einem Kloster lassen sich nicht mit modernen Organisationen vergleichen. Bei der vormodernen Form der Organisation war man als Person in der Regel „komplett inkludiert“ (Kühl 2020 7). Organisationen in der modernen Gesellschaft sind dadurch gekennzeichnet, dass man durch eine bewusste Entscheidung sowohl der Organisation als auch der Person Mitglied einer Organisation wird. Man kann als Nichtmitglied Mitglied werden oder als Mitglied Nichtmitglied. Der Entscheidungsprozess über diese Mitgliedschaft unterliegt bestimmten Regeln. (Luhmann 2019a 200). Die Organisation in der modernen Form gilt als Instrument des gesellschaftlichen Fortschritts. Vetterwirtschaft, frühere bäuerliche und handwerkliche Organisationsformen und Gewohnheiten - „Man *ist* Bauer, man *ist* Ritter“ (Berger/Luckmann 175) - sollten überwunden werden. (Baecker 1999 18).

Systemtheoretisch „kann man Organisationen als soziale Systeme definieren, die aus Entscheidungen und nur aus Entscheidungen bestehen, und zwar aus Entscheidungen, die sie selbst anfertigen.“ (Luhmann 2019a 336). Organisationen sind also „Systeme rekursiver Entscheidungsproduktion“ (Luhmann 2019a 338). „Die Organisation einer Organisation ist die Organisation einer Differenz. Und zwar geht es in der Organisation um den Unterschied, der die Entscheidungsverfahren,

Handlungsgewohnheiten, Abstimmungsmöglichkeiten und Konfliktgefahren von dem abgrenzen, was in der Organisation noch so alles vorkommt: Flirts, Freundschaft, Freundschaft, Gleichgültigkeit, Unsicherheit, Ehrgeiz, Brillanz und Ignoranz.“ (Baecker 21). In Organisationen sind die persönlichen Motive ihrer Mitglieder *entkoppelt* von der *Systemstruktur*. (Gerhards 109). Die Organisation funktioniert daher unabhängig von den persönlichen Motiven und der Emotionen ihrer Mitglieder: „Organisationen sind affektiv-neutral, weil sie die Handlungsorientierung nicht an die Gefühlsdispositionen ihrer Mitglieder anschließen, sondern eine Formalisierung von Verhaltenserwartungen mit der Übernahme von Mitgliedspflichten an die Zahlung von Einkommen koppeln.“ (Gerhards 109).

Natürlich spielen in Organisationen Entscheidungen eine große Rolle. Auch die Differenz zwischen dem Innen und Außen der Organisation ist wichtig. Aus Sicht des Integrativen Ansatzes reichen diese systemtheoretischen Ansätze nicht aus, um Organisation in hilfreicher Weise für die in Organisationen arbeitenden Menschen zu beschreiben. Dazu später mehr.

Heute ist man in Organisationen nicht mehr *komplett inkludiert*, wie z.B. in einem Kloster oder in einer Zunft, wo z.B. klar geregelt war, wie man sein *gesamtes Leben* zu führen hatte. Heute erfüllt man in der Organisation eine *Aufgabe* und übt dabei eine *Rolle* aus. Danach „geht man nach Hause“. Man unterscheidet also zwischen Arbeitsleben und Privatleben. In einer Zunft war zum Beispiel bis ins Detail geregelt, welche Kleidung man den ganzen Tag zu tragen hatte. Eine Unterscheidung zwischen Privat und Arbeit gab es nicht. Heute trägt man in bestimmten Berufen nur bei der Berufsausübung bestimmte Kleidung. Die berufliche Rollenausübung betrifft also heute nur einen *Teilbereich* des eigenen Lebensvollzugs. Durch die Differenz zwischen Organisation und Privatleben ergibt sich eine schützende Rollentrennung: Hier bin ich Sachbearbeiter und was ich außerhalb der Organisation bin, geht keinem etwas an: „Wie die Organisation die Immunität der Mitgliedsrolle gegenüber privaten Wünschen der Person verlangen kann, dürfen die Mitglieder erwarten, dass ihre persönlichen Beziehungen, Ressourcen, Schwierigkeiten und Möglichkeiten ihre persönlichen bleiben und dem Zugriff der Organisation entzogen sind. Der Freundeskreis, das Ferienhaus, der Zweitwagen, der Therapeut oder die Kontakte zu lokalen Bundestagsabgeordneten könnten für den Arbeitgeber zwar nützlich sein, gehen ihm aber nichts an.“ Dieser Sachverhalt kann als *doppelte Ignoranz* beschrieben werden. (Matthiesen 27). Allerdings wird die Trennung zwischen Arbeit

und Privatleben heute durch Home-Office und ständige Erreichbarkeit zunehmend wieder aufgeweicht. Außerdem steht man im privaten Bereich für seine Berufstätigkeit gerade, indem man z.B. im Privaten nicht über Klienten redet (Datenschutz) und indem man bestimmte Kontakte privat nicht pflegt, weil sie bei der Arbeit eine Rolle spielen (Auftraggeber, Kunden).

In sozialen Berufen, wie Lehrer, Therapeuten oder Supervisor ist eine klare Trennung zwischen beruflicher Rolle und Person schwieriger als bei einem verwaltungstechnischen Sachbearbeiter im Amt. Von einem Lehrer oder von einem Therapeuten wird mehr *persönlicher Einsatz* und *persönliche Autorität oder Empathie* erwartet, als bei einem Sachbearbeiter. In sozialen Berufen ist es daher schwieriger, persönliche Probleme (Eheprobleme, finanzielle Probleme) außen vor zu lassen: „Diese delikate Grenze zu ziehen und im Blick zu behalten, gehört zu den anspruchsvollsten Anforderungen professioneller Arbeit und setzt Sozialisation durch praktische Arbeit voraus...“ (Luhmann 2019b 210).

Mit der wirtschaftswissenschaftlichen Brille kommt eine pragmatische, zweckgerichtete Sichtweise ins Spiel: „Organisation tritt als betriebswirtschaftliches Problem in Unternehmen auf, wenn es darum geht, die zielgerichtete Erfüllung einer unternehmerischen Gesamtaufgabe arbeitsteilig durch zwei oder mehrere Aufgabenträger (Mitarbeiter) sicherzustellen.“ (Buehner 5). Die Organisation lässt sich als ein Teil eines Unternehmens betrachten. Ist die Organisation also ein Teil einer Institution? Die Organisation dient dann als Mittel zur Erreichung von Zielen, zum Beispiel zur Erzeugung eines Mehrwerts. In der Regel wird hier unterschieden zwischen dem Prozess des Organisierens (funktionaler Organisationsbegriff) und dem Ergebnis dieses Prozesses (instrumentaler Organisationsbegriff). Beim funktionalen Organisationsbegriff wird *Organisieren als Tätigkeit* verstanden. Die Realisierung von Plänen wird durch generelle und fallspezifische Regelungen sichergestellt. Beim instrumentalen Organisationsbegriff ist die Organisation ein System geltender organisatorischer Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die Betriebsaufgabe gegeben ist. Organisation ist in diesem Sinne die Betriebsstruktur. (Buehner 2). In der klassischen Organisationstheorie geht es darum, ein *rationales System* zu entwerfen. Zusammenfassend eine Definition von Petzold: „Organisationen sind Systeme von Personen, Gruppen und soziale Gebilde, die arbeitsteilig in zeitüberdauernden Rahmenbedingungen und Kooperationsformen systematisch auf die Erreichung von Zielen hinarbeiten, die sich aus der System-Umfeld-Relationen der Organisation

ergeben, wobei das ultimative Ziel einer Organisation darin besteht, sich in ihrer Umwelt zu erhalten. Zu diesem Zweck werden für diese Dienstleistungen oder Güter hergestellt und unter Wahrung größtmöglicher Freiheitsgrade gegenüber den die Determinierungen und Kontrollen der Gesellschaft gewinnoptimierend vertrieben. In all diesen Prozessen erforderlichen und ablaufenden Aktivitäten des Organisierens konstituieren in ihrer Gesamtheit das Wesen der Organisation (Petzold 1968a, 72).“ (Petzold 2007 324). Im betriebswirtschaftlichen Kontext haben Organisationen drei Aufgaben (Schweitzer/Baumeister 378 ff.):

- *Koordinationsaufgabe*: Gestaltung von Bereichen, Linien, Steuerungsmechanismen und Abläufen, so dass die Aufgaben der Organisation so effizient wie möglich erfüllt werden. Beispiele sind Stablinien- oder Matrixorganisation (ebenda 384). Ein Beispiel wäre in einem produzierenden Betrieb die Koordination von Lieferketten im Rahmen eines *Supply Chain Managements* (Schweitzer/Baumeister 769 ff.).
- *Orientierungsaufgabe*: Umgang mit Wissen und Lernen der Organisation. Probleme müssen erkannt und Handlungsstrategien entwickelt werden. Wissen wird aufgebaut und in der Organisation verankert (ebenda 388).
- *Motivationsaufgabe*: Förderung von Motivation und Verstärkung. Das Verhalten der Organisationsmitglieder wird auf die Erwartungen der Organisation ausgerichtet (ebenda 395).

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht bestehen Organisationen aus Strukturen (Aufbau) und Prozessen (Abläufe). *Strukturen* sind organisatorische Einheiten (Aufgabenbereiche) bis hin zu einzelnen Stellen, die formal miteinander kommunizieren (Schweitzer/Baumeister 379). Strukturen werden aufgebaut, um die *Aufgaben* der Organisation zu bewältigen. Die Prozesse (Ablauforganisation) beziehen sich auf die zu erledigenden *Arbeiten*. *Prozesse* sind der *Ablauf* des betrieblichen Geschehens, die Organisation der Arbeit, die zur Aufgabenerfüllung notwendig ist. (Schweitzer/Baumeister 380).

In allen Organisationen gibt es *formelle* und *informelle* Bezüge. In einer Kaffeerrunde können Kolleginnen *informell* zum „Quatschen“ zusammenkommen, die im formellen Bezug verschiedenen Einheiten zugehörig sind. Zum Beispiel wenn sich im Jugendamt Kolleginnen aus dem Pflegekinderdienst, aus der Jugendgerichtshilfe und aus dem sozialen Dienst treffen. Diese Beziehungen sind dann spontan entstanden. Nach der Kaffeerrunden gehen alle wieder zurück in ihre formelle Struktur, wie sie im

Organigramm festgelegt ist. In einem Organigramm sind horizontale und vertikale Bezüge in einer formellen Weisungsstruktur festgelegt. (Dechmann 76 f.).

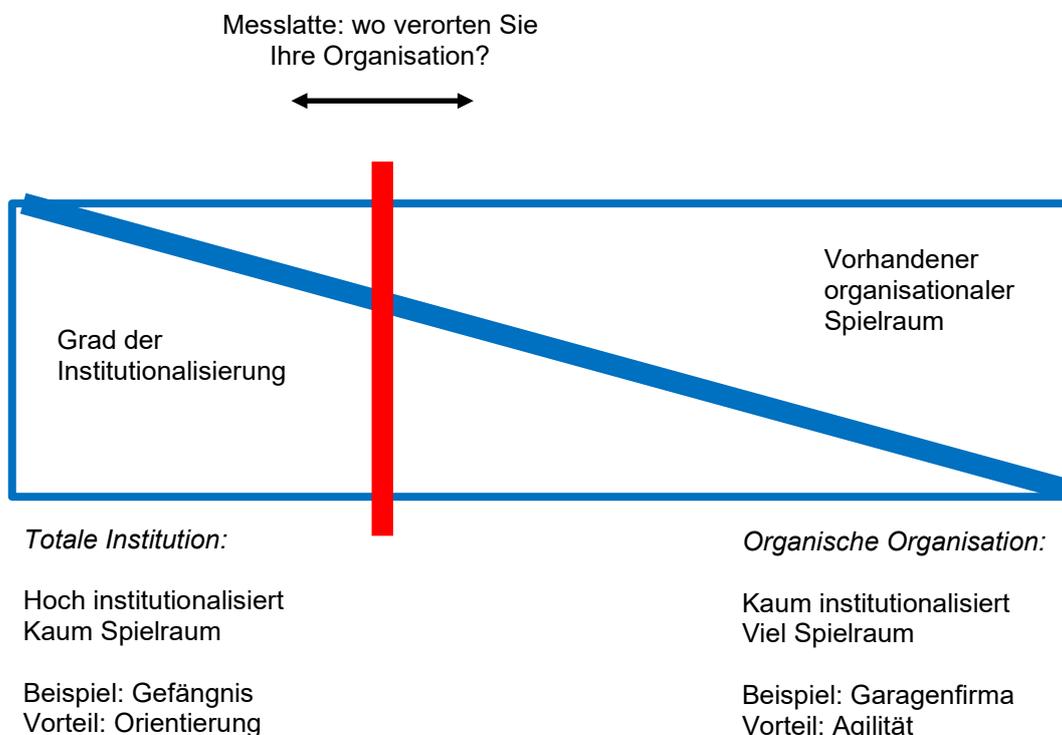
1.5 Die Differenz zwischen *Institution* und *Organisation* im Kontext der Integrativen Supervision

Was ist nun die Differenz zwischen den Begriffen Institution und Organisation? Ich kann es kurz machen: eine Institution besteht aus Regeln und eine Organisation besteht aus Handlungen. That`s it. Mehr ist eigentlich nicht zu sagen. Institutionen haben symbolischen Charakter, Organisationen sind durch konkrete Handlungsvollzüge gekennzeichnet.

Nehmen wir ein Beispiel aus der Geschichte: „Im Winter 1225/26 bat der Polenherzog Konrad von Masovien, der sich der heidnischen Preußen nicht mehr erwehren konnte, den Deutschritterorden um Hilfe, und zwar gegen ein vorerst noch nicht weiter verbrieftes Versprechen, dem Orden für seine Hilfe das Kulmer Land zu überlassen. ...“ Friedrich II gab „... dem ganzen Unternehmen sofort eine feste endgültige Form (...) so endgültig, daß in der denkwürdigen Goldbulle von Rimini aus dem Jahr 1226 fast alle künftigen Aufgaben und Ziele des Deutschordens (...) genau umrissen waren und dies alles, (...) ehe noch überhaupt ein Deutschordensritter das Kulmer Land betreten oder auch nur gesehen hatte.“ (Kamper 1998 19). Die Deutschritter wurden mit einem *Rechtstitel* ausgestattet: „Ein Titel autorisiert, legitimiert, verleiht Wert und versammelt“ (Derrida 2003 20). Diese Goldbulle ist insofern eine *Institution*. Es wurde eine symbolische, fiktive Realität geschaffen. *Macht* wurde *formalisiert* (Thor). Die *Zeichen* der formalisierten Macht bekommen ein Eigenleben. Ein weiteres Beispiel für ein *Zeichen* institutionalisierter Macht ist ein *Wappen* (Thor 182). Die spätere konkrete *Umsetzung* der fiktiven institutionellen Realität der Goldbulle hat *organisationalen Charakter*. Das Beispiel aus der Geschichte macht deutlich, dass Institutionen, auch wenn sie noch nicht konkret geworden sind, weitreichende und machtvolle Auswirkungen haben können: Der Deutsche Orden hat sich auf Grundlage dieser Goldbulle über Generationen saniert und konnte unter dem Schutz des Kaisers das Land erobern und gestalten, natürlich verbunden mit entsprechenden Abgaben an den Kaiser. Dieses Beispiel macht den Zusammenhang zwischen Institution und Macht glasklar deutlich: Ohne den Schutz und den Ambitionen des Kaisers wäre die Umsetzung der Ambitionen des Deutschen Ordens nicht denkbar gewesen.

Die Systemtheorie sagt, dass in Organisationen Entscheidungen in rekursiver Weise aus Entscheidungen heraus entstehen. Aber: Entscheidungen müssen von Personen getroffen werden. Jemand muss unterschreiben und Verantwortung übernehmen. Organisationen sind daher Handlungssysteme mit Akteurseigenschaft (Ortmann 25). Organisationen bestehen aus Handlungen und Handlungsfolgen. Wie das Beispiel aus der Geschichte gezeigt hat, handeln Institutionen nicht, sondern *ermöglichen* Handeln. Eine Goldbulle kann nicht handeln. Die Institution hat die Funktion, für die Organisation Komplexität zu reduzieren (Kirchner 36). Insofern wird die Organisation von Begründungszwängen entlastet (ebenda).

Organisationen können aber *institutionalisiert* sein. Sie erfüllen dann institutionalisierte Erwartungen in der Form, dass Aufgaben in einer bestimmten Weise (*Rahmen, Institution*) erfüllt werden (*Handlung, Organisation*). *Rollenhandeln* in Organisationen braucht eine institutionelle *Legitimation*. Die *Form* der Organisation kann hochinstitutionalisiert sein. Klassische Beispiele sind die Schule oder die Universität. Weitere Beispiele sind die *Form* der GmbH oder der AG, die eine bestimmte Art zu Handeln ermöglichen. Mit Hilfe des folgenden Schaubilds kann die Leserin einschätzen, wie der *Grad der Institutionalisierung* der eigenen Organisation aussieht:



Alle Organisationen bedienen sich in ihrem Innern in hohem Maße der Institutionalisierung – Regelung, Normierung, Standardisierung – der Aktivitäten, und sie haben ein starkes Interesse (...) an der Etablierung gesellschaftsweit geltender

Institutionen – an der (De-) Regulation. (Ortmann 25 f.). Manchmal sagt man dann: Diese Organisation *ist* eine Institution. Institutionalisierung findet statt, sobald habitualisierte Handlungen durch Typen von Handelnden reziprok typisiert werden. Jede Typisierung, die auf diese Weise vorgenommen wird, ist eine Institution. Für Ihr Zustandekommen wichtig sind die Reziprozität der Typisierung und die Typik, nicht nur der Akte, sondern auch der Akteure. (Schiller-Merkens 37). „Die Institution ist ein System miteinander verknüpfter, formgebundener (formale, d.h. gesetzlich fixierter, also staatlich sanktionsbewerter) und formungebundener (informeller, d.h. in der Gesellschaft faktisch akzeptierter) Regeln.“ (Wikipedia 03.10.2022). Institutionen stecken damit die gesellschaftlichen Spielregeln für die strategische Spiele der einzelnen Organisationen ab, die ihren privaten Interessen folgen. (Wikipedia 03.10.2022). Institutionen und Organisationen sind nicht im luftleeren Raum, sondern treffen im *Feld* (Petzold 2007 100), im *sozialen Raum* auf unterschiedliche *gesellschaftliche Kräfte* (Bardmann 48, bezieht sich auf Bourdieu). In diesen *sozialen Feldern* findet Supervision statt (Petzold 2007 33). Organisationen im sozialen Feld stehen miteinander in Verbindung. Sie sind feldspezifischen institutionellen Erwartungen ausgesetzt. Die Folge ist, sich die Strukturen und Prozesse der Organisationen in einem sozialen Feld angleichen (Kirchner 35). Beispiel: im Rheinland übernimmt ein Jugendamt nach dem anderen die Konzeption der Hilfeplanung und des Kinderschutzes nach Lüttringhaus. Die Prozesse und die Fachsprache im sozialen Feld der Jugendämter im Rheinland gleichen sich an. Auf einmal ist überall von Gefährdungsbereich, Freiwilligenbereich, Aufmerksamkeitsrichtung die Rede, ein Sprachgebrauch, der auf diese spezifische Konzeption zurückzuführen ist. Diese Angleichung ist nicht zuletzt auf *normativen Druck* zurückzuführen (Kirchner 36).

Vygotskij stellt eine Analogie her zwischen den menschlichen Gebrauch von Zeichen und den Gebrauch von Werkzeugen (Vygotskij 149 ff.): „Die Rolle des Werkzeugs bei der Arbeitsoperation ist der des Zeichens im Verhalten analog. Anders gesagt: das Zeichen hat eine instrumentelle Funktion. Es fungiert in einer psychischen Operation als Mittlerreiz, es ist also ein Instrument menschlicher Tätigkeit.“ (Vygotskij 150). Die Goldbulle von Friedrich II hatte diese *instrumentelle Funktion*. Die Zeichen haben symbolischen, virtuellen Charakter. Von diesen Symbolen geht, wie von Werkzeugen auch, ein *Aufforderungscharakter* aus: Genau wie von Werkzeugen gehen von Zeichen Signale aus, die unser Erleben und Verhalten beeinflussen. Organisationen

lassen sich mit Werkzeugen vergleichen und Institutionen mit Zeichen. Beide fordern uns zum Erleben und Handeln auf.

2. Ausgewählte Einzelaspekte, die in Zusammenhang mit Institutionen und Organisationen eine zentrale Rolle spielen

Die von mir nicht mit dem Anspruch auf Vollständigkeit ausgewählten Einzelaspekte spielen in Zusammenhang mit Institutionen und Organisationen und deswegen auch im Kontext von Integrativer Supervision eine wichtige Rolle.

2.1 Der Begriff *Arbeit* als zentrales Element von Organisation und Institution und die Bedeutung für die Integrative Supervision

Ora et labora (Benedikt von Nursia)

Reis fällt nicht vom Himmel (chinesisches Sprichwort)

Mein Stiefvater war Schreiner und meine Mutter Krankenschwester. Ich habe als Kind verstanden, dass beide die meiste Zeit des Tages woanders waren. Dieses Woanders nannte sich *Arbeit*. Diese Arbeit war wichtig, weil sonst kein Geld da war, um die Wohnung, das Essen und den Fernseher zu bezahlen. Die Arbeitskraft tauscht, um seinen Lebensunterhalt zu bestreiten, seine Arbeitskraft gegen Geld ein (Marx 12 ff.). Für den Arbeitgeber entsteht durch die Arbeit des Arbeitnehmers ein *Mehrwert*. Der Mehrwert ist die *Differenz von Arbeitslohn und Arbeitskraft* (Baudrillard 1982b 24). Die Arbeit ist also ein *Produktionsfaktor* (Füllsack 49).

Arbeit findet meistens in Organisationen statt. Die konkrete Arbeit in einer Organisation hängt grundsätzlich von der gegebenen Arbeitsteilung und von der *Aufgabe* ab, die man innerhalb der Organisation zu erledigen hat. Diese Aufgabe ist in der Regel in einer *Stellenbeschreibung* niedergelegt.

Offensichtlich war Arbeit Mühsal: Meine Mutter war oft nach der Arbeit erschöpft und mein Stiefvater hat sich abends mit einem Glas Bier vor dem Fernseher entspannt. Die Differenzierung der antiken Römer zwischen *laborare* als mühevollen Arbeit und *artes liberales* als freie und edle Künste (Füllsack 31) scheint also auch heute noch Bedeutung zu haben. „Zur Arbeit werden Anstrengung und Mühsal (...) nur dann, wenn

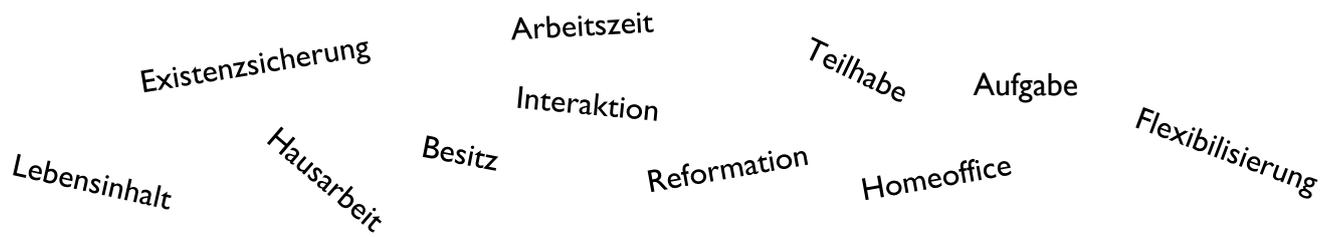
sie mit Geld entlohnt werden“ (Precht 131). Allein auf Grund der Lebenszeit, die wir mit Arbeit verbringen, kommt der Erwerbstätigkeit eine große Bedeutung zu (Bode et al 3). Auf Grund des Einkommens und auf Grund des zugewiesenen sozialen Wertes stellt die Arbeit eine zentrale Ressource dar. Im Zuge der Reformation entstand als Kritik am aus der Sicht der Reformation bequemen Leben der katholischen Geistlichkeit der *protestantische Arbeitsethos* (Füllsack 55), der die Bedeutung von Arbeit in der Zeit der Industrialisierung maßgeblich beeinflusste (ebenda).

Wir *identifizieren* uns mit unserer Arbeit. Ich *bin* Sozialarbeiter. Im Integrativen Ansatz ist Arbeit deswegen eine *Säule der Identität*. Identität entsteht im Zusammenwirken von Leib und Kontext im Zeitkontinuum (Petzold et al 1982 173). Identität ist die Art und Weise, wie sich jemand selbst interpretiert als „... Selbstverständnis als etwas Eigenes und von Anderen Differentes...“ (Reckwitz 2019 39). Arbeit hat in unserer Gesellschaft bei diesem Identitätserleben eine tragende Rolle.

Zusammenhänge zwischen Arbeitswelt und psychischen Problemen und andere Themen wurden im Integrativen Ansatz bereits 1983 umfassend expliziert (Petzold et al 1983).

Was ich mit dem Begriff *Arbeit* verbinde:

Flow Fleiß Spiel Müßiggang Einkommen
 Urlaub Arbeitssicherheit Geld Arbeitsfeld Klassengesellschaft Pflicht
 Stechuhr Freizeit Erfüllung Arbeitsagentur
 Plage Sozialarbeit Arbeitsbiografie Prestige
 Arbeitsteilung Werkbank Beruf Belastung Mit anderen Ziele
 Tätigkeit Wandel Mühsal Care Arbeitsort Strafarbeit Kündigung Sinn
 Abrackern Zusammenarbeiten Klassenarbeit Arbeitsgesellschaft
 Arbeitsverweigerung Rente
 Arbeit am Selbst Arbeitswelt Arbeit an der Identität Arbeitslos
 planmäßig Kinderarbeit Arbeitssklave Burnout Einkommen
 Etwas leisten Abarbeiten Arbeitspsychologie Vergütung Arbeitskleidung Kultur



Arbeit lässt sich definieren als „entlohnte“ (Precht 131), „bewusste, zweckgerichtete Tätigkeit“, die „gesellschaftlich bestimmt ist“ (Petzold 1983 10). Arbeit kann zutiefst befriedigend sein oder aber deformierend, durch Ausbeutung und Konkurrenzdruck geprägt (Petzold 1983 13). Die Sozialisation in der Arbeitswelt bestimmt die berufliche Identität (Petzold 2007 304). In unserer Gesellschaft gehört die Arbeit zur *Umgangsform*, sie wird sogar zum *Sakrament* (Baudrillard 1982b 24). Der Mensch wird zunehmend einer *Wertbestimmung* unterworfen (Baudrillard 1982b 24): „Die Arbeit (auch in der Form der Freizeit) ergreift das ganze Leben als fundamentale Repression, als Kontrolle, als permanente Beschäftigung, an festgelegten Orten und zu festgelegten Zeiten...“ (Baudrillard 1982b 28). Die Erwerbswelt unterliegt dabei einem ständigen Wandel. Prekäre Beschäftigungen und die Beschäftigung im Dienstleistungssektor nehmen zu. Die Globalisierung hat einen zunehmenden Konkurrenz- und Flexibilisierungsdruck zur Folge (Bode et al 3). Diese Veränderungen in der Arbeitswelt haben Auswirkungen auf die Gesundheit, auf das Stresserleben und auf das Wohlbefinden (ebenda 3 f.). Der Wandel der Arbeitswelt und seine Auswirkungen ist daher in der Integrativen Supervision zu berücksichtigen. Ein Beispiel für eine methodische Berücksichtigung des Faktors Arbeit ist die Panoramatechnik: „In der Lebenspanoramatechnik, mit der eine visualisierte Übersicht über Lebensverläufe möglich wird, können Berufsbiografien, Berufserfahrungen als Ressourcen im Sinne einer Bestandsaufnahme kartiert werden. Die Methode des „Arbeitspanoramas“ (...) bietet hier die Möglichkeit, Stärken und Schwächen der Vergangenheit, der gegenwärtigen Berufssituation und die antizipierte Berufskarriere in den Blick zu nehmen, um Planungen, Ziele, Zielentwicklung und systematisches Realisieren von Zielen in den Blick zu nehmen.“ (Petzold 2007 304 f.).

2.2 Institutionalisation von Macht und Implikationen für die Integrative Therapie

Was ist Macht und wo kommt Macht vor? Hermann Schmitz geht das Thema phänomenologisch an und sagt, dass ich Macht über Dinge habe, wenn ich die Dinge bewegen kann. Oder ich habe Macht über meine eigenen Körperbewegungen und in Form von Selbstbeherrschung über meine eigenen Impulse. „Macht ist Steuerungsfähigkeit“ (Schmitz 2005 255). Im zwischenmenschlichen Bereich geht es darum, wie Menschen beeinflusst werden und wie sie sich gegenseitig steuern. Zwischenmenschlich gibt es „Macht (...) nur, wo Menschen sich zueinander verhalten, wo sie gemeinsam arbeiten, miteinander sprechen oder einander bekämpfen.“ (Sofsky et al 9). Wenn Menschen zusammenleben, entsteht also „eine Struktur von Über und Unterordnung“ (Roth zit. Plessner, Roth 31). Macht lässt sich als *anthropologische Konstante* bewerten (ebenda). Psychologisch gesehen hat Macht viel mit *Willen* zu tun: „Macht ist ein Faktor im menschlichen Leben, der Entscheidungen und ihre Umsetzung ermöglicht, durch den man sich mächtig und kraftvoll fühlen kann: Man hat „Power“, eine für die eigene Souveränität, das Selbstwertgefühl und das Erleben der eigenen Willenskraft wichtige Erfahrung.“ (Petzold 2007 279, Hervorhebungen nicht übernommen). Menschen ordnen ihre Verhältnisse und verteilen dabei Macht (Sofsky et al 10). Max Weber definiert Macht als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Roth 10). Weber nennt die Beziehung zwischen Machtausübenden und Machtabhängigen *Herrschaft* (Popitz 233). In seinem Werk *Phänomene der Macht* beschreibt H. Popitz sehr klar, wie der Zusammenhang zwischen Institution und Macht funktioniert. Popitz versteht unter Bezugnahme auf Max Weber *Herrschaft als institutionalisierte Macht* (Popitz 232).

Wenn wir über Macht reden, dann bewegen wir uns im Bereich mit Begriffen, wie Durchsetzung von Interessen, Befehlsgewalt, Gehorsamspflicht, Autorität, Abhängigkeit, amtliche Gewalt. Eine ausgeprägte und strukturierte Machtausübung findet im und durch Militär statt: „Das Militär ist ein Instrument staatlicher Macht und Herrschaft, denn es besitzt die Mittel und Fähigkeiten zur Ausübung kriegerischer Gewalt. Das Militär gilt als staatliche Institution zur organisierten und kontrollierten

Anwendung von direkter Gewalt“ (von Hagen 72). In Zusammenhang mit Institutionen hat Macht weniger mit einzelnen Personen zu tun, die in personalisierter Form Herrschaft ausüben, wie zum Beispiel ein Fürst XY. Wenn der Fürst XY gestorben ist, muss die Macht neu vergeben werden. Da die personalisierte Macht nicht institutionalisiert ist, finden wilde und unregelte Prozesse statt, möglicherweise Morde oder Kriege wie in der Serie „Game of Thrones“, bis die Macht auf eine andere Person verteilt wurde. In einer Institution ist die Macht nicht mit einer einzelnen Person XY sondern mit einer *Funktion*, mit einer *Stellung* verbunden (Popitz 233). In Organisationen ist Macht einzelnen Positionen zugeordnet (Sofsky et al 11). Diese Differenzierung ist für die Integrative Supervision wichtig. Es wäre z.B. in einem beruflichen Konflikt zu reflektieren, ob die Entscheidung eines Vorgesetzten aus seiner Funktion und Stellung heraus getroffen wurde oder ob die Entscheidung eher persönliche Motive hatte.

Die Institutionalisierung von Macht findet durch drei Prozesse statt:

1. *Entpersonalisierung* des Machtverhältnisses. Die Macht ist nicht an eine konkrete Person, sondern an eine *Position* gebunden,
2. *Formalisierung* (Orientierung an Regeln, Verfahrensweisen, Ritualen), festgelegte Abläufe,
3. *Integration* in eine übergreifende Ordnung und in ein soziales Gefüge (Popitz 233 f.), so wie es z.B. in einem Organigramm festgelegt wird.

Durch diese Prozesse entstehen dauerhafte und stabile Strukturen, es findet eine *Verfestigung* statt. Das Ausmaß an Macht, die Machtfülle, lässt sich festmachen an der *Reichweite*, am *Geltungsgrad* und an *Wirkungsintensität*, also inwieweit der Wille durchsetzbar ist (Popitz 234 f.). Vor dem Hintergrund der Integrativen Supervision ist zu problematisieren, dass im Zuge einer zunehmenden Formalisierung und Verfestigung von Entscheidungsprozessen zwar zum einen die Rechtssicherheit zunimmt, zum anderen aber eine festgelegte Deutungshoheit entsteht, welche die Mündigkeit und Urteilsfähigkeit der Akteure in einer Institution zunehmend zur Privatsache macht. Petzold beschreibt dieses Phänomen mit einem Beispiel aus dem Bereich von Pflegeheimen, in denen das Konzept der *Kundenorientierung* an den Bedürfnissen der Betroffenen vorbei durchgesetzt wird. Die Mitarbeiter werden entsprechend *motiviert*, das heißt *gezwungen*, sich dieses Konzept der Kundenorientierung zu eigen zu machen. (Petzold 2007 343). Der Mitarbeiter muss sich dem Reglement fügen oder er muss gehen.

In der Supervision des Integrativen Ansatzes gilt es, sich mit dem Machtaspekt und mit der Möglichkeit von struktureller Gewalt (Petzold 1999a 12 ff.) kritisch auseinanderzusetzen und sich, wenn Unrecht geschieht, gegebenenfalls einzumischen (Petzold 1999a 3). Voraussetzung ist, dass Phänomene, die aus Machtverhältnissen entstehen, wahrgenommen, erfasst, verstanden und erklärt werden (Petzold 1999a 3). Ziel ist die Förderung einer „persönlichen Souveränität als Grundlage freien und verantwortlichen Handelns“ (Petzold 1999a 35). In der Integrativen Supervision wird die *Atmosphäre der Macht* als *leibliche Erfahrung* in Zusammenhang mit *emotionaler Resonanz* bewusst gemacht (Petzold 2007 278). „Macht oder Ohnmacht als Gefühle und strukturelle Wirkfaktoren im interaktionalen Kontext (werden) thematisiert.“ (Petzold 2007 282). Methoden sind zum Beispiel die *Personal Power Map* zum Visualisieren und Erleben der persönlich erlebten Souveränität oder die *Structural Power Map* zur Bewusstmachung des Erlebens von institutionellen Machtstrukturen (Petzold 2007 278).

2.3 Die *Verwaltung* als eine ausgeprägte Form von Institution und Organisation und Implikationen für die Integrative Supervision

Was soll ich als kleiner Mann mir Gedanken darüber machen?

(Eichmann über die von ihm organisierten Judentransporte. In: Arendt 203)

Warum ist das Thema *Verwaltung* für die Integrative Supervision von Bedeutung? Soziale Tätigkeiten und damit auch Integrative Supervision finden oft im Kontext von Organisationen statt, die verwaltungstechnisch eingebunden sind: Jeder städtische Kindergarten ist Teil einer kommunalen Verwaltung, jedes Jugendamt ist in einer übergeordneten kommunalen Verwaltungsstruktur eingebettet und unterliegt entsprechenden Abhängigkeiten. Die Verwaltung ist zwar nicht in dem Maß eine *totale Organisation* wie das Militär oder wie ein Gefängnis. Trotzdem gibt es im Vergleich zu anderen Organisationen einen am *Prinzip der Rationalität* orientierten hohen Bürokratisierungsgrad und eine ausgeprägte *Hierarchie*. Beides entspricht den Organisationsprinzipien der Verwaltung nach Max Weber (Heidig 49). Nach Max Weber soll die bürokratische Verwaltung im Gegensatz zur traditionellen Herrschaft (Gehorsam aus Ehrfurcht) und der charismatischen Herrschaft (Hingabe an die Heldenkraft) auf die rationale Form der Herrschaft, also auf Rechtmäßigkeit und

gesetzlicher Legitimation beruhen (Heidig 54). Die Grundlage dafür liegt in der Gewaltenteilung in Legislative, Exekutive und Judikative. Die Gesamtsteuerung einer staatlichen Verwaltung als Exekutive erfolgt durch die Legislative (z.B. Kreistag, Stadtrat) und durch die entsprechenden Organe (z.B. Jugendhilfeausschuss). Auf Grund der vielfältigen und arbeitsteiligen Aufgaben der öffentlichen Verwaltung (z.B. Müllabfuhr, Straßenbewirtschaftung, Kindergärten, Jugendämter...) oder der in freier Trägerschaft befindlichen Verwaltung, wie der Caritas oder der Diakonie, sind Verwaltungsorganisationen komplex und z.T. schwer durchschaubar. Es gibt festgelegte Ordnungen, Kompetenzen, Rollen, delegierte Autoritäten und einen *hohen Formalisierungsgrad* mit horizontalen und vertikalen Strukturen. In komplexen Verwaltungsorganisationen kann es auf Grund dieser Strukturen zu verschiedenen Gefährdungen kommen, welche auf Dauer die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden beeinträchtigen können. Beispiele für solche Gefährdungen sind (KGSt-Bericht Bericht Nr. 13/2015):

- Zu wenig Vielfalt bei den Arbeitsaufgaben, zu wenig Gestaltungsspielräume
- Wenig durchdachte Arbeitsabläufe, Arbeiten unter Zeitdruck
- Führungsverhalten, welches die Gesundheit beeinträchtigt
- Unzureichende soziale Kontakte.

Was in Zusammenhang mit diesen Arbeitsfeldern unter einer psychischen Belastung verstanden wird, ist wie folgt festgelegt: „Als Psychische Belastung gilt laut DIN-EN ISO 10075-1, „die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“: Damit werden alle Merkmale erfasst, die eine Auswirkung auf die Gedanken, Gefühle oder das Verhalten des Menschen haben. Dazu gehören auch Einflüsse, die sich aus den Arbeitsbedingungen (Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgabe, soziales Umfeld) heraus ergeben.“ (KGSt-Bericht Bericht Nr. 13/2015 zitiert einen Text der Bundesanstalt für Arbeitsschutz). In den Verwaltungen hat man die Problemlage zum Teil erkannt. Um den Problemen entgegenzuwirken, werden Managementprozesse empfohlen, wie zum Beispiel die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen. Viele Kommunen haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert (KGSt-Bericht Bericht Nr. 13/2015). Gesetzlicher Hintergrund für solche Maßnahmen ist das Arbeitsschutzgesetz, in dem die Prävention zur Förderung der psychischen Gesundheit der Mitarbeitenden verankert ist, z.B. für die Gefährdungsbeurteilung §§ 5 und 6 ArbSchG.

Die Vorteile einer stark bürokratischen Organisation sind Berechenbarkeit der Entscheidungen und der Abläufe für die Bürger sowie ein Gefühl der Geborgenheit und Orientierung für die Organisationsmitglieder. Jeder weiß, womit er rechnen muss und was man darf und nicht darf: „sichere Rollen sind Gehäuse für ängstliche Naturen und bieten Schutz vor den Launen der Mächtigen in der Organisation, Entlastung vor unbegrenzter Verantwortung und dienen der Konfliktregulierung“. (Bosetzky et al 65). Die Nachteile einer hochbürokratischen Organisation sind allgemein bekannt: Starrheit in der Hierarchie, wenig Eigeninitiative bei den Mitgliedern, Silo-Denken, mangelnde Effizienz, Verschieben von Verantwortung, lange Dauer von Entscheidungen. Die Modernisierung der Verwaltung kommt nur langsam voran, z.B. bei der Digitalisierung. An Effizienz und Wirtschaftlichkeit orientierte Reformen (Harzburger Modell, New Public Management, Neues Steuerungsmodell, Public Governance) waren nur zum Teil erfolgreich (Heidig 50). Zum Beispiel wollte man sich in den achtziger Jahren bei der Reform der öffentlichen Verwaltung mit Hilfe des *Neuen Steuerungsmodells* an betriebswirtschaftlichen Prinzipien orientieren. Die Ressourcenverantwortung sollte dezentralisiert, die Verfahren sollten ergebnisorientiert werden und das Verhältnis zwischen Politik und Verwaltung sollte sich am Aufsichtsratsmodell orientieren (Heidig 70). Bei der Orientierung an betriebswirtschaftlichen Prinzipien wurden die Eigenheiten der öffentlichen Verwaltung (politische Steuerung, Rechtsstaatlichkeit, Zugang der Bürgerinnen und Bürger zu gesetzlichen Leistungen) zu wenig berücksichtigt. Letztendlich wurden aus den Reformbemühungen *Muster von Versuch und Irrtum* und letztendlich scheinen diese Bemühungen gescheitert zu sein (Heidig 50).

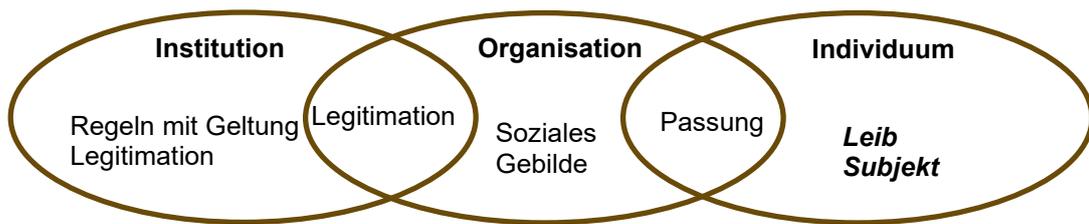
Wenn man im Rahmen der Integrativen Supervision mit Teams oder mit Führungskräften arbeitet, ist der jeweilige institutionelle (welche Regeln gibt es?) und organisationale Kontext (wie wird entschieden?) zu reflektieren.

2.4 Der informierte Leib (Petzold 2007 72 ff.) in der Organisation

Im integrativen Ansatz wird „Leib, eingebettet (embedded) in Kontext/Kontinuum, (...) definiert als: die Gesamtheit aller organismisch-materiell und transmateriell gegründeten sensorischen, motorischen, emotionalen, volitiven, kognitiven und sozial-kommunikativen Schemata bzw. Stile. In ihrem aktuellen, intentionalen, d.h. bewußten und subliminal-unbewußten Beziehungen mit dem Umfeld konstituieren diese Schemata/Stile bzw. Narrative/Skripts nebst dem verleblichten (embodied)

Niederschlag ihrer Inszenierungen als mnestisch archivierte, differentielle Informationen in ihren Zusammenwirken den „informierten Leib“, das personale „Leibsubjekt“ als Synergem.“ (Petzold 2006h 11, Hervorhebungen nicht übernommen). Die einzelnen Dimensionen des Leibbegriffes (Hominität, Körper/Soma, Seele/Psyche, Geist/Nous) zu erklären, würde hier zu weit führen. Im Rahmen des Leib- und Umweltkonzeptes des biopsychosozialen Modells im integrativen Ansatz ist „Der Mensch (...) Leibsubjekt in der Lebenswelt, das bedeutet, er ist ein Körper-Seele-Geist-Subjekt im Kontext und Kontinuum und steht in der lebenslangen Entwicklung einer souveränen und schöpferischen Persönlichkeit.“ (Petzold 2004h 6 zit. Petzold 1970c). Dieser Ansatz umschließt sowohl einen eigenleiblichen Bezug als auch eine Vorstellung von Zwischenleiblichkeit mit Anderen (Petzold 2004h 7). Der Mensch als Leibsubjekt ist unlösbar mit der Lebenswelt verbunden (ebenda), also auch mit den Institutionen und Organisationen, in denen er sozialisiert wird, beziehungsweise in denen er tätig ist.

Organisationen sind soziale Gebilde. Wir bewegen uns als Individuum in sozialen Strukturen der Außenwelt und verarbeiten unsere Erfahrungen in unserer Innenwelt (Truschkat 44). In der Organisation lebt das Leibsubjekt in Zwischenleiblichkeit (Petzold 2004h 11). Organisationen sind daher in unserer Sozialisation wichtiger Bestandteil unserer Alltagswelt und somit Teil unserer biografisch leiblichen Erfahrung. Unser Lebenslauf ist zu einem großen Teil „institutionalisiert“. Institution und Biografie stehen in einem Verhältnis zueinander (Truschkat 53). Dabei liegen Organisationen zwischen Individuum und Institution und haben eine Vermittlungsfunktion, die von den Repräsentanten der Organisation, wie zum Beispiel Lehrerinnen, Erzieher, Chefin, Kollegin ausgeübt wird. Die abstrakten institutionellen Regeln werden auf der konkreten Handlungsebene in der Organisation vermittelt. Dadurch *durchdringt* die Institution die Organisation und damit die Menschen, die in der Organisation tätig sind. Das Individuum als Leib-Subjekt ist nicht „den ganzen Tag“ in der Organisation. Daher gibt es hier die als „Passung“ bezeichnete Schnittstelle. Das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation ist ein „Passungsverhältnis“ (Truschkat 55). Das biografische Wissen des Individuums (Leibgedächtnis) passt oder passt weniger zum Wissen der Organisation. Im Kontext einer „institutionalisierten Biografie“, in der man von einem Status in den anderen wechselt (Truschkat 48), lässt sich das Individuum nur als Individuum mit seiner Leiblichkeit verstehen.



In Organisationen als soziale und zwischenleibliche Gebilde spielen zwischenmenschliche *Atmosphären* eine große Rolle. Sie *beherrschen* den Raum und machen sich z.B. als *Arbeitsklima*, bemerkbar (Julmi/Rappe). Diese Atmosphären spüren wir *leiblich*. Eine angespannte Atmosphäre macht sich leiblich als Anspannung bemerkbar. Eine lockere Atmosphäre führt leiblich zu einem Gefühl der Entspannung und zu einem Wohlgefühl. Solche Wahrnehmungsvorgänge sind durch empirische Messvorgänge nicht zu erfassen. Außerdem lassen sie sich sprachlich nicht eindeutig beschreiben. Solche Wahrnehmungsqualitäten werden im integrativen Ansatz als *Qualia* bezeichnet (Petzold 2010f 45). Göschlberger spricht in seiner ansonsten hilfreichen *Einführung in die Integrative Organisationsberatung* der Organisation als Ganzes metaphorisch eine *Eigenleiblichkeit* zu (Göschlberger 27). Er spricht von der Organisation als *Körper* mit „materiellen (...) Elementen“, wie „Gebäuden, Tischen, Computern“ usw. Ich würde den Leib eines Subjektes als etwas sehr Lebendiges nicht mit dem Inventar einer Organisation in Analogie setzen wollen. Ich verstehe Organisationen als *soziale Gebilde*, in denen in Interaktionsprozessen *Zwischenleiblichkeit* und auf der Subjektebene *eigenleibliches Spüren* (Schmidt) stattfindet.

Vor dem Hintergrund des Leibkonzeptes wirken die Erklärungen im systemtheoretischen Ansatz über das Zusammenspiel zwischen Individuum und Organisation sehr abstrakt. Es ist viel von *Kommunikationen* und *Entscheidungen* die Rede, aus welchen aus systemtheoretischer Sicht die Organisation besteht. Der leibliche Mensch wird zur *Umwelt* des Systems der Kommunikation, also der Organisation, degradiert. In dieser Degradierung „*hat der Körper keinen Sinn mehr*“ und wird zu einer „*leeren Redundanz*“ (Baudrillard 350). Aber: Auch wenn eine Organisation zweckgebunden ist, sind wir, wenn wir eine berufliche Rolle *verkörpern*, nicht als *ganzer Mensch* am Arbeitsplatz? Wenn wir am Arbeitsplatz über etwas entscheiden, spielen dabei nicht auch psychische, kognitive, emotionale und volitive

Dimensionen der Leiblichkeit (Petzold 2004h 12) eine wichtige Rolle? Auf basaler Ebene kann Kommunikation nur stattfinden, wenn ich den Mund aufmache oder mit meinen Fingern die Tastatur betätige. Die formelle Struktur einer Organisation wird von den jeweiligen konkreten Positionsinhabern (Menschen) in eine Handlungsstruktur mit regelmäßigen Handlungsmustern übersetzt (Dechmann et al 80). Wir praktizieren in Organisationen in eingeübten und routinierten Abläufen. Auch das Lernen in Organisationen lässt sich nicht getrennt vom Leibgedächtnis und von „intracerebralen Konnektivierungen“ (Petzold 2004h 16) betrachten. Die Praxis in Organisationen ist auf Körperlichkeit und Materialität, auf *embodied capacities* angewiesen (Bedorf/Gerlek 394). „Der Organismus/Körper ist das materielle Substrat, der Leib ist der Ort und das Medium des Lernens“ (Petzold 2004h 19).

Foucault macht darauf aufmerksam, dass Machtausübung in Organisationen wie z.B. Militär, Gefängnisse, Psychiatrie aber auch in den Schulen mittels *Disziplinierung* auf der *leiblichen Ebene* funktioniert (Foucault 2015 229). Die institutionell festgelegten Regeln wirken durch die in der Organisation gegebenen Handlungsmuster. Im preußischen Schulsystem wurde das Mittel der Disziplin vom Militär auf das Schulsystem übertragen und modifiziert. So werden noch heute in unserem Schulsystem den Schülern Plätzen zugeordnet, die eine bestimmte Position zum Lehrer haben: Alle Schüler schauen nach vorne, *Störenfriede* sitzen weiter vorne als andere Schüler. Diese auf der konkret leiblichen Ebene organisierte Sitzordnung dient der Kontrolle und der Disziplinierung der Schüler durch die Lehrer: „Heute sitzen die Schüler in Reihen und der Lehrer kann sie individuell ins Auge fassen, kann sie einzeln aufrufen, um ihre Anwesenheit zu prüfen, kann sehen, was sie tun, ob sie träumen oder gähnen...“ (Foucault 2015 230). In Zusammenhang mit Supervision lassen sich die *interpersonellen Regeln und Muster* der Organisation mit der *psychischen Prozessebene* des Supervisanden in Beziehung setzen (Kriz 2017 25). In den systemtheoretisch/soziologischen Theorien über Organisation kommt die „*kollektive Dimension des Leibsubjektes*“ (Petzold 2007 67), wie zum Beispiel „körperliche Erfahrungen, dem leiblichen Erleben etwa in Macht-/Ohnmachtssituationen“ (ebenda) kaum vor. In der Integrativen Supervision haben wir den Aspekt „Leib-in-Situation“ (Petzold 2007 67), also auch *Leib-in-Organisation* zu reflektieren. Wir partizipieren *leiblich* an unserer Lebenswelt (Petzold 2007 73), wozu auch die Organisation gehört, in der wir arbeiten. Unsere Sozialisation in Organisationen drückt sich situativ und leiblich-konkret aus. Wir erleben unser Team, unsere Organisation leiblich, wir sind

leiblich betroffen (Petzold 2007 75). Insofern ist aus Sicht des Integrativen Ansatzes eine Trennung zwischen Leib und Organisation nicht möglich (ebenda).

2.5 Das *organisationale Rollenkonzept* aus systemtheoretischer Sicht im Vergleich zum Rollenverständnis des Integrativen Ansatzes

Organisationen bilden formelle und informelle Strukturen aus. Formelle Strukturen entsprechen dem „Soll-Zustand“ einer Organisation. Sie lassen sich z.B. in Form eines Organigramms abbilden. Die aufgabenteilige Ausdifferenzierung in der formellen Struktur ist der horizontale Aspekt, die Kontroll-, Weisungs- und Entscheidungsbefugnis ist der vertikale Teil der formellen Organisationsstruktur. (Dechmann et al 79). Die formelle Struktur wird von den Positionsinhabern durch ihr Verhalten in eine Handlungsstruktur übersetzt (Dechmann 80). Diese Handlungsstrukturen umfassen neben den formellen Beziehungen auch informelle Beziehungen und Verhaltensmuster. Informelle Strukturen, wie zum Beispiel eine regelmäßige Kaffeerunde im Jugendamt, kann deutlich zur psychischen Entlastung der Mitarbeiter beitragen oder „Silo-denken“ überwinden helfen. Die gegebenen konkreten Handlungsstrukturen in einer Organisation umfassen sowohl die formellen als auch die informellen Strukturen (Dechmann et al 84). Dementsprechend gibt es in jeder Organisation formelle und informelle Erwartungen, die sich zu *Rollen* ausbilden und für die jeweilige Position ein *Rollenfeld* bilden (Dechmann et al 86). Die institutionellen Erwartungen wirken sich unmittelbar auf die Rollenidentität aus: „die reziproke Verknüpfung von Akten und Akteuren sedimentiert sich in Form von institutionalisierten Rollen, die als generalisierte Erwartungsverdichtungen wirken.“ (Kirchner 45).

„Die Rolle ist (...) die Summe aller Erwartungen der verschiedenen Gruppen und Personen, die Menschen in einer bestimmten sozialen Position beeinflussen.“ (Dechmann 85). Die Rolle ist die kleinste Einheit der Organisationsstruktur. Damit sinnvolles und arbeitsteiliges Handeln möglich ist, sorgt eine Organisation als soziales System für eine differenzierte Klarheit seiner Erwartungen und bildet Rollen aus. Um Erwartungssicherheit herbeizuführen, werden Rollenerwartungen formalisiert, Regeln unterworfen und damit institutionalisiert. (Luhmann 1995 60).

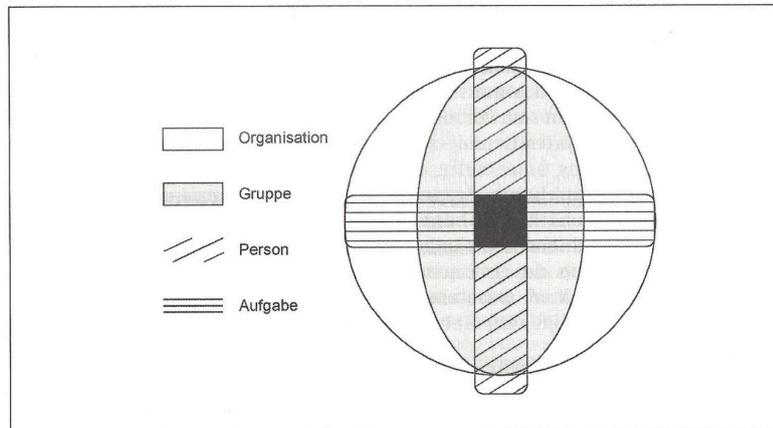
Im Prozess der Sozialisation lernt man, verschiedene Rollen zu unterscheiden. So werden diffuse, gefühlsbetonte, gemeinschaftliche Rollenbeziehungen, wie die Rolle

einer Freundschaft oder eines Familienmitglieds als *partikulare* Rolle bezeichnet (Köbel/Breitenbach zitieren T. Parsons). Partikular deswegen, weil es nicht gleichgültig ist, *wer* die Rolle innehat. Diese Rollen sind so *persönlich*, dass man den Rollenträger, wie ein Kind oder ein Elternteil nicht einfach austauschen kann. Die Rollen sind also sehr stark an die konkrete Person gebunden. Die Beziehungen sind durch Zuneigung, Liebe, Bindung, Affiliation, Affektivität geprägt. Man steht als *ganze Person* zur Verfügung, zum Beispiel als Elternteil für seine Kinder. Die Rollenerwartungen sind entsprechend diffus und unübersichtlich.

Unpersönliche, austauschbare Rollenbeziehungen lassen sich als *universale* Rollen bezeichnen. Universal deswegen, weil es im Prinzip nicht wichtig ist, *wer* die Rolle ausübt. Die Rollenausübung ist durch weitgehende *affektive Neutralität* gekennzeichnet. Die Rolle wird nur in einem spezifischen Kontext ausgeübt, zum Beispiel bei der Ausübung eines bestimmten Berufes. Hier ist nicht die ganze Person, sondern die ausgeübte *Funktion* wichtig. Die Rolle ist an die Tätigkeit gebunden. Die Beziehungen sind austauschbar und vergleichsweise unpersönlich. (Köbel/Breitenbach). Beispiel: Hauptsache, der Bus ist pünktlich. Es unwichtig, *wer* den Bus fährt und was der Busfahrer in seiner Freizeit macht. Als Sozialarbeiterin im Jugendamt bin ich nicht die Mama.

Insbesondere in Care-Berufen spielt jedoch der Beziehungsaspekt eine große Rolle. In den Rollen von Care-Berufen sind also partikulare Rollenanteile enthalten. Wichtig sind eine gute Balance und eine klare Abgrenzung (Rollenklarheit). Ein Beispiel für eine unzureichende Rollenklarheit wäre die Chefin, die aus dienstlichen Gründen beim Arbeitnehmer abends zu Hause anruft. Der Unterschied zwischen partikularen und universalen Rollen lässt sich wie folgt verdeutlichen: Es ist überhaupt nicht gleichgültig, wenn ich als Mensch im Kontext meiner Familie sterbe, aber es ist vergleichsweise unerheblich, wenn ich als Abteilungsleiter im Versicherungskonzern sterbe. Die Mail mit der Todesanzeige ist in der Organisation recht bald vergessen.

Eine berufliche Rolle lässt sich als *Schnittmenge der Erwartungen* von Person, Organisation, Gruppe (z.B. ein Team), und Aufgabe verstehen (von Rosenstiel et al 2011 14):



Diese Erwartungen lassen sich ausdifferenzieren in Muss-, Soll-, und Kann-Erwartungen. Durch Sozialisation lernen Heranwachsende die Fähigkeiten, die für eine berufliche Rollenausübung nötig sind, nämlich sich in verschiedenen Rollen zu bewegen, zwischen verschiedenen Rollen zu unterscheiden und die Rollen zu interpretieren. Persönliche Wünsche und Interessen werden dabei mit den funktionalen Anforderungen der Gesellschaft in Einklang gebracht. Gelingt dieser Sozialisationsprozess, kann man mit Anerkennung und Wertschätzung rechnen. Sozialisation bedeutet also das Erlernen sozialer Rollen. (Köbel/Breitenbach).

Das oben beschriebene soziologische und systemtheoretische Verständnis von Rolle lässt die Vermutung naheliegen, dass am Eingang zur Organisation eine *Entleibung* stattfindet: „...als träte der Richter dort in einen seelischen Sonderstatus, allein mit seinen Kommentaren und seiner Interpretierkunst, eine Art Medium, eins mit der Rechtsordnung, und als wäre, was immer dabei herauskommt, nie eine persönliche Meinung, immer gesetzliche Fügung.“ (Kückelmann 170). Damit komme ich zum Rollenbegriff der Integrativen Supervision. Im Konzept der Integrativen Supervision werden Rollen *verkörpert*: Unsere Rollen werden uns von klein an in den Leib eingegraben. Bei der Aufnahme von Rollen nehmen unsere *Sinnesorgane* eine wichtige Rolle ein. Wir sehen jede Geste mit den Augen. Wir hören jede Stimme mit dem Ohr. Wir füllen auf der leiblichen Ebene eine Rolle mit Leben. Das konkrete Handeln in Rollen ist an physische Situationen gebunden. Rollen sind konkrete psychophysische Handlungsmuster, die sich in gegebenen Kontexten durch

Verkörperung konkretisieren. (Petzold et al 1982 37). Der Leib ist ein Reservoir an Atmosphären, Bildern, Szenen, Szenengeschichten, Stücken. Der Leib beinhaltet die Partituren des Lebens (Petzold 1993 290). Rollen werden also leiblich wahrgenommen (role perception), übernommen (role taking) und mit Leben gefüllt (role playing) (Petzold 1993 698). Rollen sind leiblich konkret verkörperte soziale Realität. Sie sind den Menschen in „Fleisch und Blut“ übergegangen oder „auf dem Leib geschrieben“, sie sind Teil seiner leiblich begründeten Identität. (Petzold 1993 698). Institutionalisierte Normen und Regeln regulieren die *Rollenperformanz* (Petzold 1982 27). Diese Rollenperformanz ist als körperliche Verhaltensform an den Leib gebunden: Wenn ich mich vor den Dienst-PC setz, fällt mir mein dienstliches Kennwort ein. Ich weiß beim Tippen der Tasten schon von der Position der Hände, vom Rhythmus der Anschläge, ob ich die richtigen Tasten gewählt habe, ohne die Tastatur genau in Augenschien zu nehmen.

3. Der Prozess der beruflichen Sozialisation und seine Bedeutung für die Integrative Supervision

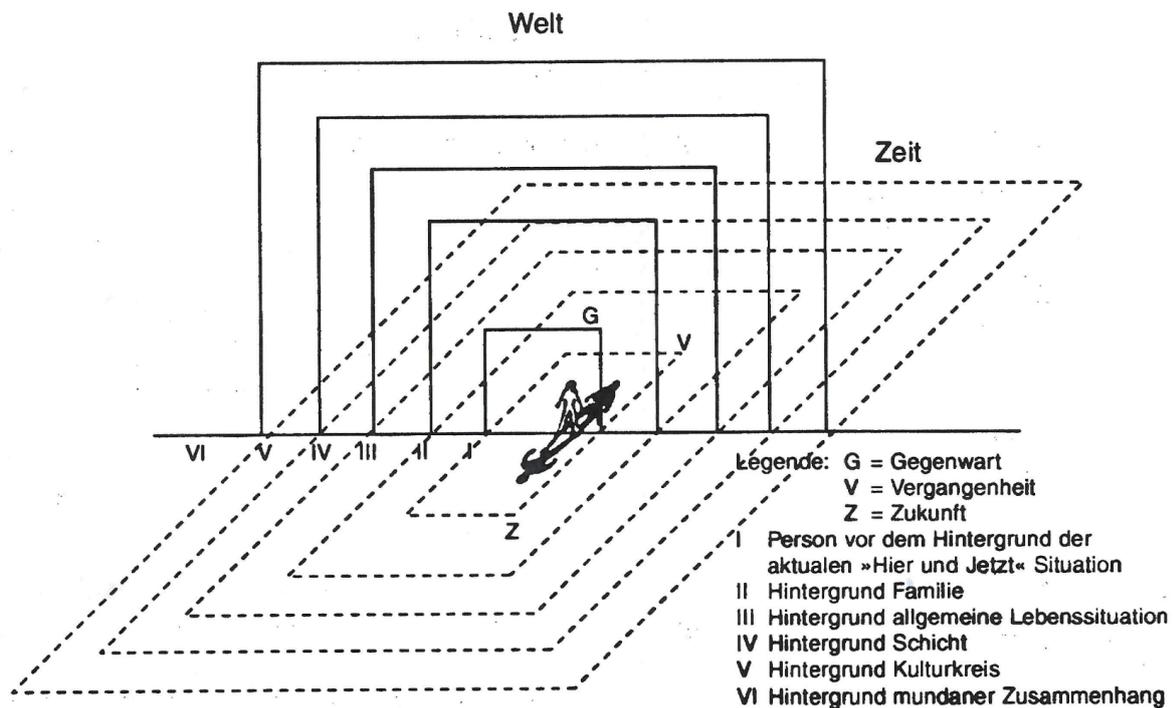
3.1 Sozialisation als Prozess der Wirklichkeitskonstruktion und die Bedeutung für die Integrative Supervision

Bei Petzold (2010f. 47 f.) findet sich eine sehr umfassende Definition zum Begriff *Sozialisation* im Sinne des Integrativen Ansatzes. Man könnte wahrscheinlich für das Aufschlüsseln dieser komplexen Definition eine eigene Graduierungsarbeit erstellen. Ich werde zum Schluss des Kapitels kurz auf diese Definition zurückkommen.

Sozialisation ist ein *Lernprozess im sozialen Kontext*, die zur Eingliederung des Individuums in die *Gesellschaft* führt (Albisser 62). Petzold betont den leiblichen Aspekt der Sozialisation: „... daß nämlich *Sozialisation Formung von Leiblichkeit in „zwischenmenschlicher Interaktion“* ist.“ (Petzold 1993 1189). Es folgt eine schöne und plastische Beschreibung von Sozialisation als „Geschichte von Szenen“: „Jede Szene und Atmosphäre, die ich (mit)konstituiere, die ich wahrnehmend und handelnd gestalte, wird in mir eingegraben. Ich nehme ihre Elemente und Bewegungen wahr, die Wirkungen der Personen und Dinge auf mich, meine Wirkungen auf die Personen und auf die Dinge. So schreite ich von Stimmung zu Stimmung, von Szene zu Szene - Ereignisse, die sich mir leibhaftig einprägen, in meinem Gedächtnis verankert

werden.“ (Petzold 1993 901). Unsere Sozialisation ist hat also einen großen Einfluss darauf, wie wir wahrnehmen, fühlen und mit anderen reden: „Jede soziale Interaktion, alle Kommunikationsprozesse und die sich mit Ihnen vollziehenden Leibregungen, Wahrnehmungen, Gefühle, Gedanken und Handlungen unterliegen (...) kokreativen Interpretations- und Konstruktionsvorgängen, die als solche in komplexen Sozialisationsprozessen erlernt worden sind und damit auf kulturelle Leistungen zurückgreifen.“ (Petzold 2007 65). Durch Sozialisation entsteht eine *objektive Sinnstruktur*, die zu einer sinnhaften *Lebenspraxis* führt. (Garz etal 31, Bezug: U. Oevermann). „Wir werden (...) im Prozess der Sozialisation zu dem, was wir sind, indem wir im sozialen Miteinander und im Umgang mit der Welt Regeln lernen“ (Garz etal 61). Dabei lässt sich unterscheiden zwischen dem Verinnerlichen von Inhalten (Internalisierung), zum Beispiel von Benimmregeln, und dem Verinnerlichen von Strukturen (Interiorisierung), zum Beispiel das Entwickeln von Sprachkompetenz (Garz etal 61 f.). Im Übrigen wird Sprache bei der Sozialisation eine zentrale Bedeutung zugemessen, weil die Sprache eine wichtige Vermittlungsfunktion zwischen Sozialstruktur und Persönlichkeit zukommt (Oevermann 1973 16). Das Werden des Subjekts zu dem, was ist, lässt sich nach Oevermann als *Individuierung* bezeichnen (ebenda).

Ich habe festgestellt, dass in fast jedem Lehrbuch der Soziologie, welches ich in der Hand hatte, aus dem Werk von Peter L. Berger und Thomas Luckmann: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* zitiert wird. Dieses Werk scheint also im Bereich der Soziologie aktuell ein Standardwerk zu sein. Berger/Luckmann versuchen, „mit der Erklärung jener Wirklichkeit anzufangen, die dem Verstand des gesellschaftlichen Normalverbrauchers zugänglich ist“ (Berger/Luckmann 21). Diese Alltagswelt ist „um das „Hier“ meines Körpers und das „Jetzt“ meiner Gegenwart herum angeordnet. Diese Zone ist „die Welt in meiner Reichweite“ (Berger/Luckmann 25). Das Hier und Jetzt findet im Austausch mit anderen Menschen statt. Die Idee der menschlichen Existenz im Kontext-Kontinuum von Petzold lässt sich gut daran anschließen:



An dieser Stelle lässt sich überleiten zur anthropologischen Grundformel des Integrativen Ansatzes: „Das Wesen des Menschen ist in seiner Leiblichkeit begründet“ (Petzold 2007 393). „Sein ist Mitsein (synousia) – Existenz ist Koexistenz in der Lebenswelt“ (Petzold 2007 392). Die Leiblichkeit wird also zur Zwischenleiblichkeit (Petzold 2007 393). Bei der Sozialisation verbindet sich das eigene verkörperte Wissen - *der informierte Leib* - mit dem verkörperten Wissen der anderen: Wir nehmen auf der Ebene des Leibes Informationen über die Welt in uns auf: „durch Enkulturations- und Sozialisationsprozesse hat der Leib, sozial „programmiert“, Wissen in sich hineingenommen und wird dadurch zum Leib-Subjekt, das lebenslang in Prozessen der Aneignung und Interpretation mit wachsender Sinnerfassungskapazität (...) „persönlichen Sinn“ schöpft, damit zugleich auch zu kollektiven Sinnsystem beiträgt und im beständigen Wandel ist (...)“ (Petzold 2007 72). Bei Begegnungen spielen wechselseitige Typisierungen eine Rolle: er ist ein typischer Amerikaner, sie ist eine gute Verkäuferin. Die Sprache als *wichtigstes Zeichensystem der menschlichen Gesellschaft* leitet in vorgeprägte Muster und Sprachregelungen (Berger/Luckmann). Auch hier spielt der Leib eine wichtige Rolle. Wir sprechen mittels Bewegungen des Mundes, des Gesichtes und mit Hilfe der körperlichen Gestik. Organismus und Selbst entwickeln sich in einer gesellschaftlich bestimmten Umwelt (Berger/Luckmann 53). Das Selbst ist gegenüber sich selbst und dem Organismus

exzentrisch (Ausdruck von Plessner, Berger/Luckmann 53). „Einerseits *ist* der Mensch sein Körper (...) andererseits *hat* er einen Körper“ (ebenda). Die Menschen produzieren eine gesellschaftliche Welt, diese Welt bringt wiederum den Menschen hervor. Institutionen und Organisationen als Bestandteile der gesellschaftlichen Ordnung sind also nicht naturgegeben, sondern sind ein „Produkt menschlichen Tuns“ und menschlicher *Externalisierung* (Berger/Luckmann 55).

Beim Vorgang der Sozialisation wird die institutionale Welt als objektive Wirklichkeit erlebt (Berger/Luckmann 64). Die Sozialisation erfolgt in einem dialektischen Prozess von Externalisierung und Objektivierung – Entäußerung und Vergegenständlichung - auf der einen Seite und Internalisierung – Einverleibung - auf der anderen Seite (Berger/Luckmann 65). Gleichzeitig findet eine Legitimation statt: „*das ist einfach so!*“ wie ein Familienrichter kraft seines Amtes zu sagen pflegt. Der Mensch wird durch *Internalisierung* zu einem Mitglied der Gesellschaft. Internalisierung wird in diesem Kontext definiert als „das unmittelbare Erfassen und Auslegen eines objektiven Vorgangs oder Ereignisses, das Sinn zum Ausdruck bringt...“ (Berger/Luckmann 139). Man übernimmt und versteht eine Welt als eigene, „in der Andere schon leben“ (Berger/Luckmann 140). *Sozialisation ist also „...die grundlegende und allseitige Einführung des Individuums in die objektive Welt einer Gesellschaft...“* (Berger/Luckmann 141). Hier wird unterschieden zwischen *primärer Sozialisation*, die sich auf die Kindheit bezieht und *sekundäre Sozialisation*, mit der die Zeit nach der Kindheit gemeint ist. In der primären Sozialisation übernimmt das Kind die Rollen und Einstellungen der „signifikanten Anderen“. Der Begriff „signifikante Andere“ haben Berger/Luckmann aus dem Konzept der Sozialisation nach Mead entlehnt (Berger/Luckmann 142). Kinder identifizieren sich mit ihren Bezugspersonen. Dieser Prozess ist sowohl kognitiv als auch gefühlsbetont (ebenda). „Eine Identität zu bekommen, heißt, einen bestimmten Platz in der Welt zu erhalten. In dem sich das Kind diese Identität subjektiv aneignet („ich bin John Smith“) eignet es sich die Welt an, auf die diese Identität verweist.“ (Berger/Luckmann 143). Ein schönes Beispiel: „Für die Internalisierung von Normen bedeutet zum Beispiel der Übergang von „jetzt ist Mami böse auf mich“ zu „Mami ist immer böse auf mich, wenn ich meine Suppe verschüttete“ einen Fortschritt. Wenn weitere signifikante Andere - Vater, Oma, große Schwester und so weiter - Mamis Abneigung gegen verschüttete Suppen teilen, wird die Gültigkeit der Norm subjektiv ausgeweitet. Der entscheidende Schritt wird getan, wenn das Kind erkennt, dass *jedermann* etwas gegen das Verschütten der Suppe hat.

Dann wird die Norm zum „Man verschüttet, Suppe“ nicht verallgemeinert.“ (Berger/Luckmann 143). Da sich Kinder ihre *signifikanten Anderen* nicht aussuchen können, ist die Identifikation besonders hoch. Im Unterschied zur sekundären Sozialisation internalisiert das Kind die Welt seiner unmittelbaren Bezugspersonen als die einzige gegebene Welt. „Darum ist, was an Welt in der primären Sozialisation internalisiert wird, so viel fester im Bewusstsein verschanzt als Welten, die auf dem Wege sekundärer Sozialisation internalisiert werden.“ (Berger/Luckmann 145). Ergänzend: das, was internalisiert wird, wird zu einem „verkörperten Wissen“ (Petzold 2007 72).

Die sekundäre Sozialisation bezieht sich schwerpunktmäßig auf das Erlernen von rollenspezifischem Wissen (Berger/Luckmann 149). In der primären Sozialisation internalisiert das Kind die Welt seiner unmittelbaren Bezugspersonen als *die* Welt und in der sekundären Sozialisation internalisieren wir die Welt, die in einen bestimmten institutionellen Zusammenhang gehört. Einige jener Krisen, die nach der primären Sozialisation auftreten, kommen tatsächlich von der Erkenntnis, dass die Welt der Eltern nicht die einzige Welt ist...“ (Berger/Luckmann 152). Durch Sozialisation wachsen wir in die „Drei Welten“ unserer Lebenswelt hinein, in die materielle Welt des Handelns, in die soziale Welt der Sprache und in die Welt der persönlichen, emotionalen Erfahrungen. Es entsteht Identität (Petzold 2007 73, nach Habermas/Mingers). In der Sozialisation sind soziale Erfahrungen immer „leibgebunden“ (Petzold 2007b 75).

Zurück zur umfassenden Definition von Petzold, die ich zu Beginn dieses Kapitels erwähnt habe. Ich möchte diese Definition (Petzold 2010 f 47 f.) im Kontext der vorgenannten Ausführungen wie folgt verkürzt zusammenfassen:

Sozialisation ist:

- Wechselseitige Beeinflussung von Systemen im Kontext und Kontinuum
- Gelingende oder misslingende Entwicklung des Leibssubjektes und seiner Persönlichkeit
- In Feldern, sozialen Netzwerken, Konvois
- Über die Lebensspanne
- Der Mensch in seiner Leiblichkeit und mit seinen kognitiven, emotionalen, volitiven und sozial-kommunikativen Kompetenzen und Performanzen wird geprägt durch gesellschaftliche und ökonomische Einflüsse

- Die Prägung erfolgt durch Attributionen, emotionale Wertschätzung, Ressourcenzufuhr oder -entzug, Informationen aus dem kommunikativen und kulturellen Gedächtnis, Förderung oder Misshandlung
- Der Mensch wirkt dabei in die Realität zurück und meistert seine Entwicklungsaufgaben
- Er gestaltet seine Identität aktiv mit (Identitätsentwürfe und -stile)
- Durch Wahl von *life styles* und *social worlds*
- Gestaltung der Wirklichkeit durch Reziprozität, Ko-respondenz, Kooperation, Ko-konstruktion und Kokreation
- Dadurch verändern sich die Persönlichkeit, die ökologische und soziale Mikrowelt, die gesellschaftlichen Meso- und Makrofelder, die Kultur
- Dies geschieht durch eine Dialektik von Vergesellschaftung und Individuation
- Das Ergebnis ist Identität, Subjekt, Persönlichkeit in der Gesellschaft.

Der Mensch ist ein erzählendes Wesen. Darauf aufbauend findet im Integrativen Ansatz eine *narrative Praxis* statt (Biografiearbeit, Poesie-, Biblio- und Dramatherapie) (Petzold 2010 f 24, 39). Das Ziel dieser Praxis sind die Entwicklung neuer und heilsamer Sozialisationsprozesse. In den verschiedenen Integrativen Verfahren kann die eigene Geschichte und Sozialisation durch Selbsterfahrungsprozesse, z.B. in Form von *Biografiearbeit* (Petzold 2010 f 19) reflektiert und bearbeitet werden. Die *Passagen* (Petzold 2010 f 22) schwieriger Lebensereignisse aus der Sozialisation können mit der Panoramatechnik dargestellt und erlebnis- und lösungsorientiert reflektiert werden.

3.2 Sozialisation, Subjektivation und Assimilation in Institutionen und Organisationen und Implikationen für die Integrative Supervision

Da die Familie eine Institution ist, wäre also die familiäre, primäre Sozialisation zu beschreiben. Auch die Sozialisation durch Medien wäre ein interessantes Thema. Ich möchte mich hier auf die Beschreibung der *sekundären Sozialisation im beruflichen Kontext* beschränken. Im Zusammenhang mit Hineinwachsen in Organisationen lautet eine *zweckrationale* Definition von Sozialisation: „Unter Sozialisation verstehen wir „den Prozess, während dessen der nur mit rudimentären Instinkten geborene Mensch allmählich die Verhaltenssicherheit eines Erwachsenen erwirbt und dabei psychisch wie sozial die Fähigkeit gewinnt, als Individuum zum arbeitsteiligen Produktionsprozess der Gesellschaft beizutragen“ (Pressel 1970, 124)“ (Bosetzky et

al 6). Der Mensch wächst in eine Kultur hinein (Enkulturation) und entwickelt sich zu einer Persönlichkeit (Personalisation). „Wenn von der Sozialisation in Organisationen und Gruppen die Rede ist, dann wird darunter der Prozess verstanden, durch den ein Individuum mit seinen Handlungen zum Bestandteil des Aktivitätsmusters einer Organisation oder Gruppe wird.“ (Klatetzki 352). Man findet seinen Platz in der Organisation und dadurch in der Gesellschaft.

Bei diesen Definitionen von Sozialisation in Institutionen wird der *Machtaspekt* nicht offen thematisiert. Die sekundäre, berufliche Sozialisation ist jedoch vom Machtaspekt durchdrungen. Die Ergreifung eines Berufs ist nicht zuletzt ein Resultat sozioökonomischer Zwänge. Wenn man in einer Organisation tätig ist, ist man meistens in Machtverhältnissen in Form von Über- und Unterordnungssystemen eingebunden. Insofern bedeutet die Reflexion beruflicher Sozialisation im Rahmen von Supervision mitunter auch die Beschäftigung mit der Frage „...wie das Subjekt in der Unterwerfung gebildet wird.“ (Butler 8). Im Prozess der Sozialisation wird der „Herr“ in Form von Selbstvorwürfen zur psychischen Wirklichkeit des Subjektes (ebenda). Die in der schulischen Sozialisation erlebten Machtbeziehungen setzen sich in beruflichen Kontexten fort. In der Schule wird benotet und im beruflichen Kontext wird die Arbeitsleistung beurteilt. Der Einzelne wird stets „so zugeordnet, dass er seinen Platz hat.“ (Foucault 2015 230). Wenn ich als Untergebener zum Chef gerufen werde, meine eigentliche Tätigkeit unterbreche und mich selbstverständlich in sein Büro bewege, setzt das voraus, dass ich das Über- und Unterordnungsverhältnis als gesellschaftliche Konstruktion in meiner Psyche internalisiert habe. Butler stellt auf Grundlage von Foucault fest, dass die Bildung des Subjektes auf die „*Wirkung eines Rückstoßes der Macht*“ zurückgeht (Butler 12). Die gesamte Sozialisation macht den Menschen „*Anfällig für Unterordnung und Ausbeutung*“ (ebenda).

Im Konzept der Integrativen Supervision wird der Machtaspekt metatheoretisch berücksichtigt und mit konkreten Methoden zur Reflexion gebracht. Sogar neurophysiologische Prozesse in Zusammenhang mit Machtprozessen finden Berücksichtigung (Petzold 2007 268).

Wie im Beispiel oben deutlich wird, findet Macht ihre „Ausprägung“ „als *Gefühl* (...), als kognitives *Konstrukt* (mentale Repräsentation) und als *Performanz* (Handlungsvollzug)...“ (Petzold 2007 267). Wenn der Chef ruft, kann sich je nach Situation ein beklemmendes Gefühl einstellen. Möglicherweise wird die Situation sogar „neurophysiologisch als gefährlich „markiert“ (marking durch Amygdala Reaktionen)“

(Petzold 2007 268). Es finden sofort mentale Repräsentationen statt und man stellt Vermutungen an, welches Anliegen der Chef wohl haben mag. Man bewegt sich zum Chef und nimmt vielleicht noch Unterlagen oder einen Kalender mit (Performanz). „Macht ist ein äußerst komplexes Phänomen (...) weil Macht einerseits *subjektive Erlebnisrealität* ist, zum anderen eine *formal-strukturelle Realität*, die durch das Zusammenspiel gesellschaftlicher Kräfte konstituiert wird.“ (Petzold 2007 267). Bei der beruflichen Sozialisation beeinflussen sich beide Komponenten gegenseitig. Im Konzept der Integrativen Supervision finden sich Definitionen von Macht und Gewalt (Petzold 273) und eine differenzierte Aufschlüsselung verschiedener Merkmale zur Analyse von Machtprozessen (Petzold 2007 267 f.).

Ist Sozialisation dann nicht in Wirklichkeit *Assimilation*? Der *Borg-Kubus* ist ein riesiges, würfelförmiges Raumschiff der *Borg*. Es handelt sich um ein Phantasiegebilde aus dem Star-Trek Universum. Die Borg sind ein Kollektiv von Lebewesen, deren Individualität mit Hilfe von Maschinen ausgelöscht wurde. Diese Lebewesen wurden *vollständig in das Kollektiv assimiliert*. Kommt man dem Borg-Kubus zu nahe, wird man zu einem kybernetischen willenlosen Wesen umfunktioniert: „*Jeder Widerstand ist zwecklos. Die Grundlagen Ihrer Existenz sind bedeutungslos geworden...*“ (Star Trek: Picard, Staffel 3, Folge 9). Treibt man den systemtheoretischen Ansatz konsequent voran, wäre der Borg-Kubus die perfekte selbstreferentielle und operativ geschlossene Organisation und geht darüber hinaus, da Klienten (als vorerst außenstehende *Kunden*) der Organisation nicht nur betreut, sondern gleich ungefragt gewaltsam in die Organisation aufgenommen und unter völliger Auflösung der Persönlichkeit *assimiliert* werden. In dieser Dystopie gibt es keine Außenstehenden mehr. Alle Wesen im Umfeld des Borg-Kubus sind in kybernetische Werkzeuge verwandelt worden. Die Individualität wurde konsequent ausgelöscht zugunsten einer, autopoietischen Kommunikation mit dem Ziel, das *System* der Borg zu erhalten und auszubauen. Die perfekte Verwaltung. Was den *Borg* völlig fehlt, ist *Mündigkeit*, also die Fähigkeit zu einem eigenen Urteil.

Die Borg wenden Zwang an. Kritisch gesehen geht Sozialisation sogar noch weiter als die Assimilation, denn sie führt zu dem Ergebnis, dass sich das Individuum *freiwillig* den *Systemerfordernissen* und den damit verbundenen *Verwertungszusammenhängen* unterordnet (Bergmann 68 ff.). Fremdbestimmte Interessen werden unreflektiert als eigene Interessen erlebt (Butler). Um in der Dystopie zu bleiben: wir

machen uns mittels einer „sich selbst manipulierenden Matschbirne“ (Bergmann) im Grunde freiwillig zu *Borgs*.

Nicht umsonst wird bei ausgeprägt hierarchischen und konsequent „top-down“ organisierten Gebilden von „Maschinenorganisationen“ gesprochen. Jede Verwaltung des öffentlichen Dienstes hat im Grunde *Borganteile*: Man ist gehalten, sich zu einem gewissen Anteil zu assimilieren, sich anzupassen, die eigene Mündigkeit zurückzustellen. Man wird „*ver=mittelt*“ (Rausch 21).

Foucault stellt fest, dass Macht nicht nur in Hierarchien, sondern in allen menschlichen Beziehungen eine Rolle spielt: „Die Machtbeziehungen sind überall...Von jedem, der etwas weiß, können wir sagen, dass er Macht ausübt.“ (Foucault 2015 239).

In der Integrativen Supervision lassen sich Zusammenhänge von Sozialisation und Machtstrukturen und Machtprozessen (Machtströmungen und Wirbelkräfte, Petzold 2007 271) innerhalb von Organisationen und Institutionen reflektieren und zum Beispiel in Form von *Charts* kreativ und mit Einbeziehung des subjektiven Erlebens nach außen bringen und bearbeiten (Petzold 2007 252 ff.). In diesen Charts lassen sich Organisationskultur, Entscheidungsprozesse, Organisationsprobleme, Emergenzpotentiale, Über- und Unterlastung, bildhaft darstellen. Bisher nicht bewusste Inhalte werden auf kreative Weise zu einem leiblichen und reflexiven Erleben gebracht. Offene und verdeckte Machtkonzepte werden expliziert (Petzold 2007 266).

Dass der Mensch gegebenen Machteinflüssen mehr oder weniger passiv unterworfen ist, wird vom *Agency-Konzept* in Frage gestellt. Dieses Konzept stellt den Menschen als „Agenten“ in den Vordergrund, der in der Lage ist, Situationen zu gestalten und Netzwerke zu beeinflussen (Raithelhuber). In diesen Ansätzen finden sich Begriffe, wie Selbstwirksamkeit, Gestaltung der eigenen Lebensumstände, Selbstreflektion, Entscheidungen, Ergebniserwartungen, Kontrolle über die eigenen Lebensumstände, Lebenspläne und Selbstsozialisation. Voraussetzung ist, dass man sich selbst als *Agent erkennt*.

3.3 Frühsozialisation in Einrichtungen der Früherziehung

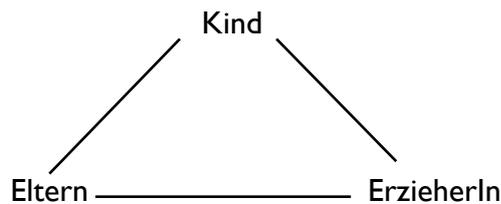
Erste Erfahrungen in Organisationen und Institutionen macht man als *Nutzer*, beziehungsweise als *Inanspruchnehmende*: Man *besucht* einen Kindergarten oder eine Schule. In der Regel wird man erst als Erwachsener *Dienstleistender* im Sinne

von *Arbeitnehmer* in einer Organisation. Eine der ersten Bekanntschaften mit Institutionen machen wir in der Regel im Kindergarten oder in der Kinderkrippe. „Kindergärten und Krippen sind (...) Einrichtungen mit dem gesetzlichen Auftrag, der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern.“ (Tietze 275). Der gesellschaftliche Auftrag lautet, die Kinder in ihrer sozialen, emotionalen, körperlichen und geistigen Entwicklung zu fördern (§ 22 SGB VIII). Aufgrund dieser gesellschaftlichen Funktion, die gesetzlich festgeschrieben ist, handelt es sich bei Kindergärten und Krippen um Institutionen. Kinder sind mit Besuch des Kindergartens einer *institutionellen Frühsozialisation* ausgesetzt. Bis zum Besuch des Kindergartens oder der Krippe sind Kinder in der Regel vorwiegend in ihrer Familie sozialisiert worden. Mit Besuch des Kindergartens erleben junge Kinder in ihrer Biografie erstmals ein *geteiltes Sozialisationsfeld* (Tietze 275). Während Kinder in der ehemaligen DDR in der Regel den Kindergarten besucht haben, war dies in der Bundesrepublik nicht selbstverständlich. Daran wird deutlich, dass bei der Entwicklung von Institutionen gesellschaftliche Interessen und Machtkonstellation eine große Rolle spielen.

Eine wichtige Funktion der institutionellen Frühsozialisation ist die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, also das Ermöglichen einer Erwerbstätigkeit der Eltern, insbesondere der Mütter. Kinder, die den Kindergarten nicht besuchen, kommen häufig aus benachteiligten Kontexten, wie Familien mit Migrationshintergrund oder Familien mit einem niedrigen Einkommen (Tietze 276). Die pädagogische Berücksichtigung einer zunehmenden Heterogenität der Kinder und ihrer Familien spielt eine zunehmende Rolle (Niesel, Griebel 215).

Seit Fröbel ist die frühkindliche institutionelle Sozialisation wissenschaftlich fundiert. Entwicklungspsychologische, sozialpsychologische, pädagogische und neurowissenschaftliche Erkenntnisse fließen ein. Kindern wird somit idealerweise ein Rahmen für eine Auseinandersetzung mit der Welt ermöglicht. Daher wird der Kindergarten zu zunehmend zu einer Bildungseinrichtung. Allerdings müssen dafür die organisationalen Gegebenheiten, wie Struktur- und Prozessqualität gegeben sein. Merkmale der Strukturqualität sind zum Beispiel Gruppengröße, Betreuungsschlüssel, Qualifikation, räumliche Bedingungen. Merkmale der Prozessqualität sind zum Beispiel die Art der pädagogischen Anregungen, Qualität der Interaktionen zwischen Fachkräften und Kindern, Qualität der Sensitivität, des Klimas und der emotionalen Wärme.

Besonders bedeutsam ist die Gestaltung von *Übergängen* sowohl beim Übergang des Kindes von der Familie in den Kindergarten als auch beim Übergang in die Schule (Niesel, Griebel 215 ff.). Beide Übergänge lassen sich als kritisches Lebensereignis, beziehungsweise als Entwicklungsaufgabe bewerten (Niesel, Griebel 217 ff.). Es differenzierte Eingewöhnungsmodelle, in denen die Beziehungskonstellationen besondere Bedeutung erhalten:



Überforderungsreaktionen des Kindes wie Weinen oder Rückzug werden vor dem Hintergrund von Stress- und Bindungstheorien bewertet. Der durch Veränderungen hervorgerufene Stress (Trennungsstress) soll durch Förderung der Eigeninitiative des Kindes und durch eine zeitlich flexible Ausgestaltung der Eingewöhnung reduziert werden (Niesel, Griebel 216). Feinfühligkeit und Autonomieunterstützung spielen bei der Eingewöhnung eine große Rolle (Niesel, Griebel 218).

Durch die institutionelle Frühsozialisation ergeben sich verschiedene Effekte. Auf der gesundheitlichen Ebene ist bei den Kindern ein erhöhtes Krankheitsrisiko festzustellen. So sind die Inzidenzen für Durchfallerkrankungen, Atemwegs- und Ohrenerkrankungen höher als bei familienbetreuten Kindern. Hinsichtlich Bindungssicherheit zu den Eltern scheinen die Hauptfaktoren eher bei der elterlichen Feinfühligkeit und weniger auf den Fakt der „geteilten Sozialisation“ begründet zu sein (Tietze 282). Zu diesem Aspekt gibt es sicherlich auch andere Fachmeinungen und Untersuchungsergebnisse, die vor dem Hintergrund eines sehr frühen Eintrittsalters und zum Teil langer Betreuungszeiten bezüglich der Bindungsintensität zu den Eltern kritische Ergebnisse haben. Bezüglich sozialer Kompetenzen wurde festgestellt, dass Kinder mit Kindergartenerfahrung häufiger zu längerem Spiel und zu reiferen Interaktion mit Gleichaltrigen in der Lage sind. Sie haben oft mehr Selbstvertrauen und sind vergleichsweise selbständiger. Auf der anderen Seite zeigen Kinder, die einen frühen Betreuungsbeginn und langen Betreuungszeiten ausgesetzt waren, mehr externalisierendes Problemverhalten. Bei Risikofamilien kann ein institutionelles Förderprogramm späteres Fehlverhalten mit Delinquenz verhindern. Auch beim

Sprachverhalten von benachteiligten Kindern sind positive Effekte einer institutionalisierten Früherziehung festgestellt worden (Tietze 280).

2.4 Sozialisation in der Schule

Der Übergang von der Kindertageseinrichtung in die Institution Schule rückt zunehmend ins Bewusstsein und wird entsprechend pädagogisch gestaltet (Cloos et al 547). Schuleintrittsalter, Schulreife, kognitive, motorische und soziale Reifungsschritte als Voraussetzungen zur Bewältigung der schulischen Anforderungen spielen dabei eine wichtige Rolle (Cloos et al 549). Genau wie der Übergang von der Familie in die Kindertageseinrichtung (s.o.) lässt sich der Übergang in die Schule als kritisches Lebensereignis, welches mit Stresssymptomen und mit Anpassungsschwierigkeiten verbunden sein kann, betrachten (Cloos et al 553).

In unseren Breiten ist die Schule eine wichtige sekundäre Sozialisationsinstanz nicht nur zur Vermittlung von Wissen, sondern auch zum Erlernen sozialer Fertigkeiten. Außerdem vermittelt die Schule zwischen den Sozialisationsprozessen in der Familie und den gesellschaftlichen Erfordernissen, denen man sich als Erwachsener gegenübersteht (Oevermann 1973 20). Die Einführung von Gesamtschulen haben wenig daran geändert, dass die schulische Sozialisation bestimmte Funktionen hat: Qualifizierungsfunktion: Qualifizierung für die spätere Berufstätigkeit, Selektionsfunktion: Aussortierung für anspruchsvolle und weniger anspruchsvolle Berufe, Integrationsfunktion: Einbettung in ein bestehendes gesellschaftliches System mit ihren Werten, Normen, Sitten und Bräuchen. (Bosetzky et al 23). Schulen als Institution der formalen Ausbildung sind am Prozess der Legitimierung von gesellschaftlichen Ordnungszusammenhängen und Machtunterschieden beteiligt (Oevermann 1973 21). Durch die Teilhabe an Schule lernen Menschen, in Organisationen klarzukommen und eine entsprechende Arbeitshaltung, wie Leistungsbereitschaft, Ausdauer, Kooperationsfähigkeit, Umgang mit Autoritäten zu entwickeln. (Besetzky et al 25 ff.). Die Schule hat die Kernaufgabe, dafür komplexe soziale Erfahrungsfelder zur Verfügung zu stellen (Horstkemper/Tillmann 290). Das Lernen beschränkt sich dabei nicht auf fachliche Inhalte. Das Einüben sozialer Fertigkeiten und der informelle Umgang mit organisationalen Gegebenheiten ist für die Entwicklung der Persönlichkeit genauso wichtig. Das Lernen in der Schule und in der Hochschule hat daher einen *Doppelcharakter* (ebenda). Die planvoll vermittelten

Inhalte gehören genauso dazu wie das Lernen im ungeplanten Alltagsleben. Forschungskonzepte gehen in drei Richtungen: Die Analyse von Sozialisierungseffekten, von der Schule als Lebenswelt und von biografischen Erfahrungen. Eine „*struktur-funktionalistische*“ Sicht nach Fend sieht die Schule als „Ort der gesellschaftlich kontrollierten und veranstalteten Sozialisation“ (Horstkemper/Tillmann 291). Schulformen, Abschlussregelungen, Bürokratie und formale Regeln, Fächer, Curricula sind Elemente dieser institutionalisierten Form der Sozialisation. Diese Elemente geben den „Rahmen für Interaktionsprozesse in Schule“ ab. Das „Schulklima“ kann dabei unterschiedlich ausgeprägt sein. Es gibt Schulen, die „strenger“ sind und großen Wert auf Disziplin legen und es gibt Schulen, bei denen das Verständnis für die Schülerinnen stärker ausgeprägt ist. Die institutionellen und formellen Gegebenheiten und das Schulklima beeinflussen im Rahmen der Sozialisation die Persönlichkeitsentwicklung der Schülerinnen. Der Ansatz des Symbolischen Interaktionismus analysiert die Schule als *Lebenswelt* mit Hilfe von narrativen Interviews und Beobachtungsstudien. Es wurde beispielsweise herausgearbeitet, dass in der Institution Schule eine eigenständige, von Erwachsenen wenig beeinflusste Welt der Kinder existiert (Peer culture) (Horstkemper/Tillmann 294). In einem Ansatz, der sich an den Biografien orientiert wurden Identitätswürfe und Alltagstheorien der Heranwachsenden analysiert. Wie lagern sich unterschiedliche Erfahrungen aus der Schullaufbahn in der Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung ab? Wie formen sich Selbstbilder aus, zum Beispiel das Selbstbild „Schulversager“ oder das Selbstbild „Leistungsträger“ und wie wirken sie auf die Lebensgeschichte und auf das Selbstwerterleben? Im Rahmen einer integrativen Supervision lässt sich mit Supervisorinnen, zum Beispiel mithilfe einer Lebensflussarbeit, das Erleben der schulischen und beruflichen Sozialisation und seine Auswirkungen auf die aktuelle Situation erlebbar machen. Ich möchte nun direkt zur Sozialisation in Organisationen im Arbeitsfeld kommen.

2.5 Sozialisation und Berufswahl

Der berufliche Werdegang hängt von vielfältigen Faktoren ab, wie familiärer und sozialer Hintergrund, Einstellungen, Erwartungen, Fähigkeiten, Ausbildung, aber auch von gesellschaftlichen Bedingungen, wie der Arbeitsmarkt (Schuler 290). Im Werk „Mensch und Organisation“ stellen Bosetzky et al fest, dass in unserer Gesellschaft in

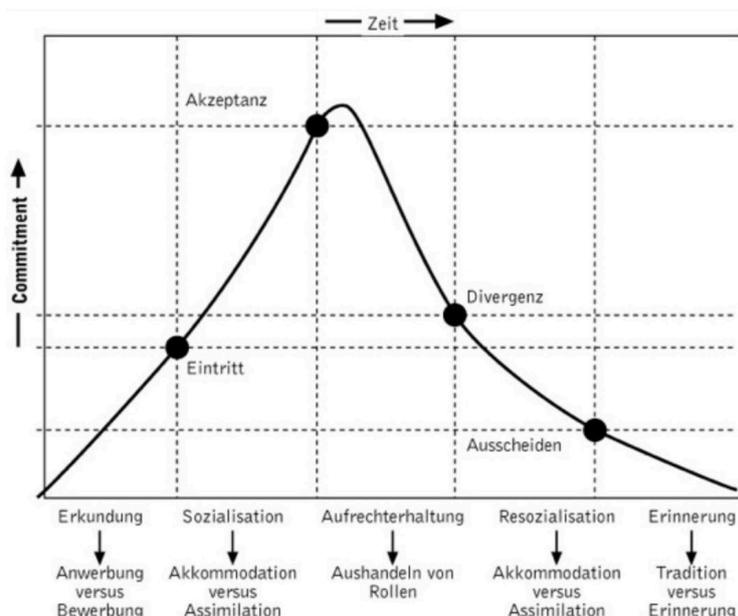
der „Intergenerationen-Mobilität“ immer noch eine Korrelation zwischen sozialer Herkunft und beruflicher Position besteht (Bosetzky et al 1 f.). Die Wahrscheinlichkeit ist höher, dass ein „Oberschichtkind“ in einer Verwaltung eine leitende Position besetzt, als ein „Unterschichtkind“. Bezüglich dem Geschlechterverhältnis wird festgestellt, dass Frauen immer noch geringere Chancen haben, eine leitende Position zu erreichen, als Männer. Es bestehen also trotz gesellschaftlicher Fortschritte schicht- und geschlechtsspezifische „feine Unterschiede“ (Bourdieu) und soziale Ungleichheiten in der Berufswahl und Karriere. Die Sozialisation lässt sich also als „schichtspezifisch“ (Bosetzky et al 10) beschreiben. Hinsichtlich von Eigentum, Macht, Einkommen, Prestige und Lebenschancen bestehen schichtspezifische, beziehungsweise klassenspezifische Unterschiede. Bourdieu beschreibt den Einfluss der sozialen Herkunft auf Bildung, Kultur, Geschmack. Wächst man in einen „Bildungsadel“ hinein, entwickelt sich ein schichtspezifischer „kultureller Code“, der es ermöglicht, Kunst und Kultur zu „dechiffrieren“ und zu konsumieren. Diesen in der Sozialisation internalisierten Code bezeichnet Bourdieu als *kulturelles Kapital*. Dieses kulturelle Kapital ist ungleich verteilt und wirft daher *Distinktionsgewinne* ab. Es besteht z.B. eine Korrelation zwischen der Häufigkeit eines Museumsbesuchs und der Häufigkeit eines Hochschulabschlusses. (Bourdieu 18 ff.). Bourdieu weist in seinem Hauptwerk „Die feinen Unterschiede“ Zusammenhänge nach zwischen schichtspezifischer Sozialisation und der Ausbildung von Geschmack, Ästhetik, Freizeitbeschäftigung, Stil, Konsum, Berufswahl. Konsequenterweise unterscheidet er bezüglich des *Modus der Aneignung* zwischen *ererbtes kulturelles Kapital* und *Bildungskapital* (Bourdieu 143 f.). Das Kleinbürgertum verfügt demgemäß unter Umständen zwar über ein gutes Bildungskapital, aber nur über ein *schwaches kulturelles Erbe* (Bourdieu 159).

Wie kommt es im Arbeitsfeld nun zu einer *Passung* zwischen Menschen und Organisation? Wir wechseln jetzt von soziologischen Betrachtungen in die Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Frage der Passung versuchen Personalverantwortliche in den Einstellungsprozeduren und Eignungsdiagnostiken im Sinne der Organisation zu beantworten. Tätigkeitsspezifische und tätigkeitsübergreifende Anforderungen der Organisation treffen auf Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Werthaltungen, Persönlichkeitseigenschaften und Entwicklungspotential des potenziellen Arbeitnehmers. Erfolgsrelevante Eigenschaften eines Arbeitnehmers wären demgemäß Intelligenz, Leistungsmotivation, soziale Kompetenz und Selbstvertrauen.

(Schuler 289 ff.). Bei der Feststellung der Eignung einer Person für die Tätigkeit in einer Organisation werden bei Schuler drei Ebenen unterschieden: 1. *Aufgabenebene*: Aufgabeninventar, Tätigkeiten, Qualifikationsanforderungen, Fachwissen. 2. *Verhaltensebene*: Fertigkeiten, Gewohnheiten, Handlungsregulation. 3. *Eigenschaftsanforderung*: Fähigkeiten, Temperamentsmerkmale, Interessen (Schuler 295 ff.).

2.6 Die Einarbeitung als Element der beruflichen Sozialisation im Kontext der Integrative Supervision

Jetzt wird es sachlich. Bosetzky schlägt folgende Definition vor: „Berufliche Sozialisation ist die Einführung in Berufspositionen. Die Einzelnen müssen sich die technischen Kenntnisse und normativen Orientierungen aneignen, die nötig sind, um den verschiedenen Rollen einer Position gerecht zu werden“ (Bosetzky et al 154). Diese Definition ist ganz in Ordnung. Ich würde jedoch den Begriff der beruflichen Sozialisation weiterfassen, so dass er sich nicht nur auf die Ausbildung als begrenzte Veranstaltung bezieht, die zur Berufsausübung führt, sondern auf den *Weg des Berufslebens* insgesamt. Auf diesem Weg kann sich das persönliche berufliche Commitment und Engagement stark verändern:



(Aus dem Netz 27.12.2022, s.a. Klatetzki 364)

Wenn man den Fokus kulturpsychologisch oder anthropologisch weitet, kann man sagen, dass die Einarbeitung in Organisationen als *soziokulturelle Tätigkeit* (Vygotskij, Tomasello 18) zur *Koordinationsdimension* (Tomasello 14) der Kultur gehört. Dort „...geben die Mitglieder einer Kulturgruppe Fertigkeiten und Wissen an die folgende

Generationen durch kooperative Prozesse des kulturellen Lernens weiter...“ (Tomasello 14). Diese kooperativen Prozesse sind Teil der beruflichen Sozialisation und sorgen als *Weitergabedimension der Kultur* (Tomasello 14) für den Erhalt der Institution über die Generationengrenzen hinaus.

Folgende *Sozialisationsbereiche* lassen sich ausdifferenzieren: Bereich der Fertigkeiten und Fähigkeiten, Bereich der sozialen Beziehungen, Bereich der Einordnung in eine Machtstruktur, Bereich der Sprache, Bereich der Werte und Normen (Kultur) der Organisation und der Bereich der Geschichte der Organisation (Klatetzki 353 f.).

Wie passen *Individuum und Organisation* (Deeg 37 ff.) zusammen? Bei der *einseitigen Integration* passt sich das Individuum an die Organisation an. Im Extremfall wird in der Organisation auf die Bedürfnisse der Individuen keine Rücksicht genommen. Das Individuum wird in einem hierarchischen Herrschaftsverhältnis *vermacht* und *verzweckt*, beziehungsweise *funktionalisiert* (Deeg 37). Bei einer *wechselseitigen Integration* passen sich beide gegenseitig an. Auf individuelle Bedürfnisse und Besonderheiten des Individuums wird in der Organisation Rücksicht genommen. Diese Form der Integration kann z.B. der Fall sein, wenn die Expertise eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin zu einer Veränderung der Organisationsstruktur oder eines Ablaufs führt. Dann sind Individuum und Organisation in einem Kooperationsverhältnis *verpaart*. (Deeg 37). Es entsteht eine gemeinsame Kultur. In den meisten Organisationen im Arbeitskontext ist der Neueinsteiger gehalten, sich zum großen Teil an die vorgefundenen Gegebenheiten in der Organisation anzupassen.

Die meisten staatlichen und modernen Großorganisationen sind immer noch klassisch bürokratisch organisiert. Ich denke, jede Organisation beinhaltet mehr oder weniger Elemente der klassischen Bürokratie. Die Analysen des Soziologen Max Webers (1864-1920) sind daher immer noch maßgebend. Nach Weber ist die moderne Bürokratie eine effiziente und legale Form der Kooperation auf ein Ziel hin. Errungenschaften des Bürokratiemodells in seiner idealen Form sind die Überwindung von Willkür, Absolutismus und Korruption. Die Amtsführung unterliegt einer Arbeitsteilung, sie soll unpersönlich und rational erfolgen und ist in einer ausgeprägten Hierarchie mit klaren Dienstwegen eingebettet. Manchmal beginnt beim Einstieg in einer solchen Organisation die berufliche Sozialisation mit einer großen Portion *Mortifikations-Angst* (Bosetzky et al 156, entlehnt von E. Goffmann). *Mortifikation* bedeutet, dass man, vor allem in einer hochgradig formalisierten Organisation,

allmählich sein altes Selbst verliert und eine neue Identität annimmt. Wenn der Freund beim Essen wie ein Sachbearbeiter redet („Wenn der Tisch gedeckt werden soll, muss vorher ein Antrag gestellt werden“), läuft vermutlich etwas falsch. Bei Eintritt in eine Organisation kann Mortifikations-Angst bedeuten, dass man Angst davor hat, so zu werden, wie die Kolleginnen oder man hat Angst davor, zu einer *willenlosen Marionette*, zu einem *Borg* zu werden. Sowohl Klienten als auch neuen Mitgliedern stehen manchmal vor einer Organisation wie vor etwas Undurchdringlichen. Sloterdijk erinnert an Franz Kafkas *Das Schloss* oder *Der Prozess* (Sloterdijk 2022 59 ff.): „Als vergeblich muß seither das Anrennen eines einzelnen gegen die opake Sphäre oberer Instanzen gelten, die vorgeben, viel über dich zu wissen, ohne daß du etwas Konkretes über sie in Erfahrung bringen könntest“ (Sloterdijk 2022 59). „In exemplarischer Erfolglosigkeit mühen sie sich ab mit Versuchen, Zugänge zum Unzugänglichen zu finden.“ (Sloterdijk 2022 60). In der modernen Welt gilt der Satz: „Wo Jenseits war, soll Behörde werden“ (ebenda).

Der Einstieg als Mitglied in einer Organisation lässt sich als ein *Lernprozess*, als ein Verlauf oder als eine Entwicklung betrachten. Im Kontext des integrativen Ansatzes lässt sich der Einarbeitungsprozess im Rahmen einer *systematischen Heuristik* (Petzold 2007 101) mit der Folie des *tetradischen Modells* (Petzold 1993 128f.) betrachten: Initialphase, Aktionsphase, Integrationsphase, Neuorientierungsphase. In der Initialphase *öffnet* sich der Prozess (Göschlberger 65). Das Thema wird angestoßen und erste Schritte werden geplant. Gegen Ende des Prozesses, in der Neuorientierungsphase, findet eine *Fokussierung* statt. Es erfolgt eine nachhaltige Veränderung durch eine nachhaltige Umsetzung in die Praxis. (Göschlberger 65). Dieses Prozessmodell des Lernens wird als sich wiederholender Zyklus verstanden (ebenda 65).

In der *Initialphase* der Einarbeitung fällt *der erste Kontakt* zwischen der Organisation und der neuen Mitarbeiterin. Der erste Arbeitstag ist unbewusst geprägt von verschiedenen Vergangenheiten: Die Mitarbeiterin bringt, wenn sie keine Berufsanfängerin ist, positive und negative Vorerfahrungen aus ihren vorherigen Arbeitsverhältnissen mit. Die Sicherheit des vorherigen Arbeitsverhältnisses wurde zugunsten der neuen Arbeit aufgegeben. (von Rosenstiel et al 2014 159). In der Organisation hat die neu besetzte Position eine Geschichte und es haben sich entsprechende Erwartungen herausgebildet, die an diese Position gerichtet sind. Die Mitarbeiterin hat sich über das *Außen* der Organisation informiert, sie hat sich

beworben und es hat ein Bewerbungsverfahren gegeben. Die Organisation hat sich im Vorfeld über die neue Mitarbeiterin informiert und sich im Bewerbungsverfahren ein Bild von ihr gemacht. Die Beteiligten sammeln Daten auf der Sach- und Affektebene (Petzold 2007 105). Möglicherweise wurden auf beiden Seiten hohe Erwartungen geweckt: die Organisation hat sich von ihrer besten Seite gezeigt, ebenso die Bewerberin. Entsprechend einschneidend kann dann der *Entry Shock* sein (von Rosenstiel et al 2014 159). Die Initialphase ist von Komplexität (Petzold 2007 105) geprägt. Die neue Mitarbeiterin ist noch nicht vertraut mit den Personen, Abläufen, Erwartungen, Rollen, Normen, Werten, Kulturen, Verhaltensgewohnheiten. (von Rosenstiel et al 2014 159). Sowohl der Arbeitgeber als auch die neue Mitarbeiterin bereiten sich auf den Stellenantritt vor. Zum Beispiel wird idealerweise ganz pragmatisch der Arbeitsplatz hergerichtet. Es erfolgen Begrüßung und Vorstellung der Kolleginnen. Es wird informiert über die Organisation, die Arbeitszeiten, Vorschriften, über den Plan der Einarbeitung (von Rosenstiel et al 2014 61).

In der *Aktionsphase* findet eine Auseinandersetzung mit der neuen Situation statt (Petzold 2007 105). Die Situation strukturiert sich im Erleben der neuen Mitarbeiterin zu mehr Transparenz und Klarheit. Sie erfährt, wer wohin gehört, wie interagiert wird, wie die Abläufe funktionieren und wie die Aufgaben zu erledigen sind. Die verschiedenen Erwartungen werden verändert oder verarbeitet. Es findet eine *Rollenklärung* (Klatetzki 356) und damit eine zunehmende *Prägnanz* (Petzold 2007 105) der Situation statt.

In der *Integrationsphase* stabilisiert sich die Situation und die neue Mitarbeiterin integriert sich in der weiteren Entwicklung zunehmend in ihrem Team und damit in der Organisation. Die in der Aktionsphase gesammelten Informationen verdichten sich zu Konzepten (Petzold 2007 105).

In der *Neuorientierungsphase* setzt die neue Mitarbeiterin das Erlernte um. Die Kooperation im Team nimmt in Richtung Gleichberechtigung zu. In diese Phase fällt das Ende der Probezeit, die Beurteilung und die Entscheidung von beiden Seiten über einen Verbleib im Arbeitsverhältnis. Die in der Integrationsphase begonnene Rollenklärung findet hier ihre Fortsetzung.

Bei der Einarbeitung können verschiedene Strategien zum Tragen kommen (von Rosenstiel et al 2014 160). Bei der *Schonstrategie* „läuft die Neue erstmal mit“ und erhält einfache Aufgaben. Hier muss man vorsichtig sein, dass sich die neue Mitarbeiterin nicht an den *Schongang* gewöhnt und dann später den höheren

Anforderungen nicht mehr gewachsen ist. Bei der *Kaltes-Wasser-Strategie* wird früh erwartet, dass die neue Mitarbeiterin Problemstellungen selbständig bewältigt. Bei dieser Strategie können Überforderung und mangelnde soziale Einbindung durch Rückzug auf die Aufgabe entstehen. In der zu empfehlenden Strategie der *entwicklungsorientierten Einführung* wird ein *Mittelweg* gewählt, auf dem die neue Mitarbeiterin ihren *Fähigkeiten entsprechend* gefordert wird (von Rosenstiel et al 2014 160).

Bei der Umsetzung der *hermeneutischen Spirale* (Petzold 2007 97) können in der Integrativen Supervision Fragen rund um die Einarbeitung entstehen. Es wären z.B. nach einem *Einarbeitungsplan* und seiner Umsetzung, sowie nach Einsatz eines *Mentors* zu fragen. Eine *Mentorin* begleitet eine neue Kollegin als feste Ansprechpartnerin auf dem Weg der Integration (von Rosenstiel et al 2014 160). In einem ko-kreativen Dialog könnte ein Assessment stattfinden, um mögliche *Probleme*, *Ressourcen* und *Potentiale* (PRP) (Petzold 2007 102) herauszuarbeiten. Welche Vorerfahrungen gibt es? Welche Kompetenzen und Performanzen sind vorhanden oder müssen noch erworben werden? Auf dieser Grundlage können individuelle Ziele für die Einarbeitung erarbeitet werden.

In der Integrativen Supervision kann die Einarbeitung als komplexer Prozess in einer Übersicht aus einer exzentrischen Position heraus wahrgenommen und reflektiert werden. Mit *integrativer Anleitung* wird diese Wahrnehmung zu einem mehrperspektivischen *atmosphärischen Erfassen* und *szenischen Verstehen* (Petzold 2007 96). Wenn die Gruppe für einen solchen Prozess offen ist, kann mit *Rollenspielen* oder *Aufstellungen* eine *aktionale Hermeneutik* in Gang gesetzt werden (Petzold 2007 96).

4. Exkurs 1: Beispiele für mögliche Dynamiken in Organisationen, welchen man in der Integrativen Supervision begegnen kann

Bei der Integrativen Supervision im Kontext von Organisationen ist zu beachten, dass es eine *friktionsfreie Organisationsform* (Malik 188) nicht gibt: „Alle Organisationen sind unvollkommen: alle produzieren Konflikte, Koordinationsaufwand, Informationsprobleme, zwischenmenschliche Reibungsflächen, Unklarheiten, Schnittstellen und alle Arten von sonstigen Schwierigkeiten“ (Malik 188). Als Supervisor einer Integrativen Supervision kann ich bei Team- oder

Einzel-supervisionen oder zum Beispiel beim Führungskräftecoaching verschiedenen Organisationsdynamiken erkennen. Hier einige Beispiele:

- In Organisationen weit verbreitet ist die in der Sozialpsychologie im Kontext von Attributionstheorien beschriebene *Korrespondenzverzerrung*. Die Korrespondenzverzerrung bezeichnet den Effekt, dass Personen die Ursache einer Verhaltensweise oft in der Persönlichkeit der Zielperson sehen, obwohl situationale Einflüsse zur Erklärung ausreichen würden. (Krishna et al 520). Bei dieser Dynamik werden die Ursachen von organisationalen Problemen einer Person zugeschrieben, obwohl vielmehr die strukturellen Gegebenheiten der Organisation oder einfach eine sachliche Schwierigkeit das Problem verursacht haben.
- *Umgeleitete Konflikte*: Jemand ist am Arbeitsplatz seit langem unzufrieden und fühlt sich entfremdet. Zu Hause wird dieser „Rückstau“ an Frust in der Familie „rausgelassen“. (Dechmann et al 102).
- Ein dyadischer Konflikt kann als *kollektive Emergenz* Ausdruck einer Organisationsdynamik in einer Situation sein, in der Strukturen unzureichend zusammenpassen (Petzold 98).
- *Zwischenmenschliche Distanz*. In großen Organisationen gibt es oft eine große soziale Distanz zwischen den Menschen. Man sieht die Situation oft nur aus der eigenen Perspektive. Weil man den anderen nicht kennt, besteht die Tendenz, dass man diese Unkenntnis durch Stereotype ersetzt. (Dechmann 103 f.).
- *Orientierungslosigkeit*. Dieses Phänomen tritt häufiger in Organisationen auf, die nicht über eine klare Struktur verfügen (organische Organisationsform), wie zum Beispiel Bürgerinitiativen. Fehlende formale Normen werden dann durch informelle Normen ersetzt (Dechmann et al 106).
- *Intrarollenkonflikte*. Widersprechende Erwartungen eines Rollenfeldes an den Rollenträger (Dechmann et al 107). Zum Beispiel wenn ein Elternteil in deutlicher Weise erwartet, dass die Sachbearbeiterin im Jugendamt ihren Antrag auf eine Schulintegrationshilfe bewilligt. Gerade eben hat aber Teamleiter kundgetan, dass die Anträge auf Schulintegration restriktiv zu handhaben sind, ohne mitzuteilen, wie diese Handhabung den Antragstellern vermittelt werden soll. Es gibt Beispiele aus der Wirtschaft, in denen strukturell verursachte Intrarollenkonflikte zu gefährlichen „Pseudolösungen“ (Dechmann et al führen können).

- *Zuversicht und Angst.* „Je geringer der Handlungsspielraum der Rollenträger in der Organisation ist, d.h. je stärker die Menschen von bürokratischen Strukturen bestimmt werden, je weiter unten in der Hierarchie sie arbeiten, oder aber je stärker ihre Arbeitsplätze gefährdet sind, umso unsicherer wird das Selbstgefühl sein, und so starrer wird das Rollenhandeln ausfallen und umso weniger Einfluss auf die Institution und auf das eigene Schicksal werden sie sich zutrauen.“ (Dechmann et al 110).
- Wie ist es in der Organisation um die körperliche und mentale Gesundheit der Mitarbeiterinnen bestellt? Sind die Mitarbeiterinnen oft krank? Wirken sie energielos? Ist die Stimmung gereizt oder angespannt? Wie schwingen die Mitarbeiterinnen mit? Gibt es psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz? Die meisten arbeitsbedingten psychischen Symptome lassen sich auf ungesunden *Stress* zurückführen. Die Kultur in der Organisation und das Führungshandeln sind wichtige Einflussfaktoren auf die Gesundheit der Beschäftigten (Kallenbach 55).
- *Qualität der Beziehungen* in der Organisation. Wie gehen die Menschen miteinander um? Gibt es unkollegiale Kommunikationssequenzen? Wie werden die Arbeitspausen ausgestaltet? Gibt es unterwürfige oder überhebliche Beziehungsdynamiken? Wie ist die Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit? (Kallenbach 61 ff.).
- Ausgestaltung der *Prozesse* in der Organisation. Da Prozesse die alltäglichen Abläufe regeln und jeden Mitarbeiter, jede Mitarbeiterin betreffen, nehmen sie eine wichtige Rolle ein. Sie sollen Orientierung und Klarheit geben. Sind die Prozesse sinnvoll und effizient gestaltet oder sind sie aufgedunsen oder unterentwickelt? (Kallenbach 68).
- Qualität der *Strukturen* in der Organisation. Geben sie ausreichenden Freiraum zum selbständigen Arbeiten oder engen sie ein? Geben sie vielleicht zu viel Freiheit? Wie sind Kommunikationswege, Zuständigkeiten geregelt? Was läuft *top-down* und was *bottom up*? (Kallenbach 71).
- *Führungsstil.* Welcher Führungsstil lässt sich identifizieren? Aktionistischer Führungsstil, defizitorientierte Führung, unethische Führung, destruktive Führung, sprunghaftes Führungshandeln, formalistische Führung. (Kallenbach 95 ff.)

5. Exkurs 2: Eine Entdeckung: Michel Foucault: *Die Hermeneutik des Subjekts* als lehrreicher Text im Kontext der Integrativen Supervision

Schön, dass es Exkurse gibt. Dieser Exkurs hat wenig mit dem Thema dieser Arbeit zu tun. Passt aber gut zur Integrativen Supervision. Jetzt ist es so, wenn ich in der Bibliothek ein gesuchtes Werk gefunden habe, schaue ich gewohnheitsmäßig, von diesem Werk aus gesehen, im Regal nach links und rechts, oben und unten, was es sonst noch so gibt. So bin ich auf den Band *Ästhetik der Existenz* gestoßen. In diesem Band sind verschiedene kurze Text von Foucault versammelt, die auf Grund ihrer Kürze für *normal Sterbliche* gut zu verdauen sind. Ein Text, *Die Hermeneutik des Subjekts*, ist eine Vorlesung, Herausgegeben im Jahr 1981-1982. Es geht um eine kurze Betrachtung durch die antike Philosophiegeschichte hindurch zum Thema „*sich um sich selbst kümmern*“. Aus meiner Sicht eine Geschichte der antiken Praxis von *Exzentrizität, Selbstreflexion, Triplexreflexion*. Foucault beginnt mit Sokrates, geht über zu Gregor von Nyssa, Seneca und anderen und erklärt in Grundzügen, wie damals Selbstfürsorge und Selbstreflexion praktiziert wurde: „Man kann sich selbst nur erkennen, wenn man sich um sich selbst sorgt.“ Sokrates: „kümmert euch nicht nur um Materielles, kümmert euch um eure Seele!“. Das *Kümmern* bezieht sich auf Reflexion und Beschäftigung mit Philosophie, aber auch auf Askese und auf eine gesunde Lebensart. Man soll sich selbst gegenüber aufmerksam sein und sich selbst zum Gegenstand machen als *Selbstpraxis*. Bei dieser Selbstpraxis braucht es einen *Dritten*, einen Lehrer. Frei nach Seneca: niemand ist so stark, dass er sich selbst vom Zustand der *stultitia* (Torheit, Einfalt) befreien kann (128). Es gab Schulen und es gab, vor allem in Rom private Ratgeber, die entsprechende *Seelendienste* (129) leisteten. Ich finde, dass dieser Text von Foucault vor dem Hintergrund der Ausbildung *Integrative Supervision* ein sehr lesenswerter und lehrreicher Text ist.

6. Ausblick

Die Begriffe Institution und Organisation im Kontext der Arbeitswelt sind im Rahmen der Integrativen Supervision kritisch zu reflektieren. Zum Beispiel im Band „*Psychotherapie und Arbeitswelt*“ (Petzold et al 1983) werden problematische Aspekte der Arbeitswelt thematisiert. Die Arbeitswelt ist „von der täglichen Mühe, von Abhängigkeiten und von stets drohenden Entlassungen geprägt.“ (Honneth 211).

Unsere Gesellschaft ist demokratisch organisiert. Wir können wählen und in entsprechenden Gremien Einfluss auf politische Entscheidungen nehmen. Im Arbeitsleben sind jedoch die modernen Betriebe im Grunde *private Regierungen* (Anderson 2020 85) in denen für Arbeitnehmer oft wenig Gestaltungsspielräume vorhanden sind. Anderson stellt etwas polemisch fest, dass „Die Mehrzahl der Arbeitnehmer (...) von kommunistischen Diktaturen regiert (werden).“ (Anderson 2020 85).

Das Erwachsenenleben dreht sich in der heutigen Zeit primär um Arbeit. Man hat oft keine Zeit, um auf gesellschaftlicher Ebene an demokratischen Prozessen teilzunehmen (Honneth). Ich finde es außerdem interessant, dass wir uns trotz eines inzwischen als selbstverständlich gewordenen demokratischen Grundverständnisses beruflich oft in strikt *Top-down*, ja autokratisch geführten Organisationen wiederfinden. Immerhin droht bei Fehlverhalten das *Exil*. Obwohl wir in einer Demokratie leben, sind wir in unserer beruflichen Sozialisation täglich undemokratischen Strukturen ausgesetzt. Es gibt zwar in größeren Unternehmen Mitbestimmung. Demokratie als *durchgängiges Gestaltungsprinzip* mit den entsprechenden Diskursen hört aber in der Regel immer noch am *Werkstor* auf. Wir nehmen dieses Demokratiedefizit meistens hin, weil wir so sozialisiert wurden und weil wir das nicht anders kennen. Das hat zur Folge, dass wir zu wenig Resonanz für aktive demokratische Prozesse haben (Demokratie aktiv *leben*), außer vielleicht nur zur Wahlurne zu gehen (Demokratie passiv *erleben*).

Im Bereich der Jugendhilfe verbreiten sich zunehmend neoliberale Ansätze, ohne dass diese Verbreitung auf der Mitarbeiterebene der Institutionen kritisch reflektiert wird. Zum Beispiel findet unter dem Deckmantel *Sozialraumorientierung* eine Verantwortungsverschiebung nach unten statt (Stoik): Anspruchsberechtigte werden an niedrigschwellige Angebote im Sozialraum verwiesen und kommen so nicht an eigentlich indizierte intensivere Hilfen. Mitarbeiterinnen im Jugendamt werden zu *Casemanagern* und sollen die Anspruchsberechtigten länger in der Beratung halten und in den Sozialraum weitervermitteln, um Bewilligungen von Hilfen zur Erziehung hinauszuzögern oder zu vermeiden. Die Anspruchsberechtigten werden zum *Fall* objektiviert (Kritisch zum Begriff *Fall*: Petzold et al 2016h). Mit solchen Verfahren sollen Kosten eingespart werden. Den Fachkräften werden solche Ansätze als fachliche Weiterentwicklung vermittelt (Bremer Bündnis Soziale Arbeit). Diese Beispiele zeigen,

dass in Institutionen Macht und Deutungshoheit bei der fachlichen Ausrichtung der alltäglichen Arbeit eine zentrale Rolle spielen.

Das muss nicht so sein. Es gibt inzwischen interessante Ansätze, die erfolgreich in eine andere Richtung weisen und in denen wirtschaftliche Strukturen demokratisiert werden. Diese Ansätze werden unter den Begriff *new work* zusammengefasst. Ein Beispiel ist der Ansatz der sogenannten *Soziokratie*. Frederik Laloux hat Unternehmen, die mit demokratischen Prinzipien arbeiten untersucht und die Umsetzung demokratischer Prinzipien in Unternehmen beschrieben. Es gibt darüber hinaus zu dieser Thematik interessante Informationen im Netz (www.soziokratie.org). Ich ziehe daraus die Schlussfolgerung, dass demokratische Prozesse nicht nur im Arbeitsleben, sondern im Hinblick auf Sozialisation auch schon im Kindergarten und vor allem in der Schule viel mehr verankert, praktisch umgesetzt und institutionalisiert werden müssen.

7. Zusammenfassung: Diskussion der Begriffe Institution, Organisation, Sozialisation in Institutionen und Schlussfolgerungen für die Integrative Supervision

In dieser Arbeit werden erste zielgerichtete Kooperationen bei den Frühmenschen und die anthropologischen Gesichtspunkte von Institutionen erklärt. Die *Institutionalisierung* in Organisationen wird als *Prozess* beschrieben. Die Begriffe *Institution* und *Organisation* werden gegenübergestellt, ausdifferenziert und Implikationen für die Integrative Supervision herausgearbeitet. Ausgewählte Einzelaspekte in Zusammenhang mit Institution und Organisation (Arbeit, Verwaltung, der leibliche Aspekt, Rollenkonzept, Macht) werden kritisch herausgearbeitet. Im Anschluss wird die Sozialisation in Organisationen über den Lebenslauf und die berufliche Sozialisation erklärt. Die Einarbeitung als Element der beruflichen Sozialisation wird mit Hilfe des *tetradischen Modells* aus dem Integrativen Ansatz erläutert. Zum Schluss folgt ein Exkurs über Dynamiken in Organisationen und ein Exkurs über Selbstfürsorge in der Antike. Im Ausblick wird festgestellt, dass im Berufsleben *demokratische Prozesse* viel mehr institutionell und organisational verankert werden müssen.

Schlüsselwörter: Anthropologie, Institution, Organisation, Systemtheorie, Sozialisation

8. Summary: Discussion of terms institution, organization, socialization in institutions and conclusions for the integrative supervision

This study describes the first targeted cooperation between prehistoric humans and human Institutions from an anthropological point of view. The *institutionalization* in organisations will be described in it's *process*. The terms ‚institution‘ and ‚organization‘ will be confronted, differentiated and implications concerning the Integrative Supervision will be developed. Selected individual aspects related to institutions and organizations such as work, administration, bodily aspects, role concepts and power will be critically shown. Further the socialization in organizations will be explained by the biography and the working socialization. Work training as an element of working socialization will be explained with the help of the tetradic model which is part of the integrative approach. Finally there will be a discussions about dynamics in organisations as well as selfcare in ancient times and antiquity. We will determine the outlook that the establishment of democratic processes is dependant on institutions and organizations.

Keywords: Anthropology, institution, organisation, theory of systems, socialization

9. Literatur

Albisser, S., Buschor, C.: (2010). Sozialisation und Entwicklungsaufgaben Heranwachsender. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Anderson, E.: (2020). Private Regierung. Wie Arbeitgeber über unser Leben herrschen (und warum wir nicht darüber reden). 1. Auflage. Frankfurt am Main.

Arendt, H.: (2015). Eichmann in Jerusalem. Ein Bericht von der Banalität des Bösen. 12. Auflage. München: Piper Verlag.

Baecker, D.: (1999). Organisation als System. Aufsätze. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Bardmann, T. M.:* (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. 1. Auflage. Frankfurt am Main.
- Baudrillard, J.:* (1982a). Vom zeremoniellen zum geklonten Körper: Der Einbruch des Obszönen. Die Dickleibigkeit als transpolitische Form und als Weise des Verschwindens. In: Kamper, D., Wulf, Christoph. (Hrsg.). (1982). Die Wiederkehr des Körpers. 1. Auflage. Frankfurt am Main.
- Baudrillard, J.: (1982b). Der symbolische Tausch und der Tod. München.
- Bedorf, T., Gerlek, S.:* (2019). Praxistheorien - Leibkörperliche Praktiken im Vollzug. In: Alloa, Emmanuel, Bedorf, Thomas, Grüny, Christian, Klass, Tobias Nikolaus. (Hrsg.). (2019). Leiblichkeit. Geschichte und Aktualität eines Konzepts. 2. Auflage. Tübingen.
- Berger, P. L., Kellner, H.:* (1965). Die Ehe und die Konstruktion der Wirklichkeit. In: Soziale Welt, Jg. 16, 1965, S. 220 ff..
- Berger, P. L., Luckmann, T.:* (1970). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Bergmann, O.:* (1982). Leiden als Standardbiografie. Die sich selbst manipulierende Matschbirne. Konkursbuch 8, Tübingen.
- Bleicken, J.:* (1995). Die Verfassung der Römischen Republik. Grundlagen und Entwicklung. 7. Auflage. Paderborn.
- Bode, K., Maurer, F., Kröger, C.:* (2017). Arbeitswelt und psychische Störungen. 1. Auflage. Göttingen.
- Bosetzky, H., Heinrich, P., Schulz von Wiesch, J.:* (2002). Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Eine praxisorientierte Einführung in die Soziologie und Sozialpsychologie der Verwaltung. Suttgart.
- Bourdieu, P.:* (2021). Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 28. Auflage. Frankfurt am Main.
- Bremer Bündnis Soziale Arbeit:* Was nützt Bremer Familien die „Weiterentwicklung des Jugendamtes“? <http://bremerbuenndnissozialearbeit.jimdofree.com/stellungnahmen/die-sog-weiterentwicklung-des-bremer-jugendamtes/>. Aus dem Netz am 22.03.2023.
- Budde, W., Früchtel, F.:* (2006). Die Felder der Sozialraumorientierung – ein Überblick. In: Budde, Wolfgang, Früchtel, Frank, Hinte, Wolfgang. (2006). Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis. 1. Auflage. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften.

- Budde, W., Früchtel, F., Hinte, W.:* (2006). Sozialraumorientierung. Wege zu einer veränderten Praxis. 1. Auflage. Wiebaden. Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bühner, R.:* (1996). Betriebswirtschaftliche Organisationslehre. 8. Auflage. München: R Oldenbourg Verlag.
- Butler, J.:* (2021). Psyche der Macht. Das Subjekt der Unterwerfung. 11. Auflage. Frankfurt am Main.
- Christ, K.:* (1993). Krise und Untergang der römischen Republik. 3. Auflage. Darmstadt.
- Cloos, P., Oehlmann, S., Sitter, M.:* Der Übergang vom Kindergarten in die Grundschule. In: *Schröer, W., Stauber, B., Walther, A., Böhnisch, L., Lenz, K.:* (Hrsg.). (2013). Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz Juventa. 547-566.
- Dechmann, B., Ryffel, C.:* (2015). Soziologie im Alltag. Eine Einführung. 14. Auflage. Weinheim.
- Deeg, J., Weibler, J.:* (2008). Die Integration von Individuum und Organisation. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Derrida, J.:* (2003). Privileg. Vom Recht auf Philosophie I. Hrsg. Peter Engelmann. Wien.
- Derrida, J.:* (2022). Gesetzeskraft. Der "mystische Grund der Autorität". 9. Auflage. Frankfurt am Main.
- Foucault, M.:* (1993). Von der Subversion des Wissens. München.
- Foucault, M.:* (1994, 2015). Analytik der Macht. 6. Auflage Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Foucault, M.:* (2007). Ästhetik der Existenz. Schriften zur Lebenskunst. 1. Auflage. Frankfurt am Main.
- Füllsack, M.:* (2009). Arbeit. 1. Auflage. Wien. Facultas Verlag.
- Garz, D., Raven, U.:* (2015). Theorie der Lebenspraxis. Einführung in das Werk Ulrich Oevermanns. Wiesbaden.
- Gehlen, A.:* (1986). Urmensch und Spätkultur. Philosophische Ergebnisse und Aussagen. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Gerhards, J.:* (1988). Soziologie der Emotionen. Fragestellung, Systematik und Perspektiven. Weinheim und München. Juventa Verlag.
- Göschlberger, M.:* (2018). Einführung in die integrative Organisationsberatung. München. Verlag Franz Vahlen.

- Habermas, J., Derrida, J.:* (2006). Philosophie in Zeichen des Terrors. Zwei Gespräche, geführt und kommentiert von Giovanna Borradori. Hamburg.
- Habermas, J.:* (2017, 1998). Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. 6. Auflage. Frankfurt am Main.
- Hagen von, U.:* (2012). Homo militaris. Perspektiven einer kritischen Militärsoziologie. Bielefeld. Transcript Verlag.
- Heidig, J.:* (2018). Proaktive Handlungen in der öffentlichen Verwaltung. Lausitzer Verlag für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
- Honneth, A.:* (2023). Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit. 1. Auflage. Berlin.
- Horstkämper, M., Tillmann, K.-J.:* (2008). Sozialisation in Schule und Hochschule. In: Hurrelmann, K., Grundmann, M., Walper, S. (Hrsg.). (2008). Handbuch Sozialisationsforschung. 7. Auflage. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Hurrelmann, K., Grundmann, M., Walper, S. (Hrsg.):* (2008). Handbuch Sozialisationsforschung. 7. Auflage. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Julmi, C., Rappe, G.:* (2018). Atmosphärische Führung. Stimmungen wahrnehmen und gezielt beeinflussen. München. Carl Hanser Verlag.
- Kallenbach, I.:* (2016). Führen in der Gesunden Organisation. Außergewöhnliche Leistung durch Potentialentfaltung. Stuttgart.
- Kamper, D.:* (1979). Dekonstruktionen. 1. Auflage. Marburg/Lahn.
- Kamper, D., Wulf C. (Hrsg.):* (1987). Das Heilige. Seine Spur in der Moderne. Frankfurt am Main.
- Kamper, D.:* (1990). Zur Geschichte der Einbildungskraft. Reinbek bei Hamburg.
- Kamper, D.:* (1998). Von wegen. München: Wilhelm Fink Verlag.
- KGSt-Bericht Nr. 13/2015:* Förderung der psychischen Gesundheit. Teil 2: Gefährdungsbeurteilung. KGSt Köln. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, Gereonstraße 18-32, 50670 Köln, Telefon 0221/3 76 89, Telefax 0221/3 76 89-7459, E-Mail-Syntax: Vorname.Nachname@kgst.de Die KGSt im Internet: <http://www.kgst.de>.

- Kirchner, S.:* (2012). Wer sind wir als Organisation? Organisationsidentität zwischen Neo-Institutionalismus und Pfadabhängigkeit. Dissertation Universität Hamburg. Frankfurt.
- Klatetzki, T.:* Sozialisation in Gruppen und Organisationen. In: Hurrelmann, Klaus, Grundmann, Matthias, Walper, Sabine. (Hrsg.). (2008). Handbuch Sozialisationsforschung. 7. Auflage. Weinheim.
- Köbel / Breitenbach:* (2019) Soziopod Academics 004: Die strukturfunktionalistische Systemtheorie von Talcott Parsons. Skript und Podcast 21.01.2019.
- Krishna, A., Deutsch, R, Strack, F.* Zwei- Prozess/System-Modelle der sozialen Informationsverarbeitung. In: Bierhoff, Hans-Werner, Frey, Dieter. (2016). Soziale Motive und Einstellungen. Enzyklopädie der Psychologie. Theorie und Forschung, Sozialpsychologie Band 2, Soziale Motive und soziale Einstellungen. Hrsg.: Birnbaumer, Niels, Frey, Dieter, Kuhl, Julius, Schneider, Wolfgang, Schwarzer, Rolf. 1. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Kriz, J.:* (2017). Subjekt und Lebenswelt. Personzentrierte Systemtheorie für Psychotherapie, Beratung und Coaching. Göttingen.
- Kückelmann, N:* (1980). „Und höret nun, wie böse er war“ Die Justiz als Wächterin der Moral. Kursbuch 60. Berlin.
- Kühl, S.:* Organisationen. (2020). Eine sehr kurze Einführung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Laloux, F.:* (2015). Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München.
- Landweer, H., Koppelberg, D.:* (Hrsg.). (2016a). Der verkannte Zusammenhang von Recht und Emotion. In: Recht und Emotion I. Verkannte Zusammenhänge. Freiburg/München. Karl Alber Verlag.
- Landweer, H., Koppelberg, D.:* (Hrsg.). (2016b). *Recht und Emotion I. Verkannte Zusammenhänge.* Freiburg/München. Karl Alber Verlag.
- Löwer-Hirsch, M.:* (2001). Intersubjektivität und Supervision. In: Oberhof, Bernd, Beumer, Ulrich. (Hrsg.). (2001). Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster
- Luhmann, N.:* (1995, 1964). Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Auflage. Berlin: Ducker und Humblot.
- Luhmann, N.:* (2019a). Schriften zur Organisation (LSO). Band 2. Theorie organisierter Sozialsysteme. Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden

- Luhmann, N.:* (2019b). Schriften zur Organisation (LSO). Band 3. Gesellschaftliche Differenzierung. Herausgegeben von Ernst Lukas und Veronika Tacke. Wiesbaden
- Malik, F.:* (2014). Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- March, J. G., Simon, H. A.:* (1976). Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.
- Marx, K.:* (2021). Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Ungekürzte Ausgabe nach der zweiten Auflage von 1872. Hamburg.
- Matthiesen, M. J., Laudénbach, P.:* (2022). Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, in dem man den Großteil seines Wesens ignoriert. München.
- Museaus, J. L., Petzold, H. G.:* Soziale Repräsentationen und Erfahrungen mit Supervision im Feld der Psychiatrie in Norwegen. Supervision Ausgabe 09/2015. www.fpi-publikationen.de/supervision.
- Niesel, R., Griebel, W.:* Übergang von der Familie in eine Kindertageseinrichtung. In: Schröer, W., Stauber, B., Walther, A., Böhnisch, L., Lenz, K.: (Hrsg.). (2013). Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz Juventa. 215-230.
- Nussbaum, M.:* (2020). Königreich der Angst. Gedanken zur aktuellen politischen Krise. 1. Auflage. München.
- Oberhof, B., Beumer, U.:* (Hrsg.). (2001). Theorie und Praxis psychoanalytischer Supervision. Münster
- OECD:* (2004). *OECD-Grundsätze der Corporate Governance*. Aus dem Netz am 29.07.2023.
- Oevermann, U.:* (1973). Sprache und soziale Herkunft. Ein Beitrag zur Analyse schichtenspezifischer Sozialisationsprozesse und ihre Bedeutung für den Schulerfolg. 3. Auflage. Frankfurt am Main.
- Ortmann, G.:* (2004). Als Ob. Fiktionen und Organisationen. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, H. G.:* (1993). Integrative Therapie. Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis Bd. II/1. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. 1. Klinische Philosophie. (1991a). Paderborn: Junfermann Verlag.

Petzold, H. G.: (1993a). *Integrative Therapie. Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis Bd. II/3. Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie. 3. Klinische Praxeologie.* Paderborn: Junfermann Verlag.

Petzold, H., Orth, I., Sieper, J.: (1999a). *Psychotherapie: Mythen und Diskurse der Macht und der Freiheit* (1999) – Johanna Sieper zum 80sten Geburtstag September 2020. In: *Heilkraft der Sprache. Internetzeitschrift für Poesie- & Bibliotherapie, Kreatives Schreiben, Schreibwerkstätten, Biographiearbeit, Kreativitätstherapien, Kulturprojekte* (Peer Reviewed). Begründet 2015 von Ilse Orth und Hilarion Petzold und herausgegeben mit Elisabeth Klempnauer, Brigitte Leeser und Chae Yonsuk für das „Deutsche Institut für Poesietherapie, Bibliotherapie, Sprachkultur und literarische Werkstätten“ an der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit, Naturtherapien und Kreativitätsförderung“ (EAG) in Verbindung mit der „Deutschsprachigen Gesellschaft für Poesie- und Bibliotherapie“ (DGPB). FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen Heilkraft Sprache ISSN 2511-2767. Ausgabe 11/2020.

Petzold H. G. (2004h). *Der „informierte Leib im Polylog“ ein integratives Leibkonzept für die nonverbale/verbale Kommunikation in der Psychotherapie.* Erschienen in: Hermer, M., Klinzing, H. G., *Nonverbale Kommunikation in der Psychotherapie.* Tübingen: dgvt, S. 107-156. Aus: *Textarchiv H. G. Petzold et al.* Jahrgang 2004. <http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>. © FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen.

Petzold, H. G.: (2007). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung. Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis.* 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

Petzold, H. G.: (2010f). „Sprache, Gemeinschaft, Leiblichkeit und Therapie“. *Materialien zu polylogischen Reflexionen, intertextuellen Collagierungen und melioristischer Kulturarbeit – Hermeneutica.* Aus: *POLYLOGE, Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit.* Eine Internetzeitschrift für „Integrative Therapie“ (peer reviewed). 2001 gegründet und herausgegeben von: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen, Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam. © *FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.*

Petzold, H. G.: (2012a): *Transversale Identität und Identitätsarbeit. Die Integrative Identitätstheorie als Grundlage für eine entwicklungspsychologisch und sozialisationstheoretisch begründete Persönlichkeitstheorie und Psychotherapie - Perspektiven "klinischer Sozialpsychologie".* In: Petzold, Hilarion G. (Hrsg.). (2012) *Identität. Ein Kernthema moderner Psychotherapie – interdisziplinäre Perspektiven* Wiesbaden: Springer VS Verlag. S. 407-605.

Petzold, H. G.: (2016h). <http://www.fpi-publikationen.de/textarchiv-hg-petzold>, © FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Hückeswagen. Hilarion G. Petzold (2016h): *Menschen sind keine „Fälle“ – prekäre*

Implikationen für den systemischen Diskurs. Erschienen in: „Systemmagazin“ Online-Journal für systemische Entwicklungen, 02/2016

Petzold, H., Heini, H.: (1983). Psychotherapie und Arbeitswelt. Paderborn.

Petzold, H. G., Mathias, U.: (1982). Rollenentwicklung und Identität. Von den Anfängen der Rollentheorie zum sozialpsychiatrischen Rollenkonzept Morenos. Paderborn: Junfermann Verlag.

Plessner, H.: (1972). Homo absconditus. In: Rocek, Roman, Schatz, Oskar. (Hrsg.). (1972). Philosophische Anthropologie heute. Elf Beiträge von Bollnow, Fromm, Gehlen, Gosztonyi, Hengstenberg, Plessner, Portmann, Revers, Schiwy. München.

Popitz, H.: (1992). Phänomene der Macht. 2. Auflage. Tübingen.

Precht, R. D.: (2022). Freiheit für alle. Das Ende der Arbeit wie wir sie kennen. 1. Auflage. München.

Raitelhuber, E.: Agency und Übergänge. In: *Schröer, W., Stauber, B., Walther, A., Böhnisch, L., Lenz, K.:* (Hrsg.). (2013). Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Belz Juventa. Seite 99 ff.

Rausch, J.: (1957a). Die Sünde wider die Zeit. Hamburg.

Rausch, J.: (1957b). Der Mensch als Märtyrer und Monstrum. Essays. Stuttgart.

Reckwitz, A.: (2021). Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmoderne. 8. Auflage. 1. Auflage 2019. Frankfurt am Main. S. 39.

Roaf, M.: (1992). Mesopotamien. Geschichte, Kunst, Lebensformen. Weltatlas der alten Kulturen. 3. Auflage. München.

Roth, P. H.: (2016). Macht. Aktuelle Perspektiven aus Philosophie und Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main.

Schiller-Merkens.: (2008). Institutioneller Wandel und Organisationen. Grundzüge einer strukturationstheoretischen Konzeption. 1. Auflage. Wiesbaden.

Schmitz, H.: (2005). Situationen und Konstellationen. Wider die Ideologie der totalen Vernetzung. Neue Phänomenologie: Band 1. Freiberg/München. Verlag Karl Alber.

Schröer, W., Stauber, B., Walther, A., Böhnisch, L., Lenz, K.: (Hrsg.). (2013). Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Belz Juventa.

Schuler, H.: (Hrsg.). (2004). Lehrbuch Organisationspsychologie. 3. Auflage. Göttingen: Verlag Hans Huber.

- Schweitzer, M, Baumeister, A.:* (2015). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Theorie und Politik des Wirtschaftens in Unternehmen. 11. Auflage. Berlin. Ernst Schmidt Verlag.
- Senge, K.:* Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Senge, Konstanze, Hellmann, Kai-Uwe. (Hrsg.). (2006). Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Auflage.
- Senge, K., Hellmann, K.-U.* (Hrsg.): (2006). Einführung in den Neo-Institutionalismus. 1. Auflage.
- Sloterdijk, P.* (2022). Wer noch kein Grau gedacht hat. Eine Farbenlehre. 2. Auflage. Berlin.
- Sofsky, W., Paris, R.:* (1991). Figurationen sozialer Macht. Autorität - Stellvertretung - Koalition. Opladen 1991. Leske und Budrich.
- Stachura, M., Bienfait, A., Albert, G., Sigmund, S.* (Hrsg.): (2009). Der Sinn der Institutionen. Mehr-Ebenen- und Mehr-Seiten-Analyse. Studien zum Weber-Paradigma. 1. Auflage.
- Stachura, M.:* (2009). Einleitung. Der Standort weberianischer Institutionentheorie im Raum konkurrierender Forschungsprogramme. In: Stachura, Mateusz, Bienfait, Agathe, Albert, Gert, Sigmund, Steffen. (Hrsg.). (2009). Der Sinn der Institutionen. Mehr-Ebenen- und Mehr-Seiten-Analyse. Studien zum Weber-Paradigma. 1. Auflage.
- Stoik, C.:* (2023). Gemeinwesenarbeit und Sozialraumorientierung – ein „entweder – oder“ oder ein „sowohl – als auch“?. Wien. Sozialraum.de. <http://www.sozialraum.de/gemeinwesenarbeit-und-sozialraumorientierung.php>. Abgerufen am 22.03.2023.
- Sun Tzu Wu Tzu:* (2019, 500 v. Chr.). Die Kunst des Krieges.
- Tacke, V.* (Hrsg.): (2001). Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Thor, P.:* (2016). Grundlegung zu einer pragmatischen Semiotik der Macht. In: Roth, Phillip H. (2016). Macht. Aktuelle Perspektiven aus Philosophie und Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main.
- Tietze, W.:* (2008). Sozialisation in Krippe und Kindergarten. In: Hurrelmann, Klaus, Grundmann, Matthias, Walper, Sabine. (Hrsg.). (2008). Handbuch Sozialisationsforschung. 7. Auflage. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Tomasello, M.:* (2020). Mensch werden. Eine Theorie der Ontogenese. 3. Auflage. Berlin.
- Truschkat, I.:* (2013). Biografie und Übergang. In: Schröer, W., Stauber, B., Walther, A., Böhnisch, L., Lenz, K. (Hrsg.): (2013). Handbuch Übergänge. Weinheim und Basel. Beltz Juventa.

Tucholsky, K.: (1929). Die Anstalt. Aus dem Netz am 06.08.2023. <https://www.textlog.de/tucholsky/glossen-essays/die-anstalt>

von Rosenstiel, L., Nerdinger, F. W.: (2011). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise. 7. Auflage. Stuttgart.

von Rosenstiel, L. Domsch, M. E.: (2014). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. 7. Auflage. Stuttgart.

Vygotskij, L. S.: (1992). Geschichte der höheren psychischen Funktionen. Münster.

Weick, K. E.: (2015). Der Prozess des Organisierens. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp-Verlag. dt. Erstausgabe: 1985. Erstausgabe: 1979, 1969: The Social Psychology of Organizing.

Wulf, C.: (1987). Religion und Gewalt. In: Kamper, Dietmar, Wulf Christoph. (Hrsg.). (1987). Das Heilige. Seine Spur in der Moderne. Frankfurt am Main.