

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, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **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 Märtens**, 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. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für biopsychosoziale Medizin und Psychotherapie, 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.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 06/2014

Wege zum „Inneren Ort persönlicher Souveränität“ - "Fundierte Kollegialität" in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie

*Hilarion G. Petzold, Ilse Orth (1998/2014)*¹

¹ Aus der „Europäischen Akademie für biopsychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>
Die Originalfassung ist erschienen in: *Report Psychologie* 3(1998), 234-239. Erw. in *Slembek E., Geissner H. (1998): Feedback. Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder.* St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag. 107-126. Hier wurde der Text gänzlich überarbeitet erweitert und um aktualisierte Konzepte und neuere Literatur ergänzt

Es gibt Texte, die muss man von Zeit zu Zeit wieder in die Hand nehmen und bearbeiten, aktualisieren, umschreiben, weil neue Erkenntnisse vorliegen, Forschungsergebnisse neue Perspektiven eröffnen oder gar Korrekturen vorgängiger *Positionen* erforderlich machen. Manche Texte werden als Entwicklungsschritt abgelegt, „musealisiert“ (Zacharias 1990; Petzold 2012e), andere können als noch relevant bestehen bleiben, wieder andere müssen gänzlich neu verfasst werden. Es gibt indes Themen, denen eine „prinzipielle Unfertigkeit“ eignet, die immer wieder neu betrachtet werden müssen, Fragen, die man sich immer wieder neu stellen muss, und die eventuell neue Antworten und „Positionen“ verlangen (Derrida 1986; Petzold 20051) oder zumindest Differenzierungen: „Was ist ein Mensch – als Frau, als Mann?“ – „Was könnten Menschen werden?“ – „Wie müssten sie sich verändern für ein gutes 'Miteinander-Leben' in dieser Welt und mit dieser Welt, d.h. ihren ökologischen Gegebenheiten?“ Diese Fragen sind überlebenswichtig (Petzold, Orth-Petzold, Orth 2013). Für sie müssen wir hinlänglich stimmige, indes auch revidierbare „Positionen“ entwickeln (Derrida 1986; Petzold 20051).

„**Positionen** sind 'Standpunkte auf Zeit' bei Themen, mit denen man noch beschäftigt ist (Derrida 1986), Markierungspunkte, an denen Übereinstimmung und Differenz erlebt werden, wenn sie in den *Polylog*, das vielstimmige Sprechen nach vielen Seiten mit vielen GesprächspartnerInnen, getragen werden. Positionen rufen nach Überschreitung.“ (vgl. Petzold 2007q)

Der vorliegende Text mit seinen Mitte der 1990er Jahren erarbeiteten „**Positionen**“ kann hier als Beispiel für die kontinuierliche Vertiefungsarbeit bei zentralen Konzepten dienen (vgl. auch Positionsentwicklungen zum Integrativen Menschenbild, Petzold 2003e, 2012f), die in der „community of experts“ eigentlich regelhaft erfolgen sollten. Unsere Grundaussagen zum Thema „**Souveränität**“ haben nach wie vor Bestand, aber diese Positionen sind heute wesentlich besser zu begründen. Gerade weil sie substantielle Bereiche des „Integrativen Ansatzes“ präsentieren, haben wir ein „updating“ unserer Konzepte unternommen, um sie wieder dem interdisziplinären *Diskurs* (Habermas 1971) und der *Ko-respondez* der fachlichen *Polyloge* zu übergeben (Petzold 1978c, 2002c) und um den KollegInnen im Praxisfeld verbesserte und fundiertere Materialien zur Verfügung zu stellen.

Damals wie heute und heute vielleicht noch in verschärfter Form kann man feststellen: Das Klima der Zusammenarbeit zwischen Menschen in beruflichen Kontexten - leider auch bei den "helfenden Berufen", etwa im Bereich der Berufs-, Verbands- und Gesundheitspolitik zwischen PsychologInnen, PsychotherapeutInnen, SupervisorInnen, in ihren und zwischen ihren Fachverbänden und Ausbildungsinstitutionen - ist keineswegs immer berauschend. In Arbeitssituationen findet man immer wieder Phänomene schlechter Kollegialität oder gar des Mobbing (Walter 1993; Waibel, Petzold 2008). Im gesellschaftlichen Zusammenhang mangelt es an staatsbürgerlichem und zivilgesellschaftlichem Engagement und oft auch an Mitmenschlichkeit, an einem fundierten, aber auch kritisch reflektierten Altruismus (Petzold, Sieper 2011; Petzold, Orth 2013). Im Bereich des Managements ist die Schere zwischen Gewinnmaximierung und verantwortlicher Mitarbeiterorientierung noch größer geworden. Viele Menschen leben einen defensiven, vermeidenden „Rückzug ins Private“ - Sennett (1987) hat von einem „Verfall des öffentlichen Lebens“ gesprochen. Es fehlt allenthalben an souveränen Menschen, die engagiert und mit dem „Mut zu offener Rede“ (gr. *parrhesia*, Foucault 1996; Petzold 2014e, f) für vitale Anliegen der Humanität und Humanisierung in Mikro-, Meso-, und Makrobereichen eintreten. Deshalb seien im Folgenden einige praxeologische Überlegungen aus "integrativer" Perspektive vorgestellt als Anregung für alle, die sich angesprochen fühlen. Sie wurden von uns ursprünglich als internes Arbeitspapier im Rahmen eines "inhouse" Coaching-Weiterbildungsprojektes bei ŠKODA und für den VOLKSWAGEN Konzern zur Förderung der Zusammenarbeit von MitarbeiterInnen und Teams und zur Fundierung der Führungskultur (Petzold 20021) auf der Grundlage von Kernkonzepten des „**Integrativen Ansatzes**“ verfasst (idem 2003a, 2009k; 2014b). Zentral war dabei die Idee eines „**reflexiven und diskursiven Managements**“ (Petzold 1998a). Diese Konzepte, können aber, so denken wir, auch für andere Kontexte nützlich sein, wie ein großes Projekt der Hilfeleistung für

und mit Langzeitarbeitslosen, das wir mit integrativen Modellen auf den Weg gebracht haben (Hartz, Petzold 2010, 2013, 2014) oder andere Projekte in der Jugend-, Drogen-, Altenarbeit zeigen¹.

Das Konzept der „*persönlichen Souveränität*“ hat in der "**Integrativen Therapie als biopsychosozialökologischer Humantherapie**" (Petzold 1965, 1992a/2003a, 2014b; Leitner 2010ⁱⁱ), der "**Integrativen Supervision**" (idem 1994a, 2007a; Schreyögg 1991), der "**Integrativen Organisationsentwicklung**" (Petzold 1998a; Hartz, Petzold 2013) und der „**Integrativen Kulturarbeit**“ (Petzold, Orth, Sieper 2014a) eine besondere Bedeutung und Wichtigkeit. Es schließt Konzepte wie "Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein" (Petzold 1992a/2003a; Filipp 1979) oder "locus of control", "self efficacy, competence, mastery" (Flammer 1990; Petzold et al. 1993) ein und nimmt auf die dazugehörigen Selbstkonzepttheorien bzw. attributions- und kontrolltheoretischen Ansätze Bezug, gründet aber noch in anderen Referenzrahmen, denjenigen der **Leibtheorie** (Petzold 1985g, 2009cⁱⁱⁱ), der **Subjekttheorie** (Petzold 2003e, 2012a, f; Ricœur 1990), der **Gesellschaftstheorie** (Coenen 1985; Petzold 2009d; Petzold, Orth, Sieper 2013a) und der **Ethiktheorie** (2009f; Petzold, Orth, Sieper 2010; Moser, Petzold 2007).

Der „Integrative Ansatz“ mit seiner komplexen Ausrichtung wird von Menschen verwirklicht, er steht und fällt mit dem persönlichen Engagement von Menschen: altruistisch und humanitär für die Mitmenschen (Petzold, Orth 2013a; Petzold, Sieper 2011), sorgsam und umweltbewusst für die Ökologie (idem 2006p; Petzold, Orth-Petzold, Orth 2013), demokratiebewusst und melioristisch für eine humane und gerechte Zivilgesellschaft (idem 1994c; 2009d, Petzold, Orth, Sieper 2013a, 2014a), achtsam und selbstreflexiv für sich Selbst, für seine persönliche Entwicklung und Lebenskunst (Foucault 2007; Petzold 1999q). Das alles erfordert ein integratives Menschenbild (idem 2003e, 2012f) und ein Leitkonzept zur **persönlichen Souveränität des Subjekts**.

»Der **Integrative Ansatz** als komplexe Form 'bio-psycho-sozial-ökologischer **Humantherapie**', 'mehrperspektivischer Beratung und **Supervision**' und 'kritisch-engagierter **Kulturarbeit**' versucht in diesen Methodologien der 'Menschenarbeit', Engführungen traditioneller Psychotherapien und Beratungsansätze zu überwinden. Menschen – Frauen und Männer – sind in **Natur und Kultur** verwurzelt, deshalb gilt es in breiter Weise *für sie* und *mit ihnen* Entwicklungschancen und Heilungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die ihre körperliche, seelische, geistige, soziale und ökologische Realität berücksichtigen, denn keine dieser Dimensionen des Menschen darf in einem wahrhaft integrativen Ansatz der 'Menschenarbeit' ausgespart werden. Das ist eine Konsequenz *transversaler Vernunft* in der Moderne und erfordert in der praktischen Umsetzung Menschen, die sich in **persönlicher Souveränität** für die Belange des Gemeinwohls und die Anliegen weltbürgerlicher Zivilgesellschaften engagieren« (Hilarion G. Petzold, Ilse Orth, Johanna Sieper 2000b).

Der Begriff der „**Souveränität**“ wurde von uns bewusst gewählt, um keine einseitige Bindung an eine psychologische Orientierung naheulegen, wie dies etwa mit dem sehr nützlichen Konzept der "Selbstwirksamkeit" von *Albert Bandura* gegeben wäre. Vielmehr legen wir darauf Wert, die verschiedenen Möglichkeiten der voranstehend angesprochenen psychologischen und philosophischen Referenztheorien nutzen zu können, weil sie weitergreifende unterschiedliche Erklärungsmöglichkeiten bieten und Interventionsstrategien eröffnen. Ein solcher Ansatz entspricht unserem "multitheoretischen Konzept" (Petzold, Rodriguez-Petzold, Sieper 1997). Außerdem ist "**Souveränität**" eine anthropologische Kategorie, die durch psychologische Theorien allein nicht abgedeckt wird, für unsere Kontexte aber von erheblicher Bedeutung ist. *Souverän* (von lat. darüberstehend, überlegen) schließt für uns einerseits die so zentrale Qualität der "Exzentrizität" (Plessner 1928, 1970) ein, der Übersicht über einen Lebensraum, weiterhin die Qualität weitgreifender Freiheit (was nicht *unbedingter* Freiheit meint, vgl. Petzold, Sieper 2008 Bd. I), die ein Mensch im Verlauf seiner persönlichen Entwicklung - gerade auch in der und durch die Exzentrizität oder auch Hyperexzentrizität zu seinen biographischen Determiniertheiten, Sozialisations- und Enkulturationsbedingungen - gewinnt. Nach *Berdjajew* (1930, 1953) wird in Prozessen der Selbstsuche und Selbsterkenntnis der existentielle Grund der Freiheit, ihre mäontische (noch jenseits des Seins liegende) Qualität erfahrbar. *Souveränität als Möglichkeit und Ausdruck von Freiheit* stellt sich dem Menschen als Aufgabe, die er im Sinne des integrativen „*life span developmental approaches*“ (Petzold 1992e, Sieper 2007b) in seiner Lebenszeit und in seinem Lebenszusammenhang mehr oder weniger umfassend verwirklichen kann. Dazu muss er sich mit seiner Innenwelt, seiner „eigenen Tiefe“ auseinandersetzen ("Souveränität nach innen" in Analogie zum staatsrechtlichen Konzept der "inneren Souveränität" als innere, von keiner anderen Gewalt abhängige Entscheidungsmacht). Er muss sich kennen, steuern lernen, "Herr im eigenen Hause" (*Freud*) werden. Er hat sich aber auch ein Territorium zu schaffen, Freiräume,

"äußere Souveränität". Dies aber nicht im Sinne der Staatslehre von *Jean Bodin* (1529/30 - 1596), die dem absolutistischen Monarchen höchste - wenn auch durch göttliches Recht, Naturrecht und *jus gentium* regulierte - Macht zumaß (V. *Simson*1965; *Dennert* 1964), sondern als eine mit den relevanten Mitsubjekten "ausgehandelte Souveränität". Volkssouveränität (*J.-J. Rousseau*), wie sie seit dem Bedeutungswandel von *sovereignty* in der "Declaration of Independence" (1776) und von *souverainete* in der Französischen Konstitution (1791) als Qualität demokratischer Staaten festgeschrieben wird, kann letztlich auf die *Souveränität der Subjekte*, die solche Souveränität im "Gesellschaftsvertrag" dem Staat übertragen, nicht verzichten. Als Stifter solcher kollektiver Souveränität müssen sie *selbst souverän sein* und bleiben. Wie *Georges Bataille*, der an den klassischen Begriff der *souveraineté* anknüpft, wenn er die Wiederherstellung der vollen Souveränität des Menschen fordert, sehen wir die **Souveränität** als *Verfügungsgewalt des Menschen über sich selbst und über von ihm selbst bestimmte Freiräume, Spielräume, Handlungsräume als eine unabdingbare Qualität der Hominität* (*Petzold* 2003e; *Petzold, Orth, Sieper* 2010, 2014a,b), *des menschlichen Wesens. Sie ist wesentliche Grundlage der Freiheit des Geistes und des Handelns und damit von Humanität*. Sie umfasst *Kreativität/Ko-Kreativität, Innovationsfähigkeit und excellence*, Qualitäten, „souveräne Leistungen“ möglich machen. Souveränität ist Basis von Entscheidungskraft sowie innerer und äußerer Unabhängigkeit der Entscheidung in komplexen sozialen Situationen.

Es ist hier ein **integratives Souveränitätskonzept** anvisiert, das in wichtigen Dimensionen an die Analysen *Michel Foucaults* (bes. in seinem Spätwerk) anschließt, weiterhin auf die Subjekttheorie von *Paul Ricœur* (1990; *Petzold* 2001p, 2012a) mit seinem vernetzenden Denken (idem 2005p) gegründet ist und mit der Idee „**transversaler Vernunft**“ im Rahmen einer „**Integrativen Kulturarbeit**“ unlösbar verbunden sein muss (*Welsch* 1996; *Petzold, Orth, Sieper* 2013a, b, c).

„**Kulturarbeit** gründet immer zugleich in wissensdurstiger, *explorativer Neugier*, kritischer Bewusstseinsarbeit (Wahrnehmen, Erfassen, Verstehen, Erklären) und kokreativer, *proaktiver Poiesis*, d.h. Gestaltungsarbeit (Kreieren, Handeln, Schaffen, Verändern) auf allen Ebenen und in allen Bereichen des Kulturationsprozesses, um das Projekt der Entwicklung einer *konvivialen*, d. h. menschengerechten und **lebensfreundlichen Kultur** engagiert voranzubringen“ (vgl. *Petzold, Orth, Sieper* 2010b, 43).

Selbstanalyse erfordert reflexive, ko-reflexive und metareflexive Auseinandersetzung, aber auch die Erkundung der eigenen Emotionen, Motivationen und Volitionen, d.h. mit der „theory of **my mind**“ (*Petzold* 2012e). Hinzu kommt die Fähigkeit zur Kontrolle der Motivationen (*Jäkel* , der Handhabung der Emotionen und der Übung des Willens, d. h. der Entscheidungsfähigkeit und der Durchtragekraft (*Petzold, Sieper* 2008a). Das alles kennzeichnet eine „**Transversale Vernunft**“, ein Konzept wie es von *Wolfgang Welsch* in Ausweitung *Kantschen* Denkens und für den therapeutischen Bereich von uns mit Bezug auf unsere Idee der **Transversalität** und therapiepraxeologisch ausgerichtet entwickelt wurde (*Petzold, Orth, Sieper* 2013b).

»Transversaler Vernunft geht es darum, nichts a priori auszuschließen, sondern gegen eingeschlossene und unbemerkte Ausschlüsse wachsam zu sein ... [Ausgeschlossenem] sich zuversichtlich zuzuwenden und Chancen der Veränderung auch zu nützen [...]. Transversale Vernunft ist von ihren innersten Antrieben her auf Weite, Offenheit, Polyperspektivität, Umfassendheit gerichtet.« *Wolfgang Welsch* (1996, 919)

„**Transversalität** ist ein Kernkonzept, das das Wesen des ‚Integrativen Ansatzes‘ in spezifischer Weise kennzeichnet: ein offenes, nicht-lineares, prozessuales, pluriformes Denken, Fühlen, Wollen und Handeln, das in permanenten Übergängen und Überschreitungen (*transgressions*) die wahrnehmbare Wirklichkeit und die Welten des Denkens und der Imagination, die Areale menschlichen Wissens und Könnens durchquert, um Erkenntnis- und Wissensstände, Methodologien und Praxen zu konnektivieren, ein ‚*Navigieren*‘ als ‚systematische Suchbewegungen‘ in Wissenskomplexität und Praxisbereichen, in denen die Erkenntnishorizonte und Handlungsspielräume ausgedehnt werden können.“ (*Petzold* 1981)

|

„**Transversalität ist ein naturgegebenes Potential menschlicher Vernunft**, das indes entfaltet werden muss und in unterschiedlicher Fülle ausgebildet werden kann, von rudimentären Kümmerformen als Folge von Deprivation und mangelnder Förderung bis hin zu hochentwickelten, sublimen Formen als Frucht optimaler enkulturierender und sozialisierender „social worlds“, in denen Kinder die „facilitating environments“ eines förderlichen familialen Nahraums mit seinen protektiven und nährenden Qualitäten und die Reichtümer (*enrichment dimension*) des übergeordneten Kulturraumes mit seinen weiten Horizonten (*enlargement dimension*) nutzen können, um eine klare, weitgreifende, **transversale Vernunft** als Grundlage **persönlicher Souveränität** (*empowerment dimension*) zu entwickeln. Das ist die Position integrativer, biopsychosozialökologischer Entwicklungstheorie“ (*Petzold* 2012h).

Vieles von dem, was die antike Doktrin von der *enkrateia*, der Beherrschung seines inneren Wesens, der Selbstbeherrschung, entwickelt hatte, kommt hier zum Tragen. **Persönliche Souveränität** darf aber nicht - und dahin kann sie pervertieren - zur asketischen oder moralistischen Selbstunterdrückung und obsessiven Selbstkontrolle (*Gutandin, Kamper 1982*) geraten. *Foucaults* (1986a, b) *maîtrise de soi*, die "Meisterschaft seiner selbst", die durch die "Sorge um sich selbst" (*souci de soi*) und - hier setzen wir einen starken Akzent im Sinne unseres „kulturtheoretischen ‚Manifests‘“ (*Petzold, Orth, Sieper 2013a*) - durch die *altruistische Sorge um den Anderen* (*Petzold 2009k; Petzold, Orth 2013a*) durchaus im Sinne *Henry Dunants* (*Petzold, Sieper 2011a*) und um die "Dinge und die Welt" als Konstituenten unseres Lebens (*Petzold 1988n, 385*) ergänzt wird, trifft den Kern der Souveränität. Es wird damit Souveränität sehr grundsätzlich an eine *praktische Ethik engagierter Verantwortung* (*idem 1978c, 1992a, 500 ff, 2009f*) gebunden.

„**Ethik ist Praxis von Ethik**“ (*Petzold 1978c*). Es braucht eine starke Motivation und einen dezidierten **Willensentschluss** (*Petzold, Sieper 2008a*), ethisch zu handeln. Auch das kann durch Erkenntnis- und Einsichtsprozesse *zu jedem Zeitpunkt des Lebens* realisiert werden. Man kann jeder Zeit anfangen oder neu anfangen, wenn man gescheitert ist, denn Motivationen können über die gesamte Lebensspanne hin entstehen und **Willenslernen** ist bis ins hohe Senium (*Petzold 2010r*) aufgrund unserer Biologie, nämlich unserer lebenslangen *Neuroplastizität* möglich (*Chalupa et al. 2011*). Damit wird auch eine lebenslange **Selbstgestaltung** und **Identitätsarbeit** möglich, eine „**Lebenskunst**“, in der man an Wissen und Weisheit und ethischer Kompetenz wächst^{iv}.

Es geht im Integrativen Ansatz um Verantwortung für sich selbst und stets - da das Selbst immer nur im Kontext/Kontinuum und im Bezug auf den Anderen und anderes gedacht werden kann – auch um Verantwortung für die Lebenswelt (*Petzold, Orth-Petzold, Orth 2013*) und den Anderen (*idem 1978c, 1991e, 1996k; Levinas 1983*). Solche umfassende Verantwortung kennzeichnet in unserem Verständnis „**persönliche Souveränität**“, der es ein Anliegen und eine Freude (keine Last!) ist, engagiert im Sinne unseres „**erweiterten ökologischen Imperativs**“ mit einer „**melioristischen Zielsetzung**“ zu handeln :

„Handle so, dass durch deine Lebensweise keine Gefährdungen der Biosphäre eintreten können. Sei mit 'Kontext-Bewusstsein' und 'komplexer Achtsamkeit' wachsam für schädigendes Handeln, das den Fortbestand des Lebens und die Funktion der Ökosysteme auf dieser Welt bedrohen könnte. Trete ein, wo solches Handeln durch Menschen in der Noosphäre sichtbar wird und versuche es zu verhindern. Pflege eine ökosophische Lebenspraxis, bewahre und schütze die Natur!“ (*Petzold, Orth-Petzold, Orth 2013, 60*).

»**Meliorismus** ist eine philosophische und soziologische Sicht (philosophiegeschichtlich in vielfältigen Strömungen entwickelt), die danach strebt, die Weltverhältnisse, die Gesellschaften oder die Menschen zu "verbessern", in dem man sich für die Entfaltung und Nutzung von Potentialen engagiert. **Meliorismus** setzt dabei voraus, dass im Verlauf historischer Prozesse und kultureller Evolution Gesellschaften verbessert werden können, Fortschritt im Sinne einer kontinuierlichen Entwicklung zum Besseren möglich ist und mit Vernunft, wissenschaftlichen Mitteln, materiellen Investitionen und potentialorientiertem sozial-humanitärem und ökologischem **Engagement** vorangetrieben werden kann.« *Petzold, H.G. (2009d)*.

Solche **Souveränität** als Qualität verantwortlicher **Hominität** im Dienste melioristischer Ziele wurzelt in einer philosophischen Lebenshaltung im besten Sinne (*Russel 1964*). Die Liebe zur Weisheit führt in eine *philautie*, eine Liebe zu sich, die nicht in Selbstbezogenheit verarmt, sondern die sich aus diesem - in der *philia* fundierten Bezug - hin zur Welt und zum Anderen geöffnet hat. Das beschränkt die Freiheit der Souveränität nicht, vielmehr begründet es sie. "Die *sophrosyne* ... zeichnet sich durch Freiheit aus" (*Foucault 1986b, 104*). Zentrale Gedanken des Integrativen Ansatzes werden aus diesen Überlegungen begründet wie die Konzepte der „*Therapeutischen Grundregel*“ (*Petzold 2000, 2000a*) mit der "partnerschaftlichen therapeutischen Beziehung" (*Petzold, Gröbelbauer et al. 1998*), der "fundierten Kollegialität" (*Petzold, Orth 1998a/2007a*), des Engagements für die Integrität des Anderen (*idem 1991e, 1996k; Petzold, Orth 2011*), einer "**Ökosophie**", d.h. einer "koexistiven Praxis des Zusammenlebens im Haus der Welt" (*idem 1992a, 493, 2006p, Petzold, Orth-Petzold, Orth 2013*), welches im Sinne der Begriffe *therapeuein* bzw. *colere* als ein pfleglicher, sorgender, fördernder Umgang miteinander und mit den Dingen verstanden wird. Die *enkrateia* erweist sich dann als "Mächtigkeit und Freiheit" (*Foucault 1986a,b*), eine Souveränität, die weder sich selbst noch anderen gegenüber gewalttätig und destruktiv wird, die sich aber engagiert, einmischt und im Sinne von *Bourdieu*s (1993, 1998) eingreifender Wissenschaft, die „dazwischen tritt“ (*Leitner, Petzold 2004, 2005/2010; Sieper, Petzold 2001c*), wo Macht missbraucht wird und Unrecht geschieht (*Petzold 2003d, 2009d*) und **Würde** und **Integrität** von Menschen verletzt werden (*Petzold, Orth 2011*). Dann

wird „**Gewissensarbeit**“ notwendig und konkretes Handeln (Petzold, Sieper, Orth 2010, 2014a). Die reflexive *maîtrise de soi*, ergänzt durch einen reflexiven *souci de soi*, begründet eine Freiheit und Souveränität (idem 1985), die "statt eines Sieges zwecks dauernder Herrschaft [über sich und Andere, sc.] ... eine Rettung aus unsicheren Verhältnissen" anstrebt (Dauk 1989, 222) - und in solchen leben wir immer wieder, wenn nicht gar prinzipiell. Die *epimeleia he autu*, die Arbeit an sich selbst, zur Entwicklung der eigenen **persönlichen Souveränität**, führt - hier konzeptualisieren wir anders als Foucault - immer auch durch die *Ko-respondenz* mit dem Anderen zum "Selbstbesitz", weil der Andere immer "vor mir ist", so philosophisch mit Levinas (1983) oder entwicklungspsychobiologisch mit Petzold (et al. 1992e, 1994a) begründet. Er ist zudem, wie jeder Mensch irgendwann einmal und immer wieder auf mein altruistisches Beispringen angewiesen, wie ich auch auf das seine. Ohne eine solche Grundhaltung können wir die Fährnisse des Lebens nicht meistern, und deshalb gehört die Bereitschaft in diesem Sinne **melioristisch** und **altruistisch** zu handeln, zur Qualität eines wahrhaft souveränen Menschen.

„**Altruismus** ist die in **kritisch-wertetheoretischer Reflexion** gewonnene **Entscheidung** zu einem solidarischen Eintreten für Menschen in Not (ungeachtet ihrer Herkunft), um ihnen in Gefahr, Notlagen und Elend zu helfen, **weil man das als menschenwürdig und gerecht ansieht**. Durch engagiertes Eintreten für eine solche prinzipielle Hilfeverpflichtung, die auch in Gewährleistung der Dignität und Integrität der Hilfebedürftigen umgesetzt werden muss, darf man auch für sich in Notsituationen Beistand erhoffen. Damit sind Selbstsorge und Sorge für den Anderen in engagierter Praxis verbunden“ (vgl. Petzold, Sieper 2011, 4).

Natürlich wird uns keine solche Haltung und eine solche Qualität der Souveränität nicht in die Wiege gelegt. Sie ist die Frucht sozialisatorischer und enkulturativer Förderung (idem 2012a) durch besonnene und liebevolle Menschen **und** eigener Gestaltungsarbeit an sich selbst, an seinem Lebenskunstwerk (idem 1999q). Diese Arbeit, die das **Ich** aus einer „**transversalen Vernunft**“ (Petzold, Orth, Sieper 2013b) am **Selbst** und mit dem Selbst leistet, führt zu einer "Selbstfindung" und in eine "Identitätsarbeit" (idem 1992a, 527ff; 1991o, 2012a), in der man „sich selbst zu eigen“ wird, eine „**transversale Identität**“ gewinnt (idem 2012a).

"Und das Selbsterleben, das sich in diesem Selbstbesitz bildet, ist nicht einfach das einer beherrschenden Kraft oder einer Souveränität über eine aufreißerische Macht (z.B. der Triebe, sc.), es ist die Erfahrung einer Freude, die man an sich selber hat. Wer es vermocht hat, endlich Zugang zu sich selbst zu finden, ist für sich ein Gegenstand der Freude" (FOUCAULT 1984a, 83).

Weil diese Arbeit auch aus der Dialektik "Selbst/Anderer" erfolgt, die Ko-respondenz mit dem Anderen erfordert und in die "Nähe zum Anderen" führt, möchten wir ergänzen:

Wer aus der Arbeit an sich selbst und in Begegnung und Auseinandersetzung mit dem Anderen die Freiheit der Souveränität gewonnen hat, die 'Involviertheit' exzentrisch distanzieren und 'Machtausübung aus Angst' überwinden kann, vermag einen Zugang zum Anderen zu finden, in dem der Andere ihm zu einer Freude wird.

Auf solchem Boden werden Toleranz - und diese übersteigend - "**Wertschätzung von Andersheit**" und "**Engagement für die Integrität Anderer**" möglich (Petzold, Orth 2011), die Grundlage *partnerschaftlicher* therapeutischer, supervisorischer oder beratender Beziehungen bilden (Petzold 2000a), aber auch die Haltung und Praxis "fundierter Kollegialität", ja jedes guten menschlichen Miteinanders begründen durch das „**Wirken transversaler Vernunft**“, der vornehmsten Qualität persönlicher Souveränität – neben der der **Menschenliebe!!** (Petzold, Kramer 2014

Transversale Vernunft kann – gut Kantsche Tradition weiterführend, aber auch übersteigend – als die Vermögen komplexer Ideenbildungen/Mentalisierungen aufgrund reflexiver/**koreflexiver**/metareflexiver/hyperreflexiver und intuitiver mentaler Fähigkeiten von Menschen und Menschengruppen gesehen werden, die emotive, volitive, kognitive und damit ethische und ästhetische Dimensionen (d. h. höhere Kognitionen) einbeziehen. Das ermöglicht, disziplinäre Einzelperspektiven, Einzelerkenntnisse und -erfahrungen zu *konnektivieren*, zu *collagieren* und sie inter- und transdisziplinär überschreitend zu Gesamterkenntnissen (Plural!) zu verbinden: Erkenntnisse über den Menschen, seine Natur, die Gesellschaften, die Welt, das Leben usw. in einer Weise, die die Vielfalt der Gegebenheiten nicht einebnen. **Transversale Vernunft** hält sie vielmehr offen und macht zwischen ihnen **Über- und Quergänge** möglich.

Diese vernunftgegründeten und zugleich vernunftgenerierenden Mentalisierungen/Ideen sollen regulativ und strukturierend vielfältige Praxen der Selbst- und Weltsteuerung bei hinlänglicher Konzertierung erschließen.

Transversale Vernunft war und ist nie einsam. Sie geht aus dem nicht endenden, polyzentrischen Zusammenspiel individueller und kollektiver Mentalisierungen hervor, die die **Transversalität** von Vernunftprozesse begründen und die zugleich von eben solcher Transversalität in spiraliger Rekursivität gestaltet werden (Petzold 2012h).

Eine solche Basis, wie wir sie mit diesem Konzept erarbeitet haben, ist solider für die Fundierung therapeutischer Interaktion als das "kryptoreligiöse Abstinenzkonzept" *Freuds*, das an ekklesiale Enthaltensamkeitsdoktrin anknüpft, in welcher Selbstbegrenzung mit Versagung, Machtausübung und subtiler Kontrolle des Anderen in Fortführung des **Diskurses** der Pastoralmacht (Foucault 1982) gepaart sind, wie die diskursanalytische Betrachtung des psychoanalytischen Modells zeigt (Leitner, Petzold 2009), denn die Abstinenz wird nicht diskursiv bestimmt (Dauk 1989, 182ff; Petzold 1997q, 2009d). Sie wird gesetzt, verfügt und beschneidet damit die Souveränität des Anderen. *Freuds* Abstinenzkonzept - der Sache nach berechtigt, begrifflich und mit seinen Implikaten jedoch recht problematisch (Petzold, Gröbelbaur et al. 1999) - hat leider keinerlei Anschluss an den reichen Fundus philosophischer Ethiktheorien, und seine Nachfolger haben einen solchen Anschluss (etwa an *Levinas, Marcel, Habermas, Apel, Ricœur*) auch nicht gesucht - der Machtdiskurs der Psychoanalyse würde damit offengelegt und unterminiert (Pohlen, Bautz-Holzherr 1994; Petzold, Orth 1999a; Leitner, Petzold 2009). Der wechselseitige Respekt vor der Souveränität des Anderen und die Sorge um seine Integrität und Würde (Petzold, Orth 2011) aus praktizierter **intersubjektiver Ko-respondenz** (idem 1978c, 1991e), aus **Polylog und Diskurs** (Petzold 2002d) und **gelebter Benignität und Konvivialität** (idem 2003a, 904; 2012e, Orth 2010) sind hier eine bessere ethiktheoretische Basis für therapeutisches und beratendes Handeln als ein restriktives Abstinenzkonzept. Es ist dies eine Haltung, die das Denken, die Gefühle und die Leiblichkeit des Anderen, seine Freiheit und Selbstbestimmtheit ernst nimmt und ihn nicht in "minutiösen, oft unscheinbaren Techniken" (vgl. Foucault 1977, 178) manipuliert - den TherapeutInnen und SupervisorInnen, die den Diskurs ihrer Schule nicht aufgearbeitet haben, häufig selbst nicht bewusst. Manipulation geschieht in subtilen interpretativen Einflussnahmen (wie gestalttherapeutische Awarenessfokussierung oder psychoanalytische Deutungen, deren theoretische Basis nicht offengelegt wird) oder mit selbstverständlich erscheinenden Regeln (wie das gestalttherapeutische Hier-und-Jetzt-Gebot, die psychoanalytische Grundregel oder das Abstinenzgebot), die dem Klienten nicht theoretisch begründet werden und deren Wirkungen nicht durch empirische Forschung überprüft wurden. Letztlich geht es dabei immer, wie Foucault in seinen Analysen wieder und wieder aufzeigt, um die Kontrolle der "Macht" über den Körper (Haessig, Petzold 2009), Gendermacht (Petzold, Orth 2011) - auch der Macht der psychotherapeutischen und supervisorischen Heilsdiskurse (Petzold 2009d), die mit der "säkularen Seelsorge" (Freud) der Psychoanalyse und Techniken wie Lehranalyse, Kontrollanalyse und Supervision begannen. Deshalb haben wir die Funktionen und Prinzipien der Lehranalyse transparent gemacht (Petzold, Leitner, Orth, Sieper 2008) und haben Theorie und Praxis der Selbsterfahrung offen gelegt mit einer in der Psychotherapie erstmaligen Formulierung einer konsistenten „Theorie der Selbsterfahrung“ (Petzold, Orth, Sieper 2005), denn es darf nicht sein, dass Psychotherapie wie folgt wirkt: "Die Heilsmacht konstituiert statt des Souveräns analytisch durchdrungene Individuen" (Dauk 1989, 108). Der Körper wird für die Selbstdurchdringung des Dickichts des eigenen Trieblebens auf die Couch gebannt, und das Subjekt wird durch die Verpflichtung der Grundregel (Freud 1913/1983, 195) zur "vollen Aufrichtigkeit" und rückhaltlosen Offenlegung auch von Dingen, die "aus irgendeinem Grunde unangenehm" (ibid.) sind, gegenüber dem Analytiker in seiner Souveränität massiv beschränkt ("Die psychoanalytische Behandlung muss sich über alle Rücksichten hinaussetzen, weil die Neurose rücksichtslos ist", Freud ibid. 195). Moreno hatte in bewusster Gegenposition zu Freud dem Subjekt die Souveränität der *Bewegung im Raum* auf der Bühne des Psychodramas und des Lebens zurückgegeben (Petzold 1982g, 1984b). Wir haben dezidiert vertreten, dass der Mensch ein Recht auf seine Geheimnisse hat, auch und gerade in der Psychotherapie (Petzold, Orth 1999a/Petzold, Orth, Sieper 2014a), und sie nur aus freier Entscheidung, ohne den Druck einer einseitigen Selbstoffenbarungsverpflichtung mitteilen soll, denn nur damit wird der Diskurs der Pastoralmacht (Foucault 1982) und ihres Instrumentes, der Beichte, in der Psychotherapie durchbrochen, ja seine "Verdoppelung" durch die Analyse, die auf das Bewusste und das Unbewusste abzielt, aufgehoben. "Die Beichte geht wohl in die Analyse ein, als ihre Einleitung ... In der Beichte sagt der Sünder, was er weiß, in der Analyse soll der Neurotiker mehr sagen" (Freud 1926/1982), nämlich das, was er nicht weiß, was ihm unbewusst ist, was ihm die *Deutungsmacht* des Analytikers erschließt. **Souveränität "nach innen"** wird damit ausschließlich fremdbestimmt konstituiert, wenn nämlich vom Patienten die Grundregel befolgt wird: "Gelingt es ihm nach dieser Anweisung seine *Selbstkritik auszuschalten*, so liefert er uns eine Fülle von Material, Gedanken, Einfällen [...], die uns also in den Stand setzen, das bei ihm verdrängte Unbewusste zu erraten und durch unsere Mitteilung die Kenntnis seines Ichs von seinem Unbewussten zu erweitern" (id.

1940/1982, 413, uns. Hervorh.). Das ist keine Beziehung *fundierter Partnerschaft* und letztlich kein Weg, persönliche Souveränität ohne verdeckte Dependenz zu gewinnen. "... die modernen Humanwissenschaften ‚[wie z.B. Psychoanalyse bzw. die Psychotherapien] werden in Nachfolge der Beichte dem Subjekt zu sagen verstehen, wer es ist“, wie *Dauk* (1989, 109) die Analysen *Foucaults* zusammenfasst. Therapie und Beratung erhalten damit, wie *Berger/Luckmann* zeigten, die Qualität der Normierung, Kontrollmacht und Zwangssozialisierung:

"Therapie bedient sich einer theoretischen Konzeption, um zu sichem, dass wirkliche und potentielle Abweichler bei der institutionalisierten Wirklichkeit bleiben. Sie soll mit anderen Worten verhindern, dass 'Einwohner' einer bestehenden Sinnwelt 'auswandern'. Zu diesem Zwecke wendet sie den Legitimationsapparat auf individuelle 'Fälle' an. Da jede Gesellschaft mit der Gefahr individueller Abweichung rechnen muss, ist Therapie in dieser oder jener Form wahrscheinlich ein globales gesellschaftliches Phänomen. Ihre besonderen institutionellen Methoden, von der Teufelsaustreibung bis zur Psychoanalyse, von der Seelsorge bis etwa zur Ehe- und Berufsberatung, gehören in die Kategorie sozialer Kontrolle" (*Berger, Luckmann* 1970, 11).

Unter derartigen Perspektiven muss man ernsthafte „Zweifel an der psychoanalytischen Wahrheit“ geltend machen (*Sieper, Orth, Petzold* 2009; *Petzold, Orth-Petzold* 2009) und *Freuds* Ansatz als einen nicht emanzipatorischen Angriff auf die Würde des Subjekts und seine Freiheit - wie bedingt auch immer sie sein (*Petzold, Sieper* 2008a) angesehen werden.

Dem kann nur durch größtmögliche Partizipation am Prozess einer Therapie oder Beratung entgegengesteuert werden, in der der Therapeut/Berater/Supervisor befragbar, ja durch den Patienten hinterfragbar ist und diskursive Wechselseitigkeit (Mutualität, *Ferenczi* 1988; *Petzold* 2012e) möglich wird.

Foucault hat in seinen machttheoretischen Analysen immer wieder den Körper fokussiert, denn die "Machtverhältnisse durchziehen das Körper-innere" (*Foucault* 1978b, 104ff), und das "Recht auf Souveränität" (*ibid.* 75ff) muss gegen die Mechanismen der Disziplin erstritten werden, nicht zuletzt gegen die Disziplinierung des Körpers, wie sie in besonderer Subtilität im Bereich der Sexualität installiert wurde (*Foucault* hat sich in seinem Spätwerk "Sexualität und Wahrheit", das zugleich als Begründung einer "Ethik der Souveränität" gelesen werden kann, mit dieser Thematik auseinandergesetzt, *Haessig, Petzold* 2009).

Vor diesem Hintergrund und auf dem Boden unserer leibtheoretischen Anthropologie (*idem* 2003e; *Petzold, Sieper* 2012a) ist das Fundament der persönlichen Souveränität in unserem Ansatz die *Leiblichkeit des Menschen* (*Petzold* 1985g), denn der Leib ist das erste und letzte Territorium des Subjekts. Souveränität bedeutet die Kontrolle über die Funktionen des Körpers, die das Kind allmählich gewinnt, bedeutet die Verfügungsgewalt über den eigenen Körper haben, Bewegungsspielräume zu besitzen. Souveränität wird mit dem Verlust der physischen Kontrollfunktionen (z.B. nach Schlaganfall oder auch durch Fesselung, Knebelung, Fixierung/Zwangsjacke) erheblich eingeschränkt und durch physische Bestrafung, Folter, Haft (festhaftend an einem Ort), verletzt oder beschädigt. Selbst die Freiheitsgefühle und die Gedanken, die freien, sind an die Leiblichkeit gebunden. Der Leib kann deshalb als der ultimative Ort sowohl der Freiheit als auch der Macht und Gewalt angesehen werden (*idem* 2009d; *Foucault* 1978; *Orth, Petzold, Sieper* 1995b; *Petzold et al.* 2014a). In unserer praktischen, supervisorischen und psychotherapeutischen und Arbeit setzen wir deshalb **beim Leibe** an:

Menschen brauchen aufgrund ihrer leiblichen Verfasstheit einen "*persönlichen Raum*" (*personal space*), der einerseits konkreter "*outer space*", Kinesissphäre (Bewegungsraum), Ort spontaner leiblicher Expression ist, zum anderen ein "Territorium", "*social space*", schließlich ein Raum psychologischer Freiheit (Handlungs- bzw. Spielraum, Raum der Ko-kreativität vgl. *Iljine, Petzold, Sieper* 1967). Dieser "Freiraum" ist als *Atmosphäre der Souveränität* leiblich erlebbar. Kokreative Gremienarbeit und differentielle Teamarbeit (*Petzold* 1997k) sind nur gewährleistet und fruchtbar, wenn die Teammitglieder aus einem solchen "*Raum persönlicher Souveränität*" heraus handeln, sich aus diesem Raum mit seinen prägnanten, aber flexiblen Grenzen spontan in den gemeinsamen Raum der Gruppe, des Gremiums (z.B. ein Vorstand, ein Präsidium), des Teams einbringen können, und zwar in einer Weise, dass nicht scharfkantige Demarkationen gesetzt werden, sondern es zu einem "Andocken", zu "**Angrenzungen**" – ein Kernkonzept des Integrativen Ansatzes – kommt, die die geschmeidige Qualität gelungener "*Passung*" haben. Nur dann können *Synergie und Konflux*, ein kokreatives Zusammenfließen von *Kompetenzen, Performanzen* und *Ressourcen* entstehen, in dem optimalen, „**komplexes Lernen**“ in der „Zone der nächsten Entwicklung“ sensu *Vygotskij* geschieht (*idem* 2012e; *Petzold, Orth* 1996b; *Sieper, Petzold* 2002). Die Gruppe oder das Team wirkt nicht absorbierend, sondern ist "Einheit in Differenziertheit". Der "Raum persönlicher Souveränität" ist auch von anderen wahrnehmbar. Er kann respektiert und genutzt werden. Das fördert kreative Korrespondenz, Ko-kreativität, Konflux, d.h. Phänomene fließender Zusammenarbeit, die aber auch durch Rivalität, Missgunst, Machtspiele etc. eingeengt, beschnitten werden kann, und das behindert Kreativität.

Für all das lassen sich natürlich biographische Hintergründe ausmachen. Menschen, die in ihrer

Kindheit und Jugend genügend *Freiraum* (potential space, Winnicott 1972), *Sicherheit* (safe place, Katz-Bernstein 1996) und *protektive Faktoren* (Petzold et al. 1993) hatten, verfügen in der Regel über eine gute Basis für ihre persönliche Souveränität.

Souveränität wird vom Subjekt zugleich erlebt und erschaffen.

Sie verdichtet sich als Erleben gleichsam an einem "inneren Ort" (*inner place*), einem Ort persönlicher Sicherheit und kollektiver Erfahrung einer überpersönlichen Zugehörigkeit und schöpferischen Kraft, der „Orpha“ (*Iljine et al. 1967/1990*), "Quelle und Wurzel der ewig fließenden Natur" (*Pythagoras Vita 162*), des Seins oder wie immer man es nennen mag. Es ist ein Ort "innerer Freiheit" - *Berdjajew* (1930, 1954) sprach von einem Urgrund schöpferischer Freiheit - und "persönlicher Integrität", der die spezifische *Eigenheit des Eigenen* ausmacht, durch die man für *Anderer ein Anderer* (*Levinas 1983, Petzold 1996k*) ist, der nicht vereinnahmt, dominiert, unterworfen werden darf, denn nur dann kann er sein gesamtes Potential in eine gemeinsame Sache einbringen. Den "inneren Ort persönlicher Souveränität" gilt es zu entwickeln und zu fördern, da aus ihm **Integrität** (*Petzold, Orth 2011*), Selbstsicherheit, Standfestigkeit, Führungsqualitäten, fundierte Kollegialität, Polylog- und Dialogfähigkeit, Besonnenheit, verantwortetes Handeln erwachsen, Qualitäten, die *Persönlichkeiten* kennzeichnen, und Persönlichkeiten werden in komplexen und verantwortungsvollen Arbeitsbereichen gebraucht. Ein Team, in dem solche souveränen Persönlichkeiten - und das sind eben nicht selbstzentrierte Individualisten - zusammenarbeiten, hat die Chance, einen korrespondierenden Arbeitsstil, *kokreative Qualitäten*, eine *fundierte, gute Kollegialität* und eine hohe Effizienz sowie als ganzes "gruppale Souveränität" zu entwickeln, ja, diese ist selbst Ergebnis eines kokreativen Prozesses.

Die wesentlichsten Aufgaben von SupervisorInnen oder Coaches liegen unseres Erachtens nicht bei schwierigen Themen, die es zu bearbeiten gilt, sondern in der *Förderung von Persönlichkeiten*, die aus dem Erleben ihrer **Souveränität** und der Gewissheit ihrer **Integrität** in intersubjektive Korrespondenz eintreten können, ohne anderen ihren Freiraum zu nehmen - aus Angst, aus Konkurrenz, aus dysfunktionalem Machtstreben. Solche Persönlichkeiten sind zu einer *koreflexiven* professionellen Haltung und Praxis fähig, zu einer "Kollegialität", in der Verantwortung, Loyalität, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Bereitschaft zur Auseinandersetzung, Kordialität und Solidarität Rückhalt für eine *kokreative* Zusammenarbeit und einen soliden Hintergrund und Boden für professionellen Alltag bieten. Wir sprechen deshalb auch - im Unterschied zum banalisierten, verbrauchten, missbrauchten Begriff der Kollegialität - von "**fundierter Kollegialität**", die durch "**persönliche Souveränität**" und die genannten Qualitäten unterfangen wird und eine wichtige Basis "reflexiven Managements" (*Petzold et al. 1996; 2007a*) und exzellenter bzw. optimaler Führung und „*managerial performance*“ darstellt.

»Exzellentes Management und optimale Mitarbeiterführung erfordern komplexe und differenzierte Kompetenz-Performanz-Qualitäten: nämlich kontextsensible, interpersonelle, intrapersonale Wahrnehmung auf der Grundlage von solider „persönlicher Souveränität“, von geschulter „sozialer Empathie“ sowie von Sachverstand und fachlicher Expertise (*managerial competence*). Hinzu kommen müssen situationsangemessene Bewertungen der Fakten in diskursiven, ko-reflexiven und metareflexiven Prozessen (*reflexive management*) gemeinsam mit KollegInnen und MitarbeiterInnen auf dem Boden „fundierter Kollegialität“. Dabei müssen immer auch die daraus folgenden Handlungsbedarfe, die zu treffenden Maßnahmen, ihre performatorische Umsetzung sowie mögliche Folgen in kleinräumigen und großräumigen innerbetrieblichen Bereichen und ggf. auch auf der Kundenebene und in möglichen Marktwirkungen im Blick sein (*managerial performance*). Mit solchen fundierten Kompetenz-Performanzqualitäten können von Führungskräften in besonnener Risiko-Kosten-Nutzen-Abwägung auch tiefgreifende Entscheidungen auf der Basis einer weit ausgreifenden, „transversalen Vernunft“ getroffen werden«.

Der Begriff der "**Kollegialität**" ist mit dem der "**Souveränität**" durchaus verbunden. Es war das Grundprinzip bei den römischen Magistraten, "wonach jedes Mitglied eines Kollegiums [...] mit der gleichen Amtsgewalt ausgestattet war." (Meyers Enzyklop. Lexikon 1975, XIV, 53) Gleichrangigkeit und ein eigener souveräner Entscheidungsspielraum kennzeichnet Kollegen (vgl. das "Kollegialitätsprinzip" bei mehrköpfigen, nicht weisungsgebundenen Gremien, z.B. im Gerichtssystem). Auch das aus dem Lateinischen *collegere* (in ein Gremium gewählt werden) und *colligare* (zusammenbinden) kommende französische *collégialité* und englische *collegiality* (The Oxford Engl. Dictionary, II ed., 1989, III 482) in der Bedeutung von "colleagueship, the relation between colleagues" (*ibid.*) impliziert die wechselseitige Wertschätzung Gleichrangiger "in a spirit of collegiality", die der zweiten Bedeutung dieses Begriffes,

"principle of having a collegium" nachkommen: "Decisionmaking and responsibilities were based on the 'collegiality' rule rather than on the 'one-man management' principle" (*ibid.*). Die dritte

Bedeutung, das bischöfliche Kollegialitätsprinzip, ist auf ähnlichen Vorstellungen gegründet. Bischöfe stehen in ihrer *collegiality* auf einem gemeinsamen Boden (*fundamentum*) gleichrangiger Brüderlichkeit, sie sind "members of a body that has the same teaching and ruling function" (ENCYCLOP. BRITANNICA, 15th ed. 1985, 454). Es ist nützlich, diesen reichen begriffsgeschichtlichen Hintergrund vor Augen zu haben, wenn man die Lexikondefinition von Kollegialität liest: "positives Verhältnis zwischen Berufsgenossen gleichartiger bzw. verwandter Positionen oder zwischen Mitarbeitern einer Organisation (Kollegen)" (MEYERS s.o.), denn vom "spirit of collegiality", vom persönlichen Souveränitätsraum und von fundiertem Miteinander ist hier nicht mehr viel zu spüren. Deshalb haben wir uns für den Begriff der "**fundierte Kollegialität**" entschieden.

*KollegInnen sind Menschen, die ein gemeinsames lebensweltliches Fundament und soziales Referenzsystem haben und gleichrangig in wechselseitiger Wertschätzung ihrer Souveränität und im Respekt vor der Integrität des/der Anderen (Levinas 1983; Petzold 1996h) aufeinander bezogen sind und miteinander umgehen. Sie sind einander vertraut, sind **angegrenzt** und haben dennoch klar Grenzen, die sie immer wieder auch in flexiblen Abgrenzungen zeigen müssen.*

Grenzen sind indes keine verminten Demarkationslinien, sondern ein Aufweisen ihrer Souveränität. So haben sie in der primären Qualität der **Angrenzung** auf gemeinsamem Boden doch eigene Territorien, deren Grenzen sie immer wieder neu bestimmen müssen in Ko-respondenzprozessen und Polylogen über die geteilte Wirklichkeit. Dabei müssen die "subjektiven Theorien" (Flick 1991) der beteiligten KollegInnen ausgewertet werden, damit gemeinsame Konzepte - auch über das Kollegialitätsverhältnis selbst - entstehen, *common ground* gewonnen wird. In diesem Sinne ist Kollegialität ein beständiger Erkundungs- und Forschungsprozess im Miteinander und durch das Miteinander. Man kann hier einen Vergleich zum Prozess der "grounded theory" (Glaser, Strauss 1967) ziehen, wo die Forscher in das Feld eintauchen und gegenstandsnah Hypothesen bilden, die im vorfindlichen Material verankert (*grounded*) sind und die sie systematisch auf ihre Tragfähigkeit prüfen, wie auch die Qualität der im Lebensalltag, in der Beziehungspraxis verankerten Beziehungen zwischen Kolleginnen immer wieder geprüft, bearbeitet, gepflegt, entwickelt werden muss. In diesem Sinne sprechen wir auch nicht von einem Zustand, sondern von einem "*Prozess fundierter Kollegialität*" - wir übersetzen den Term vor diesem umrissenen Hintergrund mit "*grounded collegiality*". Fundierte Kollegialität wird von den an diesem Prozess Beteiligten auf der Grundlage der persönlichen Souveränität eines jeden stets neu hergestellt im gemeinsamen Wahrnehmen, Erleben, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. Es ist damit ein Konzept, das für Beratung, Teamwork, Supervision und Arbeit in beruflichen Alltagskontexten – und natürlich für Therapie – eine ausgezeichnete Basis bietet. Kollegialitätsqualitäten - man könnte auch mit einem zu Unrecht demodierten Begriff von "**Tugenden der Kollegialität**" sprechen - sind mit Affekten und emotiven Klimata verbunden. Das "Gefühl der Sicherheit", der kollegialen Zuverlässigkeit, *praktizierte Kordialität*, die als solche auch als ein Konflux-Phänomen des fließenden Zusammenspiels aller **Kompetenzen** (Fähigkeiten, Wissen) und Performanzen (Fertigkeiten, Können, Petzold, Orth 1996b; Sieper, Petzold 2002) gesehen werden kann. Souveräne Persönlichkeiten generieren so viel an wechselseitigem Respekt, schaffen so viel Freiraum und bringen so viel an *Wertschätzung*, selbstbestimmter *Verpflichtung (commitment)* dem Anderen, der Institution oder dem Unternehmen als ihrem Arbeitsbereich, als Ganzem gegenüber, dass daraus eine "*fundierte Kollegialität*" entstehen kann. Auf solchem Grund können Kollegen ihre Kräfte - befreit von Grabenkriegen, Konkurrenzgerangel, Geplänkel, Störmanövern, Agieren, destruktiver Kritik - in *koemotive* Beiträge für ein gutes, distress-armes Betriebsklima als "kollektives emotionales Feld" (Petzold 1992b, 810) einbringen und in *kokreative* Leistungen für ein gutes Betriebsergebnis, das zu ihrer eigenen Zufriedenheit und "wellness" beiträgt (Schaffer 1996). Sie entwickeln **Kompetenzen/Fähigkeiten** für „weiterführende Kritik“ und „konstruktiven Zweifel“ (Petzold 2014e, f) und eine gediegene **Performanz/Fertigkeit** für die angemessene Umsetzung dieser Möglichkeiten

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

Kultiviertes Zweifeln als ein wichtiger „Stil des Denkens, Fühlens und Wollens“ im Fungieren *transversaler Vernunft* bewahrt vor falschen Sicherheiten, trügerischen Wahrheiten, Dogmatismus, denn es macht Menschen neugierig, kreativ, zuversichtlich. An die Stelle eines Zweifel-Zyklus der Alarmiertheit, der in die Verzweiflung führen kann, muss ein Zweifel-Zyklus der Zuversicht treten:

Zweifel-Zyklus der Alarmiertheit:

Zweifel → Alarmiertheit → Suche → scheiternde Problemlösung → Misserfolg → **Verzweiflung**

Zweifel-Zyklus der Zuversicht

Zweifel → explorative Neugier → Suche → gelingende Problemlösung → Erfolg → **Zuversicht**
(Petzold 2014e)

Gerade bei KlientInnen, Coachees oder auch Teams „in der in der Krise“ (idem 1975m) ist es wichtig, den dort häufigen Zyklus der Alarmiertheit zu unterbrechen und durch Zyklen der Zuversicht abzulösen. Heute sprechen wir auch von einem angstgeleiteten, *ressourcenverbrauchenden* Stil des Zweifels und einem besonnenen und zugleich kreativen, *ressourcengenerierenden* Stil des Zweifels, denn letzterer kann im Sinne der integrativen Ressourcentheorie mit ihrem Stil des „creating“ (Petzold 1997p) als zweifelndes Denken („Kann das sein?“), als bezweifelndes Fühlen („Ich fühl’s, das stimmt nicht!“) und Wollen („Ich will das einfach nicht glauben!“) als *Ressource* und als *Potential* betrachtet werden, womit die für den Integrativen Ansatz charakteristische und so wichtige **potentialorientierte Arbeit** (idem 2009k) unterstrichen wird. Zweifel bringt uns immer wieder an Fragen des Vertrauens und verlangt von uns persönlichen Mut, zuweilen Zivilcourage.

„Konstruktives Zweifeln“ *affirmiert die prinzipielle Befragbarkeit jeder Aussage, denn das begründet die Möglichkeit vielfältiger Wahrheiten und pluralen Sinns, vermindert dogmatisierende Festschreibung von Fehlauffassung und bietet die Chance zur Überschreitung von Bisherigem. „Mutiger Zweifel“ ist die Kraft, die uns „der Wahrheit ins Auge“ schauen lässt, auch wenn diese schmerzlich oder schwer auszuhalten ist. Solcher Zweifel wird Motor von Veränderung.* (Petzold 2014f).

Hier liegt ein wichtiger Schlüssel für Innovation.

Im Rahmen eines von uns entwickelten Trainingsseminares (Petzold, Orth 1996b) zur "fundierten Kollegialität" haben wir, um den "inneren Ort und den äußeren Raum persönlicher Souveränität" klarer erfahrbar zu machen, ihn in seinen vielschichtigen Dimensionen auszuloten und als Ressource zu erschließen (Petzold 1997p), ein spezifisches Interventionsinstrument erarbeitet. Wir verwenden die im Integrativen Ansatz der Supervision und der Organisationsentwicklung gebräuchlichen Mapping- und Charting-Ansätze (Schneiter et al. 1996; Petzold et al. 1996). Wie mit der "power map" das persönliche Erleben von Macht und Ohnmacht zugänglich wird, kann eine "IPS-Map" (Inner Place of Sovereignty) für die Diagnostik, aber auch für Empowerment-Strategien im Coaching sowie für die Selbstdiagnostik und das Selbstcoaching äußerst nützliche Perspektiven und Hilfen bieten. Wie häufig bei Mapping-Ansätzen beinhaltet die Instruktion auch eine theoretische Einführung in das Konzept:

IPS-Map2 - Instruktion

"Menschen, die sich wohlfühlen, die sich in ihrer Arbeit und in ihrem sozialen Zusammenhang sicher und kompetent erleben, die Dinge, die sie tun, selbstverständlich und aus "innerer Freiheit" tun, befinden sich in einer Lebenslage, die man mit dem Begriff "Souveränität" kennzeichnen kann. Im Unterschied zu einer solchen "souveränen Lage" sprechen wir von "persönlicher Souveränität" erst dann, wenn es einem Menschen gelingt, auch in schwierigen Situationen, unter äußerem Druck oder bei Belastungen seine innere Ausgewogenheit zu behalten und mit Ruhe, Gelassenheit, Überzeugungskraft zu reagieren. Er strahlt dann eine Souveränität aus, die aus seinem innersten Wesenskern zu kommen scheint und die keinen Überlegenheitsgestus braucht, weil um ihn eine Atmosphäre entsteht, die von einer "natürlichen Autorität" charakterisiert ist. Spricht man mit solchen Menschen über deren 'persönliche Souveränität' so berichten sie von einer "inneren Gewissheit", von einer Kraft, die sie "tief innen" in sich spüren. Die meisten Menschen kennen Momente, in denen sie sich in einer "souveränen Lage" erleben. Manche kennen auch Perioden, in denen sie das Gefühl "persönlicher Souveränität" hatten, aber es gibt nicht allzu viele Menschen, die diese Qualität als stabile Persönlichkeitseigenschaft ausgebildet haben. Es erfordert Investition, systematische Selbstentwicklung und ein förderndes soziales Netzwerk, die richtigen Menschen, von denen man Wertschätzung, konstruktive Kritik, Qualitäten einer 'fundierten Kollegialität' erfährt, Kollegialität, die von Aufrichtigkeit, Herzlichkeit, wechselseitigem Respekt und Integrität getragen ist.

Mit dieser kurzen Einführung in das Konzept der '**persönlichen Souveränität**' wollen wir beginnen, uns dem '**inneren Ort der Souveränität**' anzunähern. Denken Sie einfach einmal an Situationen in Ihrem Leben, wo Sie sich in einer "soveränen Lage" befunden haben. Versuchen Sie, sich diese Situation so konkret wie möglich ins Gedächtnis zu holen. Die Umstände, die Zeit, die Personen, die Aufgabe ... Sind es mehrere Situationen, so lassen Sie diese an sich vorüberziehen, bis Ihnen eine besonders deutlich und klar wird. Versuchen Sie, in sich hineinzuspüren, nachzuspüren, wo Sie Ihre **Kraft** Ihre **Sicherheit** im leiblichen Selbstempfinden besonders klar spüren. Das kann im Brustraum sein, im Bauch, im Kopf in den Händen, eigentlich an jedem Ort Ihres Körpers. Zuweilen handelt es sich auch um eine "Atmosphäre" allgemeinen Wohlbefindens, die den ganzen Körper erfüllt ... Wenn Sie mit einem solchen konkreten Ort in Kontakt sind, legen Sie Ihre Hand auf diese Stelle ... Wenn Sie von einer Atmosphäre oder Stimmung erfüllt sind, so lassen Sie sich noch tiefer in sie hineinsinken ... Beginnen Sie dann, mit den Farben auf dem Ihnen vorliegenden Blatt Ihr Erleben zu gestalten. Wählen Sie eine Farbe aus, die Ihr Erleben des '**inneren Ortes der Souveränität**' oder die Atmosphäre einer souveränen Lage besonders deutlich zum Ausdruck bringt, und fangen Sie an, mit Formen, Farben und Symbolen ein "Bild Ihrer Souveränität" zu gestalten. Verwenden Sie für die Darstellung den auf Ihrem DIN A-1- Blatt eingezeichneten Rahmen. Ihnen stehen jetzt 45 [bis 90] Minuten zur Verfügung, so dass Sie sich Zeit nehmen können, immer wieder zu sich hin zu spüren und aus Ihrer "inneren Resonanz" heraus Ihr Bild zu entwickeln."

Wir geben je nach Kontext unterschiedliche Zeithorizonte. Auf dem DIN-A-1-Bogen ist mit Bleistift ein Rechteck eingezeichnet, so dass ein 20 cm breiter Rand stehenbleibt. Die Teilnehmerinnen erstellen ihre Bilder in Ruhe. Wenn man sieht, dass sich die "Produktionsphase" dem Ende nähert, so kann noch folgende ergänzende Instruktion gegeben werden:

"Wenn Sie nun den "inneren Ort der Souveränität" dargestellt haben, können Sie jetzt im äußeren Rahmen, der bis jetzt weiß geblieben ist, all das hineinmalen, was für den "äußeren Raum Ihrer Souveränität" kennzeichnend ist, Ihren persönlichen Freiraum des Handelns, der Darstellung und des Praktizierens Ihrer Kompetenz. Sie können auf diesem Rahmen all das malen, was Sie für Ihre persönliche Souveränität als nützlich und förderlich erfahren haben, was Sie wünschen oder brauchen." Durch diese Form der Darstellung wird der inner place and outer space of sovereignty darstellbar und zugänglich. Die Auswertung der Bilder kann in verschiedener Weise geschehen.

(1) *Man lässt zu den Bildern einen erläuternden Kommentar schreiben möglichst mit „dichte Beschreibungen“ (Petzold 2010f).*

Ein solcher Kommentar regt die "interpretative Kompetenz" des Autors des Bildes an. Das Bild an sich ist schon als ein Prozess *nicht-sprachlicher Hermeneutik* (Petzold 1988a, b) anzusehen, in dem Atmosphärisches erfasst wurde und ggf. unbewusste Dynamik zum Ausdruck kommen konnte. Nun tritt im schriftlichen Kommentar die Sprache zu der "Arbeit des Bildhaften" hinzu, so dass sich die *persönliche Hermeneutik des Subjekts* vertiefen, *profunder Sinn* gefunden werden kann - eine *Tiefenperspektive* (Freud vgl. Petzold 1988b/1991a, 196f., Petzold, Orth 2005a) und ein Transfer der gewonnenen Erkenntnisse in die persönliche Lebenswirklichkeit möglich wird, was "persönliche Souveränität" bekräftigt.

(2) *Man tauscht sich als Paar oder in Kleingruppen auf der Ebene des "common Sense" im Alltagsgespräch aus (co-counseling).*

Der Austausch in der Dyade oder der Gruppe gibt der interpretativen Arbeit eine Wende zu einer *gemeinschaftlichen Hermeneutik*. Sinn wird ko-respondierend und ko-kreativ geschaffen, indem beständig Konsens oder Dissens in "Begegnung und Auseinandersetzung" entsteht (Petzold 1991e, 2001k) und Klärungsprozesse stattfinden, die den Horizont des Einzelnen wie den der Ko-respondenzpartner **polylogisch** erweitern (idem 2002c), lateralen *Sinn* freisetzen - eine "Breitenperspektive" (Merleau-Ponty, vgl. Petzold 1988n/1991a 196f). Die reflexive und diskursive Kultur der Gruppe, die "fundierte Kollegialität" und die "persönliche Souveränität" der Gruppenmitglieder wird durch diese Arbeit gefördert, und der Blick für hintergründige und übergreifende Dimensionen geschärft. Die individualisierende Sicht auf Probleme oder Zusammenhänge wird geöffnet, und für den Einzelnen wie für die Gruppe wird ein Gewinn an *Exzentrizität* und *Mehrperspektivität* (Petzold 1990o) möglich. Bei Kleingruppenarbeit fördert die Gruppenleitung den Transfer dieser Prozesse in die Großgruppe durch strukturierten, oder freien Austausch oder eine zwischengeschaltete *Gruppenprozessanalyse* (Orth, Petzold 1995b).

(3) *Ein Coach bearbeitet das Bild erlebnisaktivierend mit den KlientInnen in der Dyade oder der Gruppe.*

In der Arbeit mit einem Coach kommt dessen Expertise und professionelle Erfahrung bei der Auswertung zum Tragen. Erlebnisaktivierende Techniken - etwa aus Gestalttherapie, Psychodrama oder Imaginationsarbeit (Stevens 1975; Petzold 1979k; Signer-Brandau 1986) - können dazu beitragen, weitere Erlebnisdimensionen zu erschließen, offene Fragen auch unter

Beziehung der Gruppe als Beobachter und Feedback-Instanz anzugehen und auf unterschiedlichen Ebenen zu reflektieren, Konzepte des Klienten "gegen den Strich" oder "quer zu ihm" zu durchdenken. So können neue Bedeutungen aufkommen, und es kann ein "transversaler Sinn" (Guattari, Welsch) gefunden werden - eine in Prozessen „transversaler Vernunft“ gewonnene *Metaperspektive* (Petzold, Orth, Sieper 2013b), die die Reflexionsprozesse in der Gruppe auf den Einzelnen, den Leiter, die Gruppe selbst und den Kontext mit seiner Kontinuumsdimension hin differenzierter und integrativer werden lässt. (Petzold, Rodriguez-Petzold, Sieper 1997) Die Mitglieder der Gruppe lernen sich in solchen Prozessen immer besser kennen, sich selbst und den Anderen immer tiefer zu verstehen, zum *Souverän* auf ihrem eigenen Territorium zu werden, ohne beständig in offenen oder versteckten Defensivhaltungen Energien gebunden zu haben, die - sind phantasmatische Ängste von Gegnerschaften einmal überwunden - in eine fruchtbare Kollegialität und Kokreativität investiert werden können. Der Coach/Gruppenleiter kann diese Prozesse durch Zwischenreflexionen und exemplarische Theorievermittlung (z.B. in Minilectures) fördern, wenn er "Theorie als Intervention" (Petzold, Orth 1994a) einsetzt.

(4) Ein Coach mit therapeutischer Kompetenz bearbeitet das Bild "konfliktzentriert-aufdeckend" in der Dyade oder der Gruppe.

Wird ein Bild in einer konfliktzentriert-aufdeckenden Art und Weise bearbeitet (Petzold, Orth 1994a; Petzold 1996a 555ff), so kommen therapeutische Dimensionen ins Spiel. Hierfür muß eine Indikation, die entsprechende Ausbildung und klinische Erfahrung des Begleiters einer solchen Arbeit, ein geeigneter Kontext und natürlich der explizite Wunsch des Klienten vorhanden sein. Die **IPS-Maps** können - in dieser "Modalität" (ibid. 256ff) des Integrativen Ansatzes eingesetzt - wie alle persönlichkeitsdiagnostischen und -therapeutischen Instrumente dieses Verfahrens, besonders die kreativ-medialen - eine große "Tiefung" (ibid. 104ff; Petzold, Orth 2008) ermöglichen und dies nicht nur in klinisch-kurativer Hinsicht für die Bearbeitung von Pathologie, sondern für eine äußerst intensive, salutogene und persönlichkeitsentwickelnde Selbsterfahrung als *profunde Auslotung der eigenen Tiefendimension*, denn Menschen kennen sich natürlich hier nur in bestimmten Grenzen. Diese können bei kundiger und kompetenter Begleitung erweitert werden. "Der Ort persönlicher Souveränität" kann durch solche Arbeit, wurde er durch belastende biographische Erfahrungen oder Defizite beschädigt oder schwach ausgebildet, gekräftigt und heilend aufgebaut werden. Es ist weiterhin möglich, durch therapeutische Arbeit mit *salutogener*, wellness-zentrierter Ausrichtung (Schafer 1996) als einen "Weg der Arbeit an sich selbst" (neben Wegen wie Meditation, Naturerleben, Extremerfahrungen) die persönliche Souveränität beständig zu erweitern und zu vertiefen - eine lebenslange Aufgabe.

In der Arbeit mit den IPS-Maps ist es wichtig, dass die Qualität der Bearbeitung selbst Raum für *persönliche Souveränität* ermöglicht. Intrusive Exploration ist nicht angezeigt, sondern bestimmend ist eine fundierte, kollegiale Qualität des Gesprächs, in der persönliches Interesse, Wertschätzung und Gleichrangigkeit zum Tragen kommen. Die Darstellungsmöglichkeiten sind sehr vielfältig. Die Bilder können sehr reich an Symbolen sein, wie das Beispiel zeigt, aber auch sehr konkret und präzise, mit figuralen Darstellungen, auch mit Beschriftungen.

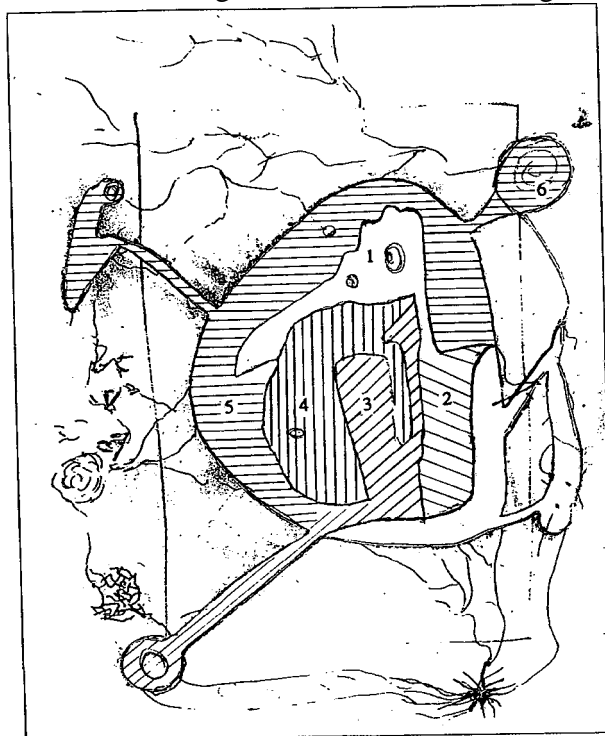


Abb.: IPS-Map von Hans

Legende: 1 = grün, 2 = dunkelgrün, 3 = rot, 4 = blau, 5 = orange, 6 = braun

Meine Souveränität stelle ich wie ein Gehirn dar, wie eine Festplatte. Mein Wissen ist die Grundlage von persönlicher Souveränität. Ich spüre mein Wissen sehr lebendig, auch mit viel Gefühl. Deshalb habe ich auch sehr kräftige Farben ausgewählt. Grün ist mein Wissen über Menschen. Dunkelgrau über ihre Schattenseiten. Rot über die Frauen und die Liebe. Blau ist mein Wissen über die Macht. Orange ist mein Wissen über Technik, Computer. Die kleinen Spiralen sind mein Bewusstsein. Das ist überall, nur in der Liebe weniger. Da blickt man manchmal doch nicht durch. Von außen erhalte ich viele Informationen, die verstärken meine Souveränität. Ich muss mit der Außenwelt gut vernetzt sein, guten Input bekommen, das macht meine Souveränität sicher. Ohne Input läuft halt wenig. Ich gebe meinen Kunden (grün) viel, und dann kommt auch viel zurück. Von meiner Freundin Ortrud kommt viel, und da fließt auch viel zurück. Von meiner Familie ist das sehr gemischt. Da kommt noch manche Kacke (deshalb braun gemalt). Meine Firma ist o.k. Da läuft's auf Touren (orange).

Die dargestellten Inhalte geben Anknüpfungspunkte für ein Coaching zur Entwicklung einer guten, durchtragenden "persönlichen Souveränität". Es werden Stärken, aber auch Schwächen und Defizite deutlich, die sich der Coachingprozess richten kann. In solchen Beratungs- bzw. Coachingprozessen zum Thema "Souveränität" wird es wichtig werden, dass Klienten verstehen: *Es geht darum, dass ein Mensch zu sich selbst kommt.* Dann kann er die drei Maximen des Integrativen Ansatzes nutzen:

- I. „Mach Dich selbst zum Projekt!“
- II. „Nutze jede Gelegenheit als Chance“
- III. „Trust your Brain“ (Petzold 2012e; Hartz, Petzold 2013)

Derartige Selbstfindungsprozesse laufen sehr häufig "über den Anderen", durch Austausch, Gespräch, in Beziehungen, die - was das berufliche Feld anbelangt - von **fundierter Kollegialität** gekennzeichnet sind. Sie sollten sich aber nicht beim "Anderen" fixieren. Sehr häufig findet man in Trainings, Coachings, aber auch bei Supervisionen, dass sich Menschen einer "Leitfigur", einem charismatischen "Managementguru" anschließen und der von ihm vorgetragene "Ideologie der Persönlichkeitsentwicklung". Der Markt ist voll von Seminarangeboten, die im Schnellverfahren die "Managerkompetenz", die "Führungspersönlichkeit" zu entwickeln versprechen, aber Führung braucht mehr als „tools“, Führung braucht **souveräne Persönlichkeiten** (Petzold 20021). Die Arbeit mit **IPS-Maps** macht keine "Instant-Versprechung", sondern hilft Menschen, einen kontinuierlichen Weg zur Entwicklung ihrer **persönlichen Souveränität** einzuschlagen, der immer ein Weg zu sich selbst und zum "Anderen" ist, ein Weg, der den Freiraum und die Souveränität des Anderen (Levinas 1983; Petzold 1990k) respektieren muss, denn eine solche Haltung kennzeichnet einen souveränen Menschen - es gibt derer nicht allzu viele. Berufsgruppen, wie PsychologInnen, PsychotherapeutInnen, SupervisorInnen, Coaches haben hier eine besondere Verpflichtung und vielleicht auch eine besondere Chance, zu *fundierter Kollegialität* zu finden oder zu ihr beizutragen, indem sie den „inneren Ort“ **persönliche Souveränität** und ihre Realisierung im „äußeren Raum“ nachhaltig fördern.

Zusammenfassung: Wege zum „Inneren Ort persönlicher Souveränität“ . "Fundierte Kollegialität" in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie

„Persönliche Souveränität“ ist Kernkonzept des „Integrativen Ansatzes“, denn souveräne Menschen haben gute Chancen, das Leben erfolgreich zu bewältigen. Sie sind in der Regel auch zu „fundierter Kollegialität“ fähig. Die Theorie und die praxeologische Umsetzung dieser für Beratung, Coaching, Teamarbeit, aber auch für Supervision und Therapie wichtigen integrativen Konzepte, wird in kompakter Weise und mit praktischen Anleitungen vorgestellt.

Schlüsselwörter: Persönliche Souveränität, Fundierte Kollegialität, Integrative Supervision und Therapie, Coaching, Teamarbeit

Summary: Pathways towards the “inner space of personal sovereignty” and to „well grounded collegiality” in Counselling, Coaching, Supervision, and Therapy

“Personal Sovereignty” is a core concept in the “Integrative Approach”, because people with sovereignty have good chances to manage their lives successfully. Generally they are also competent for “well grounded collegiality” with their workmates. Theory and praxeological realisation of these integrative concepts, so important for counselling, coaching, teamwork, but also for supervision and therapy are presented in a condensed way together with instructions for practice.

Keywords: Personal Sovereignty, Well Grounded Collegiality, Integrative Supervision and Therapy, Coaching, Teamwork

LITERATUR

Die Literaturangaben von *Petzold* und MitarbeiterInnen in diesem Beitrag finden sich in:

Petzold, H. G. (2014a): Wissenschaftliche Gesamtbibliographie Hilarion G. Petzold 1958 – 2013.

POLYLOGE 01/2014. <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/01-2014-petzold-h-g-2014-wissenschaftliche-gesamtbibliographie-1958-2014.html>

BERDJAJEW, N., 1930, Die Philosophie des freien Geistes, Darmstadt

BERDJAJEW, N., 1954, Von des Menschen Knechtschaft und Freiheit. Versuch einer personalistischen Philosophie. Darmstadt

BERGER, P.L., LUCKMANN, T., 1970, 1980, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt/M.

BOURDIEU, P. (1993): *La misère du monde*. Paris: Éditions du Seuil; dt. (1997): *Das Elend der Welt. Zeugnisse und Diagnosen alltäglichen Leidens an der Gesellschaft*. Konstanz: UVK.

BOURDIEU, P. (1998): *Gegenfeuer 1. Wortmeldungen im Dienste des Widerstands gegen die neoliberale Invasion*. Konstanz: UVK, S. 96. Netzversion bei <http://www.prekarisierung.de/tolleseite/TEXTE/prekabourdieu.htm>.

COENEN, H., 1985, *Diessets von subjektivem Sinn und kollektivem Zwang. Phänomenologische Soziologie im Feld des zwischenleiblichen Verhaltens*. München

DAUK, E., 1989, *Denken als Ethos und Methode. Foucault lesen*. Berlin

DENNERT, J., 1964, *Ursprung und Begriff der Souveränität*. Stuttgart

DERRIDA, J. (1986): *Positionen*. Graz: Böhlau.

FERENCZI S., *Journal clinique*, Paris 1985; dtsh. *Ohne Sympathie keine Heilung. Das klinische Tagebuch von 1932*, Frankfurt/M. 1988

FILIPP, S.H., 1979, *Selbstkonzeptforschung*, Stuttgart

FLAMMER, A., 1990, *Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung*. Bern

FOUCAULT, M., 1977, *Überwachen und Strafen*. Frankfurt/M. (1975 orig.)

FOUCAULT, M., 1978a, *Die Subversion des Wissens*. Frankfurt/M. Und: 1978b, *Dispositive der Macht. Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit*. Berlin

FOUCAULT, M., 1982, *Der Staub und die Wolke*. Bremen

FOUCAULT M., 1984a, *L'histoire de la sexualité. 2 L'usage des plaisirs*. Paris

FOUCAULT, M., 1986a, *Die Sorge um sich*. Und: 1986b, *Der Gebrauch der Lüste*. Frankfurt/M.

FOUCAULT, M. (1996): *Diskurs und Wahrheit. Die Berkely Vorlesungen*, Berlin: Merve.

FOUCAULT, M. (2007): *Ästhetik der Existenz*. Hg. v. *D. Defert, F. Ewald*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

FREUD, S., 1982, *Weitere Ratschläge zur Technik der Psychoanalyse: Zur Einleitung der Behandlung*. Studienausgabe, Ergänzungsband. Frankfurt/M.

GLASER, B., STRAUSS, A., 1967, *The discovery of grounded theory*. Chicago

GUTTANDIN, F., KAMPER, D., 1982, *Selbstkontrolle. Dokumente zur Geschichte einer Obsession*. Berlin

HABERMAS, J. 1971, *Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz*, in: HABERMAS, J., LUHMANN, E., *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie? Was leistet die Systemforschung*, Suhrkamp, Frankfurt/M. 1971.

LEITNER, A. (2010): *Handbuch der Integrativen Therapie*. Wien: Springer.

LÉVINAS, E., 1983, 1992, *Die Spur des Anderen*. Freiburg

MERLEAU-PONTY, M., 1945, *Phenomenologie de la perception*. Paris; dtsh. v. Boehm, R., *Phänomenologie der Wahrnehmung*. Berlin

ORTH, I. (2002): *Weibliche Identität und Leiblichkeit – Prozesse „konvivialer“ Veränderung und Entwicklung – Überlegungen für die Praxis. Integrative Therapie* 4, 2002, 303-324; erw. (2010): *Weibliche Identität und Leiblichkeit - Prozesse „konvivialer“ Veränderung und Entwicklung - Überlegungen für die Praxis*. In: PETZOLD, H. G., ORTH, I. SIEPER, J. (2010a): *Gewissensarbeit, Weisheitstherapie, Geistiges Leben - Themen und Werte moderner Psychotherapie*. Wien: Krammer.

- POHLEN, M., BAUTZ-HOLZHERR, M., 1994, Psychoanalyse - Das Ende einer Deutungsmacht. Reinbek
- RAHM, D., OTTE, H., BOSSE, S., RUHE-HOLLENBACH, H., 1992, Einführung in die Integrative Therapie. Grundlagen und Praxis, Paderborn, revid. 21993
- SCHAFER, W., 3.A. 1996, Stress management for wellness. London
- SCHMITZ, H., 1989, Leib und Gefühl. Materialien zu einer philosophischen Therapeutik. Paderborn
- SCHNEITER, U., PETZOLD, H.G., RODRIGUEZ-PETZOLD, F., 1996, "Kulturkarten", "Power maps", "Charting" - kreative Ansätze in Supervision, Organisationsentwicklung und "reflexivem Management". Düsseldorf; erw. in: Petzold (1997a)
- SENNETT, R. (1983): Verfall und Ende des öffentlichen Lebens. Die Tyrannei der Intimität, Fischer, Frankfurt/M. 1987³; orig. The fall of public man, Alfred Knopf, New York 1974.
- SIGNER-BRANDAU, D., 2. A. 1986, Imagination in der Gestalttherapie. In: Singer, J. L., Pope, K. S. (Hg.): Imaginative Verfahren in der Psychotherapie. Paderborn
- SIEPER, J. (2007b): Integrative Therapie als „Life Span Developmental Therapy“ und “klinische Entwicklungspsychologie der Bezogenheit“ mit Säuglingen, Kindern, Adoleszenten, Erwachsenen und alten Menschen, *Gestalt & Integration*, Teil I 60, 14-21, Teil II 61 (2008) 11-21. Update 2011, in: . www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm - *POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit* – 5/2011 <http://www.fpi-publikation.de/downloads/download-polyloge/download-nr-05-2011-sieper-johanna.html>
- STEVENS, J. O., 1975a, Die Kunst der Wahrnehmung. München
- WALTER, H., 1993, Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz. Frankfurt/M.
- WELSCH, W. (1996): Vernunft, Frankfurt: Suhrkamp.
- ZACHARIAS, W. (1990): Zeitphänomen Musealisierung: das Verschwinden der Gegenwart und die Konstruktion der Erinnerung. Essen: Klartext-Verlag.

ⁱ Petzold 2004a, 2005a, 2007d; Petzold, Müller 2005a; Petzold, Schay, Ebert 2004; Petzold; Scheiblich, Lammel 2014

ⁱⁱ Rahm et al. 1993; Sieper, Orth, Schuch 2007

ⁱⁱⁱ Petzold, Sieper 2012a, Merleau-Ponty 1966; Schmitz 1989, 1990

^{iv} Zur **Identitätsarbeit** vgl. Petzold 2012a; zu **Weisheit** Petzold, Orth, Sieper 2010; zu **Lebenskunst** Petzold 1999q; Schmidt 2004, 2007.