

*Andrea Sanz & Erhard Tietel*

## Editorial



**Supervision**  
*Mensch Arbeit Organisation*  
Band 2 (2015), Seite 2–3  
Psychosozial-Verlag



# Impressum

supervision - Mensch Arbeit Organisation

[www.zeitschrift-supervision.de](http://www.zeitschrift-supervision.de)

Herausgegeben durch Prof. Dr. Winfried Münch und  
Prof. Dr. Wolfgang Weigand

Erscheint viermal im Jahr

ISSN 1431-7168

Vertrieb durch den Psychosozial-Verlag

## Liebe Leserin, lieber Leser!

Die Frage nach Zugehörigkeit, besser: nach Zugehörigkeiten, formiert sich gegenwärtig als zeitdiagnostischer Kernbegriff. Unübersehbar sind die Kontexte, in denen es um Zugehörigkeit – insbesondere um schwindende Zugehörigkeit – geht. Betroffen sind zunächst einmal all jene, die über keinen festen Arbeitsplatz mehr verfügen: Erwerbslose und eine zunehmende Anzahl von Menschen in prekären Arbeitsverhältnissen. In der Arbeitsgesellschaft, die immer auch als Vollbeschäftigungsgesellschaft verstanden wurde, war soziale Zugehörigkeit wesentlich über Erwerbsarbeit und das Normalarbeitsverhältnis bestimmt, und es mutet paradox an, dass in Deutschland, einem der reichsten Länder der Welt, eine wachsende Anzahl von Menschen am Arbeitsmarkt marginalisiert wird und Armut und Exklusion wieder zu zentralen Themen werden. In der wissenschaftlichen Diskussion wurde dem Zugehörigkeitsgefühl der Begriff des „Exklusionsempfindens“ an die Seite gestellt (*Budde und Lantermann 2006*). Die Sorge vor gesellschaftlichem Ausschluss betrifft jedoch nicht nur die Arbeitslosen und Armen: In Anlehnung an die Diagnose der Dreiteilung der Gesellschaft in die Zone der Inklusion, die Zone der Gefährdung oder Verwundbarkeit und die Zone der Exklusion spricht Keupp (2010) davon, dass das „Zugehörigkeitsbegehren“ in seiner Verwirklichung nicht nur in der Zone der Ausschließung, sondern auch in jener der Verwundbarkeit – und damit in der gesellschaftlichen Mitte – scheitern kann.

Weitere Kontexte, in denen es um Bindung und Zugehörigkeit geht, sind Migration, Vertreibung, Flucht und Exil. Die Anzahl der Menschen, die ihre ursprüngliche Heimat verlassen bzw. verlassen müssen wächst stetig. Durch die Globalisierung der Arbeits- und Finanzmärkte nähert sich die Welt der Vorstellung McLuhans vom „globalen Dorf“ – einem „Dorf“ allerdings, über dessen Gastlichkeit es viel zu sagen gäbe und das ebenso stark Tendenzen der Ausgrenzung und Abschottung produziert wie neue Bindungen und Zugehörigkeiten.

Wenngleich mit Arbeitslosigkeit, Armut und Migration auch zentrale Supervisionsfelder angesprochen sind, konzentrieren wir uns im vorliegenden Heft auf die Zugehörigkeit zu Organisationen sowie auf die Frage, in welcher Weise Zugehörigkeit in der organisationsbezogenen Supervision zum Thema wird. Die Zeiten von „Einmal beim Daimler – immer beim Daimler“, und das über Generationen, sind vorbei. Stattdessen kann man feststellen, dass Zugehörigkeit nach dem Muster des traditionellen psychologischen Vertrags, der auf einem Geben und Nehmen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – und damit auf reziproker Anerkennung – basiert, im Abnehmen begriffen ist und ersetzt (wenn nicht gar abgelöst) wird durch neue Formen des psychologischen Vertrags, bei dem die Einzelnen immer wieder erneut nachweisen müssen, dass sie mit ihrem Leistungsbeitrag die Zugehörigkeit zum Unternehmen verdient haben (siehe hierzu den Beitrag von Tietel).

Zur begrifflichen und konzeptuellen Einführung haben wir **Joanna Pfaff-Czarnecka (S. 4)** eingeladen, zu beschreiben, mit welchen Herausforderungen das menschliche Bedürfnis, dazuzugehören, aktuell konfrontiert wird. In ihrem Beitrag „Zugehörigkeit heute“ geht sie dieser Frage entlang den Erkenntnissen aus der „Belonging“-Forschung nach. Daran knüpft **Hermann Kotthoff (S. 28)** mit einem Überblick über betriebssoziologische, betriebswirtschaftliche und organisationspsychologische Perspektiven mit seinem Beitrag „Zugehörigkeit – womit und wofür?“ an und zeigt, dass es manchmal wider allen Zeitgeist doch ganz gut ist, empirische Forschungen zur Kenntnis zu nehmen. **Theresa Volk (S. 12)** nimmt in ihrem Beitrag „Hallo? Braucht mich jemand? Zugehörigkeiten unter Druck“ eine „Krise der Zugehörigkeit“ in den Unternehmen und dazugehörige Ersatzphänomene in Augenschein. Sie differenziert – aus ihrer Praxis als Beraterin, Supervisorin und Change-Managerin – soziale, professionelle und ideelle Zugehörigkeiten als drei für die Arbeitswelt grundlegende Zugehörigkeitsformen, die zusehends diffuser werden.

**Erhard Tietel (S. 20)** stellt in seinem Beitrag zwei zentrale psychologische Konzepte der Organisationszugehörigkeit vor: Psychologischer Vertrag und organisatorisches Commitment. Er zeichnet nach, wie sich in Arbeitsorganisationen eine neue Art des psychologischen Vertrags etabliert, der durch eine stärkere Eigenverantwortung der Beschäftigten, Ziel- und Leistungsorientierung sowie eine größere Flexibilität gekennzeichnet ist. In einem Interview mit der wissenschaftlichen Leiterin der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA) aus Wien, **Ursula Holtgrewe (S. 37)**, gehen wir der Frage nach, welche auf Zugehörigkeit bezogenen Herausforderungen künftig durch die neuen Technologien und die Globalisierung der Arbeitsmärkte auf die Beschäftigten zukommen: „Die Anerkennungsverhältnisse wechseln schneller, als man sich subjektiv darauf beziehen kann“.

Der Beitrag von **Bernhard Krusche** „One Team, one Dream – Paradoxien der Zugehörigkeit bei M&A Prozessen“ (S. 41) beschäftigt sich mit der Frage, welche Auswirkungen Unternehmensfusionen auf das Gefühl von Zugehörigkeit, Bindung und Loyalität bei der davon betroffenen Belegschaft haben. Der Autor zeigt auf, warum die geplanten Synergien des Zusammenschlusses in der Praxis häufig auf sich warten lassen und welche möglichen Konsequenzen daraus für das Management und die Begleitung solcher Fusionsprozesse abzuleiten sind.

Zwei supervisorische Beiträge runden den thematischen Schwerpunkt dieses Heftes ab: **Monika Möller** beschreibt in ihrem Artikel „Zugehörigkeit als Aufgabe verstehen“ (S. 50) wie ihr Phänomene der Zugehörigkeit in der supervisorischen Praxis tagtäglich – in konstruktiver und destruktiver Weise – begegnen und wie sie persönlich darauf reagiert. **Jan Lohl (S. 56)** wiederum liefert Ergebnisse „Über die Herstellung von Zugehörigkeit bei Supervisor\_innen“. Die empirische Basis hierfür bildet eine Studie zur Sozialgeschichte der Supervision in Deutschland, die zurzeit am Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt abge-

schlossen wird. Der Artikel ist überschrieben mit: „... dass man mehr von ihm wollte und zugleich ein bisschen Schiss kriegte“.

Zum Portfolio dieses Heftes gehören zwei Informationskästen, deren Autor\_innen das Thema Zugehörigkeit noch einmal aus einer anderen Perspektive aufgreifen: **Andreas Amann** gibt uns mit seinem Beitrag „Zur Dimension der Zugehörigkeit im gruppendynamischen Raum“ (S. 48) Einblick in das gruppendynamische Raummodell, dem zufolge jede soziale Gruppe durch die drei Koordinaten Macht, Nähe und Zugehörigkeit bestimmt wird. **Kathrin Kordon (S. 60)** stellt das soeben erschienene Ergebnis des ECVision-Projektes der ANSE – Associations of National Organisations of Supervision in Europe – als Instrument für internationale und multilinguale Beratungskontexte vor: das „Glossary for Supervision and Coaching“, das die Möglichkeit einer Zugehörigkeit über die Ländergrenzen hinweg schafft. Die Markierungen von **Philipp Maußhardt (S. 62)** runden das Thema des Heftes ab.

Wir wünschen unseren Leser\_innen eine inspirierende Lektüre und hoffen, mit diesem Heft einen differenzierenden Beitrag zur Zugehörigkeit in der Gemeinschaft der Supervisor\_innen zu leisten.

**Andrea Sanz und Erhard Tietel**