

## Deutscher Fachverband für Psychodrama e.V. Jahrestagung 2004

---

### Thesen zur Anschlussfähigkeit psychodramatischer Supervision und Beratung in Organisationen

- Supervision, auch psychodramatische, macht häufig keinen **relevanten** Unterschied zwischen den Formaten Psychotherapie und Supervision. (Der Unterschied wird nicht präzise genug markiert)
- Die Theoriebildung über das Wesen von Organisationen ist unterentwickelt. Die von Moreno entwickelte Soziometrie ist u.U. ein gutes Verfahren, beschreibt aber keineswegs das Wesen einer Organisation.
- Organisationen werden oft als „Rahmenbedingungen“ beschrieben. Das greift zu kurz, denn es handelt sich um eigenständige und eigenwillige Systeme.
- Die Organisation ist Umwelt für die Person. (das darf gesagt werden) Rollenwechsel und Skulpturarbeit ( Gefüge der Organisation Macht- und Entscheidungsstrukturen, Geschichte und Kultur...), sind wirkungsvolle Medien.
- Die Person ist Umwelt für die Organisation (da wird's bereits heikel) Welche „Eigenschaften“ der Person befördern/hindern die Organisation? Rollentausch zwischen Person und Organisationsgefüge.
- In einer Gesellschaft des „Weniger“ wird der Blick auf die Organisation bedeutsamer, denn es wird genauer hingeguckt, wofür Geld ausgegeben wird. Selbsterfahrung als „Incentiv“ ist immer weniger drin.
- Durch die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit wird die Persönlichkeit als Umwelt der Organisation immer bedeutsamer, (das sehen wir bereits bei den Verfahren zur Personalauswahl). Hier wächst organisationsorientierter Supervision als Ort für Reflexion auch der Person Bedeutung zu.
- Supervision wie Beratung müssen beweisen, dass sie mehr können, als die Organisation aus eigenen Ressourcen können muß. Sie dürfen kein „Luxusgut“ sein.

- Das Wort Psychodrama löst Fragezeichen aus und verschreckt manchmal, weil es „einsinnige“ Orientierung auf Innerpsychisches suggeriert und das Thema „Organisation“ ausblendet. Wer die Methode nicht kennt und Fragen im Organisationskontext hat, ist erst mal skeptisch. Die selbsterfahrungsträchtigen Zeiten sind vorbei.
- Psychodrama mit seinen reichen Interventionsformen ist ein relevantes und effektives Verfahren auch für Organisationen – braucht aber eine Erweiterung seines theoretischen Horizontes um die spezifische Thematik der Organisation.
- Wir sollten aufhören mit dem „Psychodrama und...“. Es ist eine für das Format Gruppentherapie und Psychotherapie eigenständige Methode.
- Das Format psychodramatische Supervision braucht eine erkenntnistheoretische Fundierung dessen, was Organisationen überhaupt sind. Verfahrenstechnisch verfügen wir über reichhaltige und fundierte Schatzkiste.

### **Knappe, vorläufige Begründungen der Thesen**

Ich beziehe mich lediglich auf die Supervision von Arbeitstätigkeit in Organisationen jeder Art, (große, kleine, Profit-Nonprofitorganisationen.) Nicht auf die Supervision von Therapie. Der Unterschied zwischen Format und Verfahren (den F. Buer in verschiedenen Veröffentlichungen hervorgehoben hat), ist für die Bestimmung von Supervision grundlegend. (Formate beschreiben den institutionalisierten Rahmen professionellen Handelns: Psychotherapie, Unterricht/Training, Supervision/Coaching usw.; Verfahren dagegen sind schulenspezifische Handlungs- bzw. Interventionsformen, die in jedem Format angewendet werden können.)

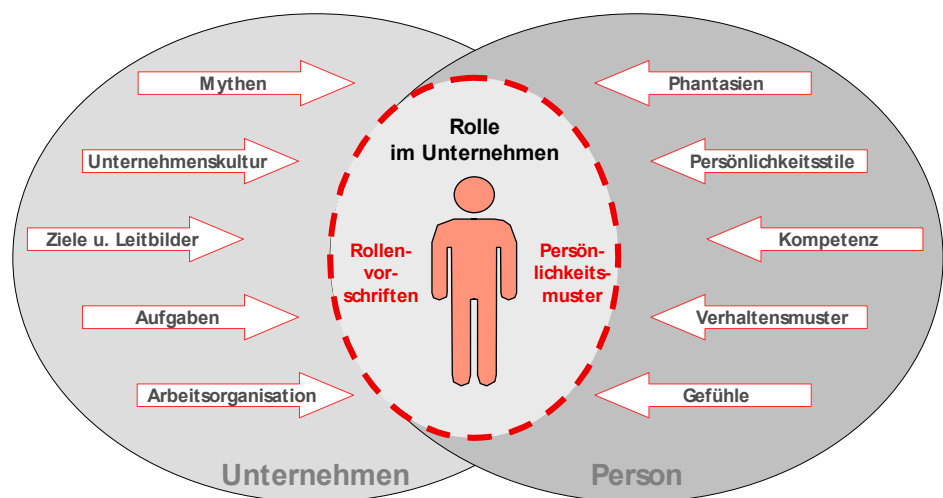
Es ist etwas anderes, ob mein Gegenstand die Person (Psychotherapie) ist, oder eine Organisation (in der die Personen als Rollen- und FunktionsträgerInnen tätig sind.)

Im ersten Fall steht die Person in ihrem biographischen Gewordensein im Focus und die unterschiedlichen Lebenskontexte um sie herum sind ihre „Umwelten“. Die Bedeutung der Umwelt für die Person ist hinreichend thematisiert. Im zweiten geht es um die Organisation und ihre Überlebensfähigkeit als Ganzes. Der Rollenanteil der Person wird Teil der Organisation und die darüber hinausgehenden, vielfältigen Rollen und Eigenschaften der Person werden zur „Umwelt der Organisation“. Als Umwelt der Organisation sind die Eigenschaften Verhaltensmöglichkeiten der Akteure zu verstehen, die nicht zum Rollenspiel in ihrer Funktion benötigt werden.

Mit „Person als Umwelt der Organisation“ sind die für die Funktionsrollen nicht relevanten menschlichen Eigenschaften gemeint. Die Charaktere der Akteure ob nun eher narzisstisch, zwanghaft, rigide usw. und um welche Eigenschaften immer es sich handeln mag –prägen zwar eine Organisation, mit ihrem Überleben hat das nur in speziellen Fällen zu tun.

SupervisorInnen, die häufig aus einem psychotherapeutischen Milieu kommen, haben im allgemeinen einen blinden Fleck, wenn es um den Unterschied Person und Funktion der Person im Organisationskontext geht. Selbst reflektierte PsychodramatikerInnen, vernachlässigen die Bedeutung der Funktion für die Organisation. Sie fokussieren Probleme auf die Person und deuten Probleme und Konflikte als Reinszenierungen, ungelöster Themen der Herkunftsfamilie. (Autoritätskonflikte, Erfolgsverhinderungsprogramme, Übertragungen...) Natürlich haben wir es in der Supervision

auch damit zu tun, aber wir müssen uns vor einem - bezogen auf die Organisation. reduktionistischen Therapieblick hüten - der versucht, die Probleme in Organisationen auf ungelöste Verstrickungen der Akteure zurückzuführen. Die gehören in die Therapie. Mir ist schon klar, dass es sich hier um eine dialektische Grenzziehung handelt. Denn Anstöße zur Selbstreflexion und Selbstkenntnis sind auch in den Funktionsrollen wichtig. Ich glaube gleichwohl, dass eine theoretische Pointierung notwendig ist.



Gleichwohl sollten wir die Handlungen der RollenträgerInnen in Organisationen nicht so sehr als Ausdruck ihrer „Eigenschaften“ sehen, sondern sie vielmehr in ihrer Funktion für das System zu verstehen, in dem sie Handeln. (Transparenz, Legitimation von Macht und Entscheidungen, Kommunikationsrituale, Umgang mit Informationen...)

Worauf ich hinweisen will:

Organisationen sind keine „Rahmenbedingen“, sondern soziale Systeme, die nur im zielgerichteten kommunikativen Zusammenspiel aller Akteure, die Balance von Bewahren und Verändern ihr Überleben sichern können.

Organisationen haben eine Geschichte, die unabhängig von gegenwärtig handelnden Personen ist.

Sie haben einen Zweck und ein Ziel, zur Erreichung dieses Zweckes werden Akteure eingestellt.

Stellen können neu besetzt werden und es wäre noch immer die gleiche Organisation, auch wenn unterschiedliche Personen die Position unterschiedlich ausfüllen.

Sie brauchen Entscheidungsträger auf verschiedenen Hierarchieebenen, die durch die funktionale und strategische Macht, Entscheidungen durchsetzen, das Überleben sichern. (Vorstände, Führungskräfte, Betriebsräte, Vertrauensleute)

Sie sichern den MitarbeiterInnen kein eindeutiges Recht auf Zugehörigkeit zu, ihr Überleben ist wichtiger, als die Zugehörigkeit der Person.

Die Rollenfunktion der Person verbindet sich mit der Organisation, wird selbst zur Organisation und **die Person in ihrer Vielfalt zur Umwelt der Organisation.**

Von der Person aus gesehen, wird **die Organisation zur Umwelt der Person**

Genau wie wir in der Psychotherapie und deren Supervision unser Menschenbild reflektieren müssen, ist es für die Arbeit mit Organisationen nötig, ein „Organisationsbild“ zu haben.

Mit diesen Beschreibungen habe ich noch kein schlüssiges „Organisationsbild“ entworfen, glaube aber, dass das Format Supervision dies noch liefern und in jedem Fall den Unterschied zum Format Psychotherapie“ schärfer herausarbeiten muss. Wir müssen uns diesen Fragen widmen.

**Supervision und Beratung werden nötig**, weil das für die Organisation notwendige zweck – und zielgerichtete Zusammenspiel aller Akteure sich nicht linear verordnen lässt. Jede Information wird eigenwillig und nichtkontrollierbar von den einzelnen RollenträgerInnen verarbeitet, das führt zu unausweichlichen Konflikten. Missverständnisse und Kommunikationsprobleme sollten also als das Normale vorausgesetzt werden, und nicht überraschen. Theoretisch geht es hier um die Wiederentdeckung der Subjektivität der Wahrnehmung. Rollentausch und Rollenwechsel sind exzellente Techniken, dies erfahrbar zu machen. Ziel ist, das zu verstehen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen, die in der Organisation anschlussfähig sind und nicht auf der Ebene biographischer Verwicklungen zu arbeiten. (Wenn das zur Klärung manchmal auch nötig ist, als Voraussetzung für die Bereitschaft, an Organisationslösungen zu arbeiten. )

Supervision muss also immer auch die Zwecke und Ziele der Organisation im Auge haben, die sich wiederum aus den Bedarfen und Erwartungen der KlientInnen oder KundInnen

ableiten. Dabei ist es gleichgültig, ob es sich um Teamsupervision, Gruppensupervision, Einzelsupervision mit unterschiedlichen Führungsebenen, handelt. (Fallsupervision und auch das Coaching nehmen eine Zwischenposition ein, die Grenze zur Psychotherapie ist unschärfer und Eigenschaften müssen stärker thematisiert werden.)

**In reichen Organisationen und Zeiten wird der Unterschied personaler und organisationaler Herangehensweise weniger beachtet, als in armen Organisationen und in knappen Zeiten.**

Da wir uns zunehmend auf eine Gesellschaft des „Weniger“ hin bewegen – unser Supervisionsangebot kostet ja auch Geld – werden wir umso eher nachgefragt werden, desto mehr wir zwischen den Belangen der Person und der Organisation unterscheiden können. (Wir sehen das zur Zeit an der regen Nachfrage nach systemischen Ansätzen und Organisationsaufstellungen.) Denn nicht nur für die Menschen, sondern auch für Organisationen wird das Überleben in einer globalen Wissensgesellschaft schwieriger. Externe müssen ihre Kernkompetenz dort entwickeln, wo sie Produkte und Leistungen anbieten, die aus strukturellen Gründen innerhalb der Organisation nicht angeboten werden können. Also für alle Fragen, bei denen mindestens einer der Beteiligten nicht interner Mitspieler sein darf.

**Was können wir tun, um den Interventionsreichtum des Verfahrens Psychodrama in die Supervision von Menschen in Organisationen zu bringen?**

Zunächst brauchen wir einen klaren Kontrakt (mit den EntscheidungsträgerInnen und den KlientInnen selbst) darüber, was die Supervision leisten kann und was nicht.

Wir brauchen ein Gesamtbild von der Organisation, in der Einzelne oder Teams ihre Fähigkeiten/ Funktionen zur Verfügung stellen.

Wir müssen einen gezielten Rollenwechsel mit den Zwecken und Zielen der Organisation machen: Wofür ist die Organisation da?

Die Entscheidungsmacht/Hierarchie und die Kommunikationsformen der Entscheidungen müssen geklärt werden. In welcher Position kann wer was entscheiden? (Rollentausch)

Welche Möglichkeiten/Verfahrensweisen gibt es, wenn die SupervisandInnen mit Entscheidungen nicht einverstanden sind?

Wir müssen einen gezielten Rollenwechsel mit den KundInnen/KlienInnen der Organisation machen: Was brauchen, wollen sie?

Wir müssen soziodramatisch einen Rollenwechsel mit dem gesellschaftlichen Umfeld der Organisation machen

Uns selbst und unseren SupervisandInnen muss klar sein, dass es um ihre Rolle in der Organisation geht und nicht um Selbsterfahrung.

Wenn wir unterschiedliche Hierarchieebenen und Entscheidungsträger in der Supervision haben, ist es wichtig einen Rollentausch vorzunehmen, allerdings nicht zwischen den Personen, sondern den Verantwortungs-Entscheidungsrollen.

Wir müssen die Rolle des „Dritten,“ die Außenperspektive halten können und dürfen uns nicht einseitig identifizieren und damit „ins System fallen“.

Wenn das Format Supervision gewahrt wird und unser Blick sich weitet auf den zweiten Fokus „Organisation“ als eigenständige Kategorie, können wir alle bewährten und geliebten Verfahrenstechniken des Psychodramas anwenden. Insbesondere die Skulpturarbeit, Rollentausch und Rollenwechsel. Intuition und Phantasie, die wir im psychodramatischen Spiel entwickeln und trainieren, sind wertvolle Fähigkeiten.!!!!

Jede Intervention, die bei den SupervisandInnen wirkt, hat Auswirkungen und ist eine Intervention für die Gesamtorganisation, auch das müssen wir immer vor Augen haben.

Natürlich beinhaltet das auch, die Bedingungen zu reflektieren, unter denen MitarbeiterInnen ihre Fähigkeiten zur Verfügung stellen können und mit ihnen darauf achten, dass sie keinen Schaden an ihrer Person nehmen und ihre ethischen und professionellen Standards wahren können.

Genau wie wir als SupervisorInnen darauf achten müssen, in welchen Organisationen wir unsere Fähigkeiten zur Verfügung stellen und wo unsere ethischen und professionellen Grenzen sind.

Und wie „verkaufen“ wir in diesen Zeiten, den uns so wertvollen Namen Psychodrama? Wer kennt heute nicht den fragenden Blick, wenn er genannt wird? Auch das müssen wir uns fragen, obwohl das früher `mal ganz anders war.