

Systemische und psychodramatische Sichtweisen auf Führung

Dr. Falko von Ameln

Die zahlreichen Ratgeber suggerieren uns, dass Führung etwas sei, das "machbar" ist - der Erfolg stellt sich planvoll ein, hat man nur das richtige Rezept. Die Führungsforschung war lange Zeit an der Verbreitung dieser simplifizierenden Vorstellung von Führung als Sozialtechnologie beteiligt - so tauchen noch heute in Lehrbüchern Definitionen von Führung als „zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung“ oder dergleichen auf. Lange Zeit hat sie ein Bild von Führung gezeichnet, das anmutet wie ein englischer Garten - die Umwelt ist wohlgeordnet, die Beete sind bestellt, alles wächst und gedeiht mit ein wenig Motivation als Düngemittel - und notfalls unter Einsatz der Heckenschere - geradezu von selbst nach Plan, die Blickachsen sind frei, die Wege zu den möglichen Zielen geradlinig und frisch geharkt. In diesem Bild ist die Führungskraft der Macher oder die Macherin, der / die ausgestattet mit Macht und Charisma - oder am besten mit beidem - die Mitarbeiter/innen führt.

Die heutige Führungsforschung würde Führung eher mit einem anderen Bild beschreiben (Bild Dschungel). Organisationen werden nicht länger als triviale Maschinen betrachtet, in denen alle Beteiligten konfliktfrei an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. In diesem Bild sind Organisationen hochkomplexe Gebilde, die nicht einfach auf Knopfdruck funktionieren - sie sind soziale Systeme, in denen soziale Wirklichkeit von den Akteuren gemeinsam konstruiert wird. Führung wird in einem solchen komplexeren Organisationsverständnis vom Explanans zum Explanandum, d.h. der Erfolg von Führung wird nicht als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern es muss erklärt werden, warum Führung funktioniert oder auch nicht.

Einer, der schon sehr früh das Bild von Führung als einseitiger Verhaltensbeeinflussung in Frage gestellt hat, war Jacob Levy Moreno. Moreno hat schon in den 1930er Jahren im Rahmen seiner soziometrischen Forschungen der Macht der Führungskraft die Macht der Geführten entgegengestellt: "Die Macht eines Führers ist abhängig von der Macht der ihn wählenden und von ihm beeinflussten Individuen". In einem modernen systemtheoretischen Verständnis von Führung finden wir diese Vorstellung wieder: Führung ist demnach ein sozial konstruierter Prozess, in dem der Führungserfolg wesentlich von den Geführten mit produziert wird. Der Macht der Führungskraft steht die stets Gegenmacht der Geführten entgegen. In Anlehnung an die weithin bekannte Erkenntnis aus der Kommunikationspsychologie, dass Kommunikation beim Empfänger gemacht wird, kann man, systemisch betrachtet, auch sagen, dass Führung beim Empfänger gemacht wird. Niklas Luhmann definiert Führung als sozial generalisierten Einfluss, eine Formulierung, mit der die Soziometrie, denke ich, gut leben könnte.

Moreno hat keine eigenständige Organisations- und Führungstheorie entwickelt, beschreibt aber z. B. in "Who shall survive" eine produktive und lebenswerte Organisation als eine Organisation, in denen die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden nach soziometrischen Kriterien geordnet sind. Man denke auch an Morenos Arbeit in Schulen und Flüchtlingslagern, in denen er genau diese soziometrische Neuordnung umgesetzt hat. Die Aufgabe von Führung bestünde dann darin, die soziometrische Struktur des Teams im Blick zu halten und weiterzuentwickeln und sicherzustellen, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in erfüllenden und weitestgehend konfliktfreien Arbeitsbeziehungen arbeiten kann - die Führungskraft als Teamentwickler/in.

Das Ideal harmonischer Arbeitsbeziehungen gilt aber nicht nur für das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander, sondern auch für das Verhältnis von Mitarbeiter/in und Führungskraft. Die in Morenos Autobiografie aufgestellte These der räumlichen Nähe besagt, "dass zwei Individuen einander umso mehr unmittelbare Aufmerksamkeit, Akzeptanz und Liebe schulden, je näher sie sich räumlich stehen. Solange du deine Verantwortung gegenüber deinem Nächsten nicht erfüllt hast [...] solltest du den Individuen weiter keinerlei Aufmerksamkeit schenken. Mit den ‚Nächsten‘ ist derjenige gemeint, der dir am nächsten wohnt, den du als Ersten auf der Straße triffst, der neben dir arbeitet, der neben dir sitzt, der, der dir zuerst vorgestellt wird". Es gibt - zumindest in traditionellen und noch nicht von der Virtualisierung erfassten Arbeitsvollzügen kaum Menschen, die sich räumlich näher stehen als Führungskraft und Mitarbeiter, die acht Stunden täglich Tür an Tür verbringen. Darum sollte man die These der räumlichen Nähe auch auf Führung anwenden können, auch wenn Moreno Führungskräfte in seinem Zitat nicht ausdrücklich erwähnt. Aufmerksamkeit, Akzeptanz, Liebe, Verantwortung - das sind Begriffe aus Morenos Zitat, die die Richtschnur für eine Führungsbeziehung darstellen, die sich als authentische, wahrhaftige Begegnung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen versteht und die über einen funktional verstandenen mitarbeiterorientierten Führungsstil weit hinausgeht.

Eine am Ideal der Begegnung ausgerichtete Führungspraxis verlangt der Führungskraft auch einen kontinuierlichen Perspektivenwechsel mit den Mitarbeitenden ab - "die Augen des Anderen statt seiner eigenen zu benutzen und sich mit den Augen des Gegenübers zu betrachten", wie Moreno es selbst formuliert. Durch die Augen des Mitarbeiters sieht man dann nicht nur dessen Motivationslage, dessen Arbeitszufriedenheit und die Schwierigkeiten, die diese Arbeitszufriedenheit beeinträchtigen, sondern auch eigene Fehler und Führungsschwächen. Das heißt: Wenn sich die Qualität der Führungsarbeit durch ihren Grad an Reflexivität definiert, ist nur eine Führungskraft, die sich selbst kontinuierlich durch die Augen der Mitarbeitenden betrachtet, eine gute Führungskraft.

Moreno vertritt also eine dezidiert egalitäre Position, die m.E. auch Organisationen mit einschließt: "Das Ziel der Soziometrie ist es, am Aufbau einer Welt mitzuwirken, in der jedes Individuum, unabhängig von seiner Intelligenz, seiner Rasse, seinem Glaubensbekenntnis, seiner Religion oder seiner ideologischen Zugehörigkeit, die gleiche Möglichkeit bekommt zu überleben und seine Spontaneität und Kreativität in ihr anzuwenden." (The sociometric school and the science of man)

Daraus lässt sich die Forderung an Führungskräfte ableiten, das Potenzial des Individuums zu erkennen und Rahmenbedingungen zu schaffen, um die jeweiligen individuellen Stärken der Mitarbeitenden zur Entfaltung zu bringen. Diese Position ist von modernen Organisationskonzepten wie Diversity oder Potenzialentwicklung gar nicht so weit entfernt. Moreno hebt in seinem Zitat Spontaneität und Kreativität hervor - die Aufgabe der Führung wäre es dann, die Arbeitsbedingungen

so zu strukturieren, dass die Mitarbeitenden ihre Spontaneität und Kreativität optimal einbringen können.

Auch wenn aus Morenos Werk weitere Erkenntnisse zum Thema Führung abgeleitet werden können, möchte ich meine kurze Skizze einer möglichen psychodramatischen Führungskonzeption hier abschließen und das bisher Erarbeitete mit neueren Erkenntnissen zum Thema Führung in Beziehung setzen.

In den Jahrzehnten nach Moreno ist vor allem deutlich geworden, dass für eine gegenstandsangemessene Theorie von Führung eine sozialpsychologische Fundierung allein nicht ausreicht. Es bedarf vielmehr einer dezidiert organisationstheoretischen Fundierung - denn Führung hat es nicht nur mit Gruppen und Interaktion zu tun, sondern geschieht immer im Rahmen der Organisation als eigenständigem Wirklichkeitsbereich. Ein Verständnis von Führung muss die Funktion berücksichtigen, die Führung im Rahmen der Organisation erfüllt. Dafür muss man die Organisation und ihr Funktionieren näher in den Blick nehmen. Hierfür möchte ich die systemtheoretische Organisationstheorie bemühen, nicht nur, weil es sich dabei um den zurzeit meistdiskutierten organisationstheoretischen Ansatz handelt, sondern auch weil die Systemtheorie eine Reihe von Anschlussstellen sowohl für aktuelle organisationstheoretische Diskurse als - wie zu sehen sein wird - auch für das Psychodrama bietet.

Die Systemtheorie konzipiert Organisationen als soziale Systeme. Soziale Systeme bestehen für Niklas Luhmann aus Kommunikationen, und sie zeichnen sich dadurch aus, dass sich in ihnen permanent eine Kommunikation an die andere anschließt. Dies gilt für jedes soziale System, für Freundschaften ebenso wie für eine Seminargruppe - wenn die Kommunikation zum Stillstand kommt, hört das System auf zu funktionieren. Wenn die ST annimmt, dass Organisationen aus Kommunikation, nicht aber z.B. aus Gedanken bestehen, impliziert das auch, dass Menschen niemals voll und ganz, sozusagen "mit Haut und Haar" zum Bestandteil von Organisationen werden, sie nehmen nur mit einem Ausschnitt ihrer Person an der Organisation teil und nur insofern sie am kommunikativen Geschehen der Organisation teilnehmen - eine Annahme, die durchaus zu Morenos Rollentheorie passt.

Nun muss die Kommunikation in jedem sozialen System einer Ordnung folgen. Diese Ordnung wird gesichert durch Erwartungen - man kann auch sagen: durch Regeln. Diese Regeln beschreiben, wie die Arbeit in der Organisation zu geschehen hat. Auf der formalen Ebene sind dies beispielsweise Stellenbeschreibungen, Organigramme, Verfahrensanweisungen, Organisationshandbücher, Anreizmodelle etc. Diese formalen Regeln legen fest, wie ein Stelleninhaber zu agieren und zu entscheiden hat, welche Entscheidungen formal gültig sind, was zu tun ist, wenn man eine Entscheidung herbeiführen möchte usw.

Aus systemtheoretischer Perspektive könnte man also sagen, dass die Führungsarbeit weniger von der Führungskraft als von den Strukturen, von den Regeln geleistet wird. Mitarbeitende folgen den Erwartungen schlimmstenfalls nur darum, weil die Organisation ihnen durch die Gehaltszahlung eine Gefolgschaft innerhalb einer sogenannten Indifferenzzone abkauft, innerhalb derer der Mitarbeiter genau beobachtet, was von ihm erwartet wird und an der Kontaktfläche zur Organisation - sprich im Kontakt zu seiner Führungskraft - diesen Erwartungen Folge leistet. Jenseits dieser Kontaktfläche kann der Mitarbeiter sich zurücklehnen oder auch eigene Interessen verfolgen, die nicht zu den Zielen der Organisation passen. Niklas Luhmann hat in seinem frühen Werk "Funktionen und Folgen

formaler Organisationen" die möglichen Folgeprobleme dieser Konstellation herausgearbeitet. Damit soll nicht unterstellt sein, dass Mitarbeiter generell demotiviert seien - im Gegenteil läuft auch diese Theorieanlage auf den schon vorgetragenen Befund hinaus, dass Menschen eben nicht von Organisationen vereinnahmt werden, sondern eben nur rollenbezogen an ihr teilnehmen und ihre Rolle autonom ausgestalten können, sofern sie nicht die Erwartungen verletzen.

Wenn nun Mitarbeiter zumindest in einem gewissen Maße durch die Strukturen der Organisation geführt werden, bedeutet das, dass Verbesserungsbemühungen im Rahmen von Organisationsberatung, Supervision etc. nicht das Verhalten der Führungskraft allein in den Blick nehmen darf, sondern immer auch die Erwartungsstrukturen der Organisation kritisch überprüfen und ggf. verändern müssen.

Auf der anderen Seite beschreibt die These, dass Führung den Strukturen innewohnt, aus meiner Sicht nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Denn zum einen gibt es Dinge, die nicht durch die an die Mitgliedschaftsrolle gebundenen Erwartungen erzwingbar sind und die auf freiwilligen Leistungen der Mitarbeitenden beruhen. Dazu gehören Kreativität, Vertrauen, Identifikation mit der Organisation, Teamgeist oder Arbeitszufriedenheit. Diese Zustände hat Jon Elster als "nicht-intendierbare Zustände", d.h. nicht planvoll herstellbare Zustände bezeichnet. Hier schließt sich wieder der Kreis zu der Ausgangsaussage, dass Führungserfolg sich nicht über die Anwendung von Führungstechniken "machen lässt". Gerade auf solche nicht-intendierbaren Leistungen der Mitarbeitenden sind Organisationen in der globalisierten Wissensgesellschaft heute mehr denn je angewiesen.

Führung im Sinne der mit hierarchischer Sanktionsmacht ausgestatteten Vorgesetztenrolle ist daher kaum geeignet, um Innovativität, Kreativität oder Commitment zu erzeugen. Dies meint auch Moreno, wenn er sich in 'Soziometrie als experimentelle Methode' fragt, "ob künstlich aufrechterhaltene Führung nicht zur 'Konserven' werden kann und somit zu einer verdummenden anstatt zu einer spontanen und anregenden Triebkraft." Führung als anregende Triebkraft - bei dieser Formulierung mag man an Konzepte der charismatischen oder transformationalen Führung denken, die in den letzten Jahren wieder en vogue sind, doch führen diese Konzepte Führungserfolg in reduktionistischer Weise auf das Charisma des Führers zurück. Moreno vertritt hier einen viel schlüssigeren und interessanteren Gedanken, nämlich dass die Beziehung Grundlage des Führungserfolgs ist - Moreno meinte, dass die Führungskraft von ihren Mitarbeitenden im soziometrischen Sinne gewählt werden muss – dazu ein Zitat aus „A sociometric view of recent history“: "Führung ist nach soziometrischen Erkenntnissen nicht das direkte Resultat besonderer persönlicher Eigenschaften; sie ist ein soziales Phänomen, das sich auf soziale Strukturen und Ereignisse gründet, die sie formen. Daher wird ein Führer gestützt durch diejenigen, die ihn in die Führungsposition bringen und ihn in dieser Position halten." Nicht-intendierbare Zustände im soeben beschriebenen Sinne sind also nicht per Weisung des Vorgesetzten zu erreichen, sondern allenfalls dann, wenn die Führungsbeziehung so gestaltet ist, dass die Mitarbeitenden ihre Organisation und ihre Führungskraft bewusst wählen, nicht-intendierbare Zustände wie Motivation oder Identifikation selbst ausbilden und sich in diesem Sinne selbst führen.

Nach diesem kleinen Exkurs zu nicht-intendierbaren Zuständen komme ich zurück zur systemtheoretischen These, dass weniger die Führungskräfte als die formalen Erwartungsstrukturen das Verhalten der Mitarbeitenden bestimmen. Die zweite Einschränkung dieser These besteht darin, dass die Kommunikation und das Handeln in Organisationen oft ganz anderen Regeln folgen als

denen, die auf dem Papier stehen - Papier ist geduldig. Stattdessen bilden sich im Schatten des auf die formalen Erwartungen abgestellten Handelns der Mitarbeiter/innen informelle Regeln aus. Diese Trampelpfade der Organisation sind Ihnen sowohl als Mitarbeiter/innen von Organisationen als auch als Berater / Supervisorinnen bekannt. Günther Ortmann gehört zu denjenigen, die in jüngerer Zeit betont haben, dass Organisationen niemals auch nur annähernd funktionieren würden, wenn sich alle Beteiligten an die formalen Regeln halten würden. Insofern ist das informelle Geschehen in Organisationen nicht als die beklagenswerte Begleiterscheinung des Nicht-Formalisierbaren anzusehen, als die es lange behandelt wurde.

Eine weitere Klasse von Regeln hat mich in letzter Zeit besonders beschäftigt: Das sind die latenten Regeln. Fritz B. Simon bezeichnet diese Regeln als "grammatische Regeln", weil sie wie die grammatikalischen Regeln der eigenen Muttersprache befolgt werden, ohne dass sie den Beteiligten bewusst wären. Latente Regeln können nicht wie die formalen Regeln per Entscheidung festgelegt werden, sondern sie kristallisieren sich aus den kollektiven Erfahrungen heraus, die die Organisationsmitglieder beim Handeln machen. Sie haben häufig stärkeren Einfluss auf das faktische Handeln als die formalen Regeln (Beispiel Verbesserungsvorschläge). Ich möchte Ihnen einen Ausschnitt aus einem Satz von latenten Regeln zeigen, den ich in einem Supervisionsprozess mit einem Team herausgearbeitet habe. Dieses Team benennt in der Supervision das Problem, dass es entscheidungsunfreudig ist, dass bei der Entscheidungsfindung persönliche Meinungen nicht geäußert werden und dass Entscheidungen meist nur halbherzig befolgt werden:

- „Wenn dich etwas stört, sage es so, dass der andere es nicht merkt!“
- „Falls er es doch merkt: Entschuldige dich!“
- „Erwartungsklä rung findet bei uns über Gedankenlesen statt.“
- „Regelmäßiges Jammern schützt vor der Verantwortung, selbst etwas zu ändern.“
- „Wenn dich etwas stört, sage es dem, den es nicht betrifft - geteiltes Leid ist halbes Leid!“

Weil über latente Regeln nicht entschieden werden kann, sie aber ihrerseits Entscheidungsprozesse in der Organisation beeinflussen, nennt Luhmann sie auch die "unentscheidbaren Entscheidungsprämissen" der Organisation. Latente Regeln machen einen wesentlichen Teil der Organisationskultur aus, und dessen, was Argyris in seiner Theorie organisationalen Lernens als "theories-in-use" bezeichnet. Sie können kulturelle Muster bilden, wie wir sie aus Supervision und Organisationsberatung kennen. Diese Musterbildung führt dazu, dass das System bei Irritationen von außen (Beratung / Supervision) sich kurz verändert, dann aber schnell wieder in den alten, den latenten Regeln folgenden Zustand zurückfällt. Daher sind latente Regeln ausgesprochen hartnäckig - da sie den Beteiligten nicht bewusst sind und sich über Erfahrungslernen herausgebildet haben, sind sie ausgesprochen veränderungsresistent. Gerade diejenigen latenten Regeln, die nicht mit den formalen Regeln konform sind, sind in Veränderungsprozessen aller Art besonders problematisch. Sie werden über Sozialisationsprozesse an neue Mitarbeitende weitergegeben und beeinflussen deren Rollenhandeln. Sie wirken rollenbezogen, d.h. latente Regeln, die das Verhalten eines Mitarbeiters in seinem Arbeitskontext bestimmen, haben auf sein Handeln in anderen Rollen oft keinen Einfluss.

Nun sind wir über mit einem weiten Bogen über die Systemtheorie wieder bei Moreno und bei Führung gelandet, denn die formalen, informellen und vor allem die latenten Regeln des Systems würde man psychodramatisch als Rollenkonserven bezeichnen. Sie können gerade in Situationen, in denen Veränderung notwendig ist, weil alte Handlungsmuster nicht mehr greifen, die im System aktivierbare Spontaneität und Kreativität stark einschränken. Organisationen müssen heute mehr denn je Optionen offenhalten und Flexibilität erhalten - sie können es sich weniger denn je leisten, in starre und veränderungsresistente Verhaltensmuster zu verfallen. Führungskräfte müssen daher - selbstorganisationstheoretisch gesprochen - Fluktuationen im System erzeugen und Verhärtungen vorbeugen. Wenn ich zuvor davon gesprochen habe, dass eine der wichtigsten Aufgaben von Führung darin besteht, Spontaneität und Kreativität zu aktivieren, hat unser kleiner organisationstheoretischer Ausflug deutlich gemacht, dass dies nicht nur auf der Ebene der einzelnen Mitarbeitenden gilt. Im Gegenteil sogar, könnte man nun sagen, denn wenn formale, informelle und latente Strukturen begrenzende Randbedingungen für individuelles Handeln setzen, ist eine Veränderung, die an den Personen ansetzt, nicht besonders aussichtsreich. Die Ermöglichung von Spontaneität und Kreativität durch Führung sollte daher, noch zugespitzter formuliert, gerade nicht beim Individuum ansetzen, sondern bei den latenten Regeln.

Wie macht man das? Wie verändert man Regeln, die man nicht durch Entscheidungen verändern kann? Latente Regeln bilden sich, wie eben angesprochen, im Zuge von Erfahrungslernen heraus. Das bedeutet einerseits, dass Führungskräfte sehr genau überprüfen müssen, welches Verhalten ihrer Mitarbeitenden sie belohnen oder sanktionieren - man denke an das erwähnte Beispiel der Verbesserungsvorschläge. Zweitens müssen Führungskräfte die Regeln vorleben, die sie in ihrer Organisation beherzigt sehen wollen - etwas, das häufig nicht passiert. Drittens können Führungskräfte versuchen, die durch die Regeln bedingten Muster zu irritieren, indem sie regelkonformes Verhalten kommentieren oder indem sie Beratung in Anspruch nehmen, um latente Regeln herauszuarbeiten. Wir werden morgen in den Workshops sehen, wie das gelingen kann.

Bevor ich aus dem Gesagten einige kurze Schlussfolgerungen für Supervision und Beratung ziehe, möchte ich noch einmal die wichtigsten Thesen zusammenfassen:

- Das Psychodrama fokussiert auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden sowie auf die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander.
- Eine psychodramatische Perspektive lenkt den Blick auf die Verantwortung der Führungskraft und darauf, dass man in der Rolle Mensch bleiben muss.
- Eine psychodramatische Führungskonzeption betont den Wert von Spontaneität und Kreativität - Qualitäten, die in der heutigen Organisationslandschaft mehr denn je gebraucht, aber häufig falsch verstanden werden.
- Während Moreno auf dyadische Beziehungen und die Gruppenebene fokussiert, nimmt die systemtheoretische Organisationstheorie die Organisation als eigenständigen Systemtypus mit besonderen Gesetzmäßigkeiten in den Blick. Sie definiert Organisation über Kommunikation und die Erwartungsstrukturen, die diese Kommunikation lenken. Eigenschaften der Führungskraft (Charisma, Durchsetzungsvermögen, ...) sind keine hinreichende Bedingung für Führungserfolg.
- Innerhalb einer Indifferenzzone wirken formale Erwartungen / Regeln als Führungersatz

- Darüber hinaus (bei nicht-intendierbaren Zuständen) ist Führung auf freiwillige Leistungen der Geführten angewiesen.
- Voraussetzung dafür ist eine Führungskultur der Begegnung und der gegenseitigen soziometrischen Wahl.
- Das faktische Handeln in der Organisation folgt formalen / informellen / latenten Regeln (Morenos Rollenkonserven).
- Veränderungsprozesse gelingen nur, wenn formale Regeln und die betroffenen latenten Regeln mitverändert werden.
- Aber: Latente Regeln emergieren aus den Lernerfahrungen der Beteiligten und sind nicht per Dekret zu verändern.
- Führung muss neue Erfahrungen ermöglichen:
 - a) erwünschtes Verhalten belohnen
 - b) eigene Vorbildfunktion im Hinblick auf latente Regeln reflektieren
 - c) Rahmenbedingungen schaffen, die Spontaneität und Kreativität fördern

Bei den latenten Regeln ergibt sich eine interessante Anschlussstelle zur psychodramatischen Konzeption von Spontaneität und Kreativität.

Was heißt dies alles für Supervision und Beratung? Einige programmatische Aussagen dazu:

1. Wir nehmen die Beziehungen in den Blick, ohne die organisationalen Regeln aus den Augen zu verlieren.
2. Wir nehmen die organisationalen Regeln in den Blick, ohne die Beziehungen aus den Augen zu verlieren.
3. Wir berücksichtigen, dass die kulturellen Regeln die Menschen in der Organisation prägen.
4. Wir berücksichtigen, dass die Führung die kulturellen Regeln prägt und daher den Schlüssel zur Veränderung darstellt.
5. → Jede Supervision fängt bei der Arbeit mit der Führungskraft an

Das wussten wir vielleicht schon vorher, aber die Selbstvergewisserung kann ja manchmal helfen, die Dinge, die man eigentlich bereits weiß, auch tatsächlich zu tun.

Liebe Kolleg/innen, das Psychodrama hat für eine moderne Theorie und Praxis der Beratung viel zu bieten - es muss einerseits seine Stärken deutlicher herausstellen, auf der anderen Seite aber auch im Sinne des zuvor Gesagten sicherstellen, dass es nicht selbst zur Kulturkonserve wird. Die Begegnung mit anderen Theorieansätzen wie der Neueren Organisationstheorie scheint mir daher für beide Seiten fruchtbar - lassen Sie uns den Diskurs fortsetzen und offenhalten.