



**INSTITUT FÜR  
SOZIALE INTERAKTION**

# **Abschlussarbeit**

**Die Haltung von transformativer Autorität in  
Verbindung mit philosophischen Aspekten  
und Methoden des Psychodramas**

**Eine Begegnung in Supervision und  
Coaching von Führungskräften und Teams**  
Auf der Suche nach neuen Wegen im Coachingscoaching

**Andrea Groß-Reuter  
Weiterbildung K11 zum/r Supervisor\*in /Coach  
Hamburg 2019 – 2022**

**Kursleitung: Christiane Kuhnt und Henning Röper, Hamburg  
begleitende Lehrsupervisorin: Erika Wegener, Köln  
Gruppenlehrsupervisorin: Kerstin Giesa, Hamburg**

## Inhaltsverzeichnis

Abstract .....	1
1 Einleitung .....	2
2 Philosophischer Hintergrund von Moreno zum .....	4
Psychodrama .....	4
3 Theorie der transformativen Autorität als Führungshaltung.....	9
4 Format Supervision und Coaching .....	13
4.1 Mein Supervisions-Konzept .....	17
4.2 Die Entwicklung meiner Supervisorinnenrolle.....	20
4.3 Kettfäden meiner Arbeit .....	22
4.4 Kostbarkeiten und Knoten .....	22
4.5 Stärken und Verführbarkeiten .....	23
4.6 Visionen .....	23
5 Drei Fallbeispiele aus dem Supervisionsalltag .....	24
5.1 Führungscoaching einer Kitaleiterin.....	24
5.2 Konfliktleitungscoaching in einer familientherapeutischen Praxis .....	28
5.3 Teamsupervision in einer Kita mit neuer Leitung .....	32
6 Wirkung der transformativen Führungshaltung in Supervision und Coaching mit Methoden des Psychodramas .....	34
7 Resümee.....	36
8 Literaturverzeichnis .....	38

## **Abstract**

In dieser Abschlussarbeit habe ich mich mit Ähnlichkeiten des philosophischen Hintergrundes im Verfahren Psychodrama und der Führungshaltung der transformativen Autorität beschäftigt, sowie den Bezug zu meiner supervisorischen Praxis in zwei Leitungskoachings und einem Kindertagesstätten-Team hergestellt. Nach der Einleitung meiner persönlichen Erfahrung mit den Themen Autorität und Psychodrama, gehe ich auf den philosophischen Hintergrund von Moreno im Psychodrama und der Haltung der transformativen Autorität nach Baumann-Habersack ein.

Die Hypothese dieser Abschlussarbeit ist, dass Supervisor\*innen Führungskräften und Teams in psychosozialen Arbeitsfeldern mit den Methoden des Psychodramas ein Angebot machen können, ihre Wünsche nach einer neuen Führungshaltung und eines Miteinanders im Team zu erfüllen.

Nach der Erläuterung von meinem persönlichen Supervisionskonzept, das sich im Laufe der vergangenen drei Jahre Weiterbildung entwickelt hat, stelle ich den Praxisbezug anhand von drei Prozessen her. Aus meiner supervisorischen Praxis möchte ich ein Resümee ziehen, inwieweit die Methoden des Psychodramas und die Haltung der transformativen Autorität in den Formaten Supervision und Coaching eine Herausforderung und Hilfestellung sein können. Ziel dieser Arbeit soll sein, zu verdeutlichen, inwiefern das Verfahren Psychodrama in den Formaten Supervision und Coaching von Führungskräften hilfreich ist, eine Führungshaltung zu entwickeln, die ihnen und Mitarbeiter\*innen des 21. Jahrhunderts häufiger entspricht.

## 1 Einleitung

Auf der Suche nach einem Thema für meine Abschlussarbeit der Supervisionsausbildung hatte ich die Möglichkeit an einem Vortrag und Workshop von Frank H. Baumann-Habersack über transformative Autorität in der Führung teilzunehmen. In meinen ersten Erfahrungen als Supervisorin von Führungskräften in psychosozialen Arbeitsfeldern tauchten immer wieder auch Fragen nach Führungskonzepten auf. Das Verfahren des Psychodramas und die Haltung von Moreno, die ich 1987 in meiner ersten Weiterbildung zur Psychodrama-Leiterin kennenlernen durfte, hatten für mich einen ähnlich faszinierenden Charakter, wie die Haltung der transformativen Autorität als Orientierung für Führungskräfte, die auf der Suche nach einem zeitgemäßen Führungsstil sind.

„Autoritätsdemenz“, ein Begriff der in unserer Weiterbildungsgruppe zu Beginn zum Schlüsselwort einiger Selbsterfahrungen wurde, ließ mich meine Sozialisation noch einmal unter diesem Aspekt reflektieren. Ich bin aufgewachsen in einer liebevollen fürsorglichen Handwerkerfamilie, in der die Rollenverteilung sehr klar geregelt war. Männer treffen Entscheidungen, schützen die Familie nach außen und bekommen dafür von den Frauen Anerkennung, Liebe und Unterordnung. Mit meinem Auszug in die Großstadt zum Studieren, Anlehnung an die Frauenbewegung, Erfahrungen in Wohngemeinschaften und Beziehungen, erlebte ich einen Ausbruch aus gewohnten Strukturen. Das Format Studium erlaubte mir viele Freiheiten. Mit Beginn meiner Berufstätigkeit als Sozialarbeiterin und erster Ehe mit einem narzisstischen Mann, verfiel ich schnell wieder in „Autoritätsdemenzen“. Finanzielle und emotionale Abhängigkeiten führten bei mir wieder zu alten Mustern. Während meiner Psychodrama-Weiterbildung erfuhr ich wieder Aufbruch, Freiheit, neue Denkmuster und eine Therapiemethode, die mir wie auf den Leib geschneidert erschien. Dieser Aufbruch führte zu einer ersten Krise mit meinem Ex-Ehemann, der die Kontrolle über mich verlor und mit Liebesentzug reagierte. Meine Rolle als Mutter, die ich leidenschaftlich auslebte, forderte von mir auch die Auseinandersetzung mit Autorität, da mir Erziehungsziele wie ein respektvoller sozialer Umgang mit anderen Menschen, Selbstbehauptung und Selbstwertgefühl, wichtig waren. In der Arbeit als Sucht-

therapeutin war meine größte Motivation Menschen bei ihrem Weg in die Unabhängigkeit zu begleiten, in ihrem Selbstwert zu stärken und ein Miteinander in der Gruppentherapie als wertvoll zu erleben. Auf der anderen Seite musste ich mich in einem katholischen hierarchischen Arbeitgeber-Verband unterordnen, bekannte Rollen aus meiner Herkunftsfamilie einnehmen, die mir Anerkennung und gleichzeitig den Preis der Anpassung einbrachten. Die Erfahrungen mit stellvertretender und später therapeutischen Leitung, eine Scheidung, eine neue glückliche Liebe und weitere Fortbildungen, ließen mich wachsen. Das Thema „Autoritätsdemenz“ blieb aber bis weit in meine supervisorische Weiterbildung aktuell und ließ mich immer wieder an eigene Grenzen stoßen. Die Sorge von Autoritäten abgelehnt zu werden war lange Zeit größer, als meine eigenen Interessen zu vertreten. Ich machte die Erfahrung, dass sobald ich die Psychodrama-Bühne betrat, ob als Protagonistin oder Leiterin des Prozesses, ich mich gleichwertig, präsent, kompetent und kreativ fühlte. Außerhalb der Bühne verfiel ich schnell in alte Rollenmuster. Dies veränderte sich allerdings im Laufe des Weiterbildungsprozesses und eigenen Auseinandersetzungen. Erste Erfahrungen in Supervision und Coaching erlebte ich als Befreiung von engen Strukturen, Wertschätzung und Gleichwertigkeit im Kontakt. Ein Workshop zum Thema transformative Autorität als Führungshaltung für das 21. Jahrhundert wurde für mich zum Aha-Erlebnis. Autorität, so wie ich sie bisher erlebt habe, war immer ich-zentriert von der Leitung ausgehend. Leitungsautoritäten bestimmen alles oder lassen alles laufen. Meistens verkaufen sie Mitarbeitenden ihre Ideen in einem kooperativen Führungsstil, indem sie versuchen sie da abzuholen, wo sie gerade sind, um dann ihre Ziele, die sie für die richtigen halten, durchzusetzen. In den Supervisionen von Führungskräften im psychosozialen Bereich erlebte ich Fragestellungen, die einerseits ein Zweifeln an der eigenen Leitungsrolle oder ein Verzweifeln an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zum Inhalt hatten. Das Verfahren Psychodrama gibt in der Leitung der/dem Protagonisten\*in nicht die Richtung vor, sondern der/die Protagonist\*in bezieht im Erleben mit der Gruppe alle Beteiligten handlungswirksam und kreativ mit ein. Ein gemeinsamer kreativer Prozess entsteht auf der Bühne und kann für alle handlungswirksam werden. Von daher möchte ich in dieser Abschlussarbeit die Hal-

tung der transformativen Autorität in Verbindung setzen mit dem philosophischen Hintergrund und den Methoden des Psychodramas nach Moreno. Mein Verständnis von Supervision und der Bezug zur Praxis wird von mir an drei Fallbeispielen hergestellt.

## **2 Philosophischer Hintergrund von Moreno zum Psychodrama**

Jacob Levy Moreno (1889 - 1974) hat mit dem Psychodrama eine Haltung, eine Methode und ein Verfahren Anfang des 20. Jahrhunderts erschaffen, welches damals in der Therapiewelt eine Revolution auslöste. Er distanzierte sich von ich-zentrierten Diagnostikern, Heilern und Allwissenden, die Hilfesuchenden oder Kranken eine Therapie verschrieben, ihnen erklärten was sie tun müssen, um gesund zu werden und damit ein klares Machtgefälle zwischen Therapeut\*in und Patient\*in pflegten. Auch heute noch bestimmen viele Therapeut\*innen was gut für ihre Klient\*innen ist. Der/die Patient\*in lässt sich behandeln und hofft durch Medikamente oder Interventionen auf Linderung seiner/ihrer seelischen Fragestellungen und Leiden.

Ganz anders Moreno, der mit dem Psychodrama eine Gruppenpsychotherapiemethode entwickelte „mit dem Ziel, dass jeder Mensch in jeder Beziehung seinen Platz suchen sollte, der seinem Herzenswunsch gleicht, um damit rollenflexibler, kreativer und beziehungsfähiger zu werden“ (Verbeek, Moreno und die Bühne der Anerkennung (2021) Vorwort Christoph Hutter S. 10).

„Morenos Blick war nie nur auf die Einzelperson gerichtet, sondern immer auf das Individuum als Teil eines sozialen Netzwerks. Nach seiner Überzeugung ist die Veränderung des Einzelnen nie ohne eine Veränderung der Gemeinschaft möglich (...) Um diese Zusammenhänge erklären und erfassen zu können, entwickelte Moreno Annahmen und Instrumente, die eine Beschreibung, Messung und Veränderung von Gruppenstrukturen und -Dynamiken ermöglichen“ (von Ameln, Kramer, Psychodrama Grundlagen (2014) S. 156)

„Die Soziometrie ist ein von Moreno begründetes und später weiterentwickeltes System zur theoretischen Beschreibung und empirischen Messung von Gruppenstrukturen. Moreno geht davon aus, dass in jeder Gruppe eine Tiefenstruktur existiert, die von emotionaler Anziehung bzw. Abstoßung getragen wird und die Dynamik der Gruppe beeinflusst“ (von Ameln, Kramer, Psychodrama Grundlagen (2014) S. 198).

(Vgl.) Ferdinand Buer beschreibt in seinem Buch „Morenos therapeutische Philosophie“ 3. Auflage (1999) S.15 bis 16“ die sieben Konzepte, die alle Aspekte von Morenos Ansatz durchziehen:

1. **„Begegnung im Hier und Jetzt:** Hierzu gehören die Begriffe Begegnung, Interaktion, Tele, also Phänomene, die sich in einem bestimmten Augenblick und einer bestimmten Lage ereignen können.
2. **Drama in Leben und Spiel:** Hierher gehören Handlung, Tat, Drama zwischen dem alltäglichen Leben als Realität und dem Spiel (Kinderspiel, Rollenspiel oder Theaterspiel)
3. **Rolle zwischen Individuum, Gesellschaft und Kosmos:** Hierher gehören die Bestimmung des Menschen als Rollenspieler mit seinen leiblichen, gesellschaftlichen und phantastischen Aspekten, die die Verbundenheit von Individuum, Mitwelt und Umwelt bis hin zu Gott als dem höchsten kosmischen Wesen thematisiert.
4. **Spontaneität, Kreativität, Konserve:** Der Prozess der spontanen Befruchtung der Kreativität als Weltsubstanz zu neuen Konserven kann zu entfremdeter Konservierung führen, aber auch zu einem kulturellen, sozialen oder technischen Ort neuer spontaner Prozesse. In diesem Konzept wird der allgemeine Lebensfluss thematisiert.
5. **Die Gruppe als Medium der Veränderung:** Gesellschaftliches Leben verändert sich am Bindeglied zwischen Individuum und Gesellschaft in den Gruppen. Daher setzen Morenos Handlungsmethoden alle hier an.
6. **Soziometrische Tiefenstruktur und soziale Oberflächenstruktur:** Die Basis der gesellschaftlichen Veränderung sind die Wünsche und Vorstel-

lungen der Menschen nach Beziehungen, in denen in den sozialen Atomen und Netzen Anziehung und Abstoßung befriedigender geregelt sind, als die formalen Strukturen an der gesellschaftlichen Oberfläche zumeist zulassen.

- 7. Katharsis und Revolution als Heilung:** Befriedigende Beziehungen in einer therapeutischen Weltordnung gelingen nur durch eine Erschütterung, eine Läuterung erstarrter Strukturen in den Beziehungsmustern des einzelnen (individuelle Katharsis), von Gruppen (soziale Katharsis) wie von Gesellschaften (Revolution). Diese gilt es methodisch gezielt hervorzuholen.“

Sebastian Verbeek geht in seinem Buch „Moreno und die Bühne der Anerkennung“ (2021) auf Morenos systematische Grundlagen seiner therapeutischen Philosophie ausführlich ein. „Die axiologische Wurzel des Psychodramas (Religion der Begegnung) als Voraussetzung, dass Vertrauen als Basis des gemeinsamen Arbeitens entstehen kann. Die Soziometrie, die auf die Verbindung zwischen Individuum und Einbettung in soziale Gruppen eingeht. Und als drittes Kriterium das Experimentieren mit dem Stegreiftheater, dem die Einsicht zugrunde liegt, dass alle Menschen selbst die Autoren und Regisseure ihres Lebens sind als handelnde aktive Teilnehmer am Weltendrama“ (Verbeek, Moreno und die Bühne der Anerkennung (2021) S. 123 bis 130).

Die Bedeutung der Begegnung (axiologische Wurzel des Psychodramas) hat für Moreno einen sehr hohen Stellenwert und bildet für ihn die Grundlage für therapeutisches, supervisorisches Handeln. Vom ersten Augenblick an geht es um die Anerkennung der individuellen Persönlichkeit im Kontext seiner persönlichen Beziehungen. Von Anfang an sind der/die Klient\*in/Supervisand\*in, sowie das Team, Mit-Handelnde mit der Therapeut\*in/Supervisor\*in.

„Es geht also um gegenseitige Anerkennung der Personalität. Begegnungen sind immer Situationen, in denen Personen einander als Partner wahrnehmen und sich wechselseitig in ihrem unhintergehbaren Zweck an sich anerkennen. Anders ausgedrückt: Es geht um die Anerkennung des anderen in seiner Andersheit“ (Verbeek, Moreno und die Bühne der Anerkennung (2021) S. 137).

Das Individuum hat für Moreno einen genauso hohen Stellenwert wie seine soziale Einbettung. Die Suche nach dem besten Herzens-Platz in jeder Begegnung, geht von einer hohen Flexibilität der Menschen aus. Der Gedanke schenkt jedem Individuum die Stärke und Möglichkeit sein Leben immer wieder in jeder neuen Begegnung weiterzuentwickeln. Es gibt für Moreno keine Rollenfestlegung, die Heilung eines jeden geschieht in der Rollenflexibilität im Erleben mit Gruppen. Jeder ist für den anderen handlungswirksam. Anziehung und Ablehnung sind Kräfte, die jeden zu Entscheidungen für das eigene Wachstum immer wieder herausfordern. Damit werden Menschen zu aktiven Gestaltern ihres Lebens für sich selbst und in Gruppen, sie dürfen sich in ihrer Unterschiedlichkeit erleben, Blockaden auflösen und Wahlen für andere Menschen gestalten. Die Kraftfelder in sozialen Systemen geben Orientierung und Verhandlungsraum. Die Rollen sind hierbei nicht von vorne herein festgelegt, sondern orientieren sich an den individuellen Kompetenzen.

„Spontanität und Kreativität sind für Moreno universale Handlungskräfte des Menschen. Sie sind der Garant für gelingende Lebensführung. Sobald sich der Mensch aber von seinem schöpferischen Handlungspotential entfremdet, verkommt sein Verhalten zu einem bloßen Automatismus.“ (Verbeek, Moreno und die Bühne der Anerkennung (2021) S. 143).

Fehlende wirkliche Begegnungen in der Arbeitswelt, wo Kreativität und Spontanität nicht gelebt und erwünscht ist, führen häufig zu Missverständnissen, Enttäuschungen, Blockaden und Schubladen-Denken. Morenos Modell der Spontanität-Kreativität, ist der „kreative Zirkel“. „Moreno entwickelte ein Prozessmodell, mit dessen Hilfe Veränderungsprozesse moderiert werden können. Entsprechend seines Modells des kreativen Zirkels beginnt jeder Veränderungsprozess mit einer Phase der Erwärmung, in der Entwicklungsimpulse aufgenommen werden. Wird eine kritische Schwelle überschritten (status nascendi), so drängt die Dynamik der Situation zu einer Handlung. Diese Aktion kann sowohl in einem soziometrischen Experiment im Rahmen der Gruppe oder der Therapeut-Klient-Dyade als auch in einem szenischen Experiment im Rahmen

der Bühne bestehen. Jedes Experiment muss aus einem gemeinsamen Prozess heraus entstehen und in einer Integrationsphase in den laufenden Prozess eingewoben werden. Diese Integrationsphase kann aus unterschiedlichen Elementen (Rollenfeedback, Sharing, Identifikationsfeedback, Prozessanalyse) bestehen“ (Hutter und Schacht, Morenos Werk und eine allgemeine Theorie des Psychodramas in Eberwein und Thielen (2014). Humanistische Psychotherapie. S.183 – 198).

Kann zum Beispiel im Format Supervision/Coaching der kreative Zirkel wieder eröffnet werden, alle Mitwirkende als Handelnde und Kreative gesehen werden, entsteht Anerkennung für alle am Prozess Beteiligte. Diese Anerkennung aller Prozessbeteiligter führt ausgehend von einer Struktur 1, zur Spontaneität, diese als Erwärmung für eine Stegreiflage (Status nascendi), die übergeht in Kreativität, Gestaltung und damit einer neuen Struktur, die Ausgang haben kann für eine weitere Entwicklungsprozesse.

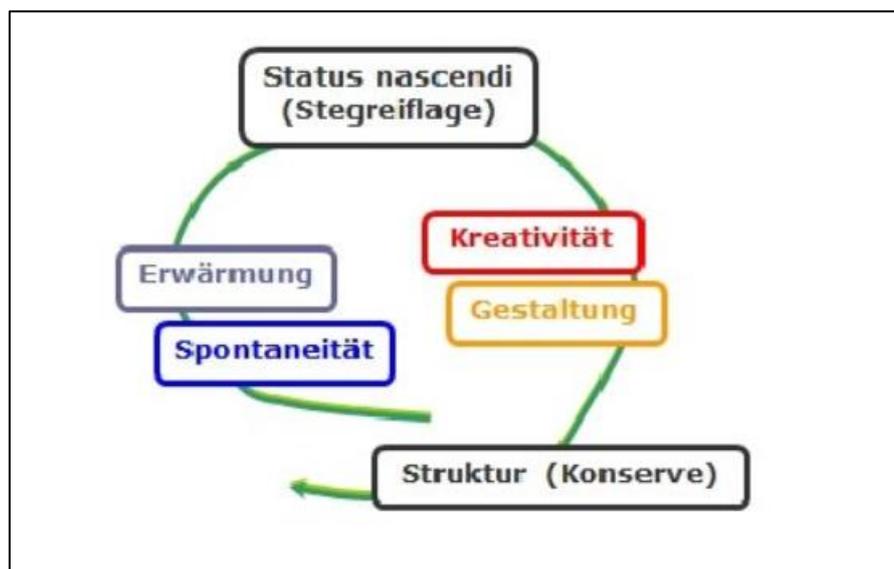


Bild kreativer Zirkel (Unterlagen Christoph Hutter ohne S.)

### 3 Theorie der transformativen Autorität als Führungshaltung

Frank H. Baumann Habersack hat sich in seinem Buch „Mit transformativer Autorität in Führung (2021) mit einer Führungshaltung beschäftigt, die die Konzepte der neuen Autorität nach Haim Omer und Arist von Schlippe, auf die Berufswelt und ihre Arbeitsbeziehungen überträgt und weiterentwickelt.

„Wer ein wirkliches Miteinander anstrebt, muss sich von der in der Vergangenheit praktizierten Logik der Kontrolle und des Gehorsams verabschieden. Die Zukunft liegt stattdessen in der Logik einer Verbundenheit mit dem Ziel, Beziehungen zu schützen bzw. wieder herzustellen (...) Eine neue Form von Autorität legitimiert sich nicht durch ein anderes Verhalten, sondern vor allem durch eine vollständig andere Haltung bei den Führungskräften“ (Baumann-Habersack, Mit transformativer Autorität in Führung (2021), S. 6 bis 7).

„Die transformative Autorität in der Führung versteht sich als eine verkörperte, transformative Führungshaltung, mit einem Set von transformativen Handlungen und Werten. Sie führt zu einer Evolution von mentalen Modellen und Mustern in Arbeitsbeziehungen, hin zu Gleichwertigkeit, Gewaltlosigkeit und vernetzter Autonomie, um für Ziele effektiv zu wirken“ (Baumann-Habersack, Führen mit transformativer Autorität (2020) S. 73).

Frank H. Baumann-Habersack beschreibt in seinen Büchern, dass sich die transformative Autorität orientiert an den Werten **Gewaltlosigkeit** (Eintreten für gesellschaftliche Gerechtigkeit), **Gleichwertigkeit** (Menschen sind individuell und nicht gleich), **Autonomie** (Systeme können sich nur von innen, also jeder nur sich selbst verändern), **Achtsamkeit** (Wahrnehmung von Gedanken, Gefühlen und Affekten bei sich selbst und anderen), **Vertrauen** (gute Absicht unterstellen) und **Transparenz** (Erläuterung der Gedanken und Gefühle).

Mit den Sieben Elementen der Transformativen Autorität beschreibt Frank H. Baumann Habersack an welchen Themen es eine Transformation in der Einstellung braucht, um eine neue Führungshaltung zu entwickeln, die sich an den

sieben Elementen im Verhalten orientiert und damit Ausgangspunkt für einen neuen Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen sein kann.

Element	Inhalt
Präsenz	Kontakt suchen, pflegen, Nachbar sein, wirkliches Interesse zeigen
Selbstführung	sich selbst reflektieren (Gedanken, Gefühle, Affekte) und Verhalten verändern, bewirkt auch andere Reaktionen im Gegenüber
Führungskoalition/ Netzwerk	Solidarität mit anderen Führungskräften bewirkt Kooperation untereinander
Transparenz	Entscheidungen erläutern, Fehler, Irrtümer offen besprechen und diskutieren. Dadurch werden Mitverantwortung und Mitgestaltung, Kreativität und Innovation viel wahrscheinlicher
Ausgleich/ Wiedergutmachung	keine Bestrafung, sondern Wiedergutmachung auf sozialer Ebene schafft Achtung voreinander
Beharrlichkeit und Deeskalation	Beharrliches Verfolgen von Grenzen und Zielen führt bei allen Beteiligten zu einem kühlen Kopf und klugen Entscheidungen
Reflexion	Reflexion von Berufsbiografie, Verabschieden von Vorbildern die nicht mehr passen. Dann nehmen Mitarbeitende die Führungskraft als eigenständige Persönlichkeit wahr und ein gemeinsamer Austausch über die Beziehung zueinander wird erleichtert.

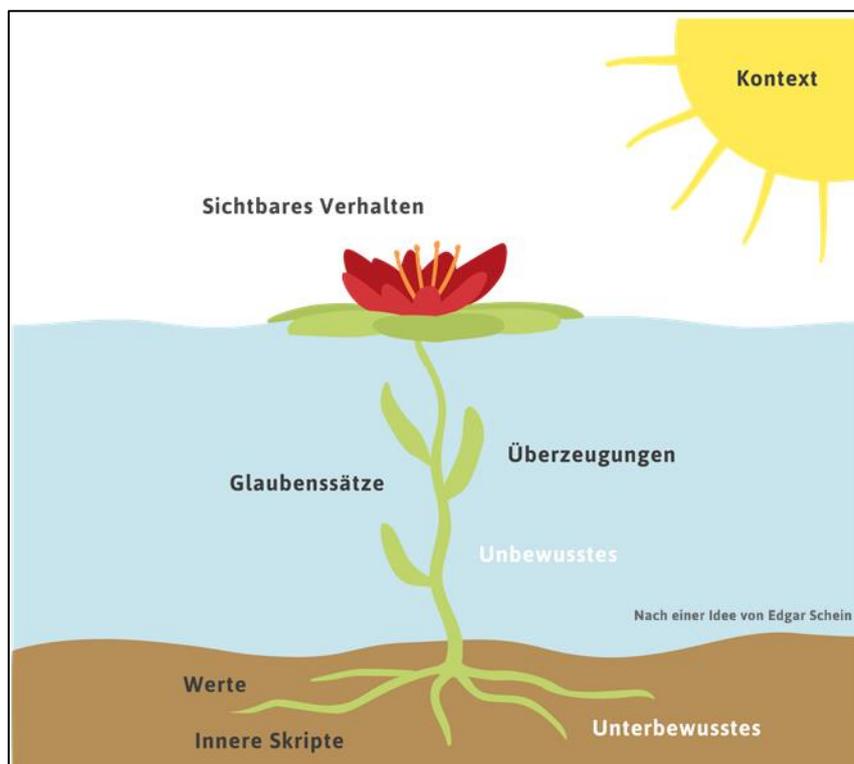
(Vgl. Baumann-Habersack, Mit transformativer Autorität in Führung, S.110-132).

„Statt eines eher oberflächlichen, scheinbar neuen Führungsstils geht es stattdessen darum, aus dem eigenen Kern heraus zu führen. Mit einem verkörperten Mindset als Haltung und einer für nicht wenige Menschen neuen Sicht auf sich selbst und die Welt“ (Baumann Habersack, Mit transformativer Autorität in Führung, (2021) S. 108).

Das Seerosenmodell auch Kulturebenen-Modell von Edgar H. Schein eignet sich als Ergänzung zur transformativen Führungshaltung, um sich immer der drei Kulturebenen einer Gruppe oder Organisation bewusst zu sein. Im Untergrund der Seerose finden sich bei jedem Teammitglied unbewusste, als selbstverständlich geltende Überzeugungen und Werte (Prägungen), die den Mitgliedern Identität, Zugehörigkeit und Stärkung des Selbstwerts geben sollten.

Im Wasserbereich der Seerose zeigen sich gewählte Überzeugungen und Werte, die sich als verlässliche Lösungen durch gemeinsam Erlebtes erwiesen haben. Diese werden in der Regel nach außen hin kommuniziert, stimmen aber nicht unbedingt mit beobachtbarem Verhalten überein.

Der Kopf der Seerose steht für die sichtbaren Phänomene einer Gruppe, die man sehen, hören und spüren kann. (Vgl. Schein & Schein (2018) Organisationskultur und Leadership. 5. Auflage)



Franz H. Baumann-Habersack, der eine neue Konfliktbearbeitungsstrategie mit der Führungshaltung der transformativen Autorität entwickelt hat, beschreibt in seinen Forschungen, dass Führungskräfte nur zu einer anderen Führungshaltung kommen, wenn sie sich zunächst intensiv mit sich selbst und ihrer Prägung zu Autorität und Macht auseinandergesetzt haben. „Die Beziehung basiert auf einem horizontalen Hierarchie Verständnis. Die Autoritätsperson versteht sich

als gleichwertig zu dem anderen, aber nicht gleich. Denn sie ist in einer Führungsrolle, will führen und dafür Verantwortung übernehmen. Aus dem transformativen Teil heraus strebt die Autoritätsperson danach, dass sich ihre Gegenüber in Co-Führungsrollen für gemeinsame Ziele entwickeln“ (Baumann-Habersack, Führen mit transformativer Autorität (2020) S. 59).

Transformative Führungshaltungen zeigen sich nach Baumann-Habersack besonders deutlich in der gewaltfreien Bearbeitung von Konflikten.

„Konflikte wollen verhandelt und nicht entschieden werden“ (Baumann-Habersack, Führen mit transformativer Autorität (2020) S. 11).

Folgende Konfliktarten sind nach Frank H. Baumann-Habersack bekannt:

<b>Konfliktart</b>	<b>Beschreibung</b>
Ressourcenkonflikte	Finanzen, Räume, zu wenig Personal, zu wenig Kompetenz, Leitung zu wenig oder zu viel präsent
Interessenkonflikte	Polarisierung zwischen zwei unterschiedlichen Haltungen Bsp. Leitung und Team
Wertekonflikte	persönliche Kränkungen, sich angegriffen nicht erstgenommen fühlen

Strategien der Konfliktbewältigung brauchen zunächst die Grundlagen: Erkennen, um welche Konfliktart es sich handelt und welcher Ideologie die Konfliktparteien folgen. Werden diese mit hohen Emotionen nach außen, Überzeugungsversuchen, Konfrontationen oder eher im Untergrund (innere Kündigung) ausgelebt.

Die Haltung der transformativen Autorität steht nach Baumann-Habersack für drei Kerne: Das Kraftfeld, der Evolutionsprozess und das Haltungs- und Handlungskonzept.

Das Kraftfeld: spricht die Beziehung/Begegnung zwischen Menschen an, die sich zwischen Anziehung und Ablehnung, Führen und Folgen, Wahl und Abwahl bewegt.

Evolutionsprozess: es dauert bis Menschen bereit sind mit in Co-Führung zu gehen, Verantwortung für das Gesamte mit zu übernehmen. Dafür benötigt es

Orientierung von der Führungsperson, der/die die Erlaubnis gibt, eigenständig aber vernetzt und offen kommuniziert zu agieren.

Haltungs- und Handlungskonzept: hier wird noch einmal sehr deutlich das transformative Autorität kein Führungsstil ist, um Mitarbeitende den eigenen Ideen zugänglich zu machen, sondern eine Haltung der gelassenen Aufmerksamkeit, mit klarer Präsenz für alle, um Ziele gemeinsam zu entwickeln zu. Dazu gehört zum Beispiel die offene Kommunikation über die Stärken der Einzelnen und zwar gegenseitig. Keine Mitarbeitergespräche im Vier-Augen-Kontakt, sondern gegenseitige Feedbacks zu den Ressourcen. Dazu gehört sicherlich auch das Benennen von eigenen Grenzen und Schwächen, im angstfreien Raum. Nicht jede/r muss gleich viel Ertrag bringen, sondern gemeinsam zu schauen, wer etwas besonders gut für den Ertrag beitragen kann. Der Ertrag ist dann der gemeinsame Fruchtkorb für alle.

#### **4 Format Supervision und Coaching**

„Supervision fällt offensichtlich unter Beziehungsarbeit, weil der Supervisor die Beziehung zu seinem Supervisanden so zu gestalten versucht, dass bei diesem spezifischen Lernprozesse ausgelöst werden, die seine Kompetenzen für die Initiierung verbesserter Praxiserfahrungen erweitern“ (Buer in „Das aktuelle Handbuch der Supervision“ von Pühl (Hrsg.) (2017) S.49).

„Im Format Supervision geht es darum Professionelle, die direkt mit Menschen arbeiten, dabei zu unterstützen, sich selbst in die Lage zu versetzen, gute Arbeit zu leisten (.... )Anfragen an Supervision lassen sich in drei Feldern verorten:

1. Supervision als Antwort auf die Dilemmata professioneller Beziehungsarbeit (zum Beispiel Fallbesprechungen, Identifikation versus Abgrenzung)
2. Supervision als Antwort auf die Flexibilisierung professioneller Dienstleistung (zum Beispiel Priorisierung, Zeitmanagement, Work-Life-Balance)
3. Supervision als Antwort auf die Dynamisierung der Arbeitsorganisation (zum Beispiel Change-Management-Prozesse, neue Rollenfindung)“

(Vgl. Von Ameln, Kramer, Psychodrama: Praxis, (2014), S.140 -142).

Von Ameln und Kramer beschreiben das Format Coaching als „eine personenbezogene Beratung, häufig für Führungskräfte aus dem spezifischen Reflexions- und Professionalisierungsbedarf ihrer Rolle (...) Gemeinsam mit dem Coach sollen Ziele und Handlungsmöglichkeiten, Kommunikationsmuster und Rollenkonstellationen, Überzeugungen und Werthaltungen, Wahrnehmungen, persönliches Auftreten in bestimmten Situationen und mögliche blinde Flecke reflektiert werden“ (Von Ameln, Kramer, Psychodrama: Praxis, (2014), S.158).

Auch bei den Formaten Supervision und Coaching hat sich ein Ablauf nach dem KOALA Modell bewährt, welches Supervisor\*innen als Orientierung in Prozessen hilft. (Vgl. Unterlagen Röper)

**Kontakt** = Beziehung herstellen

**Orientierung** = wo, mit wem, wieviel Sitzungen, Preis

**Auftrag** = Anlass, Anliegen, Auftrag klären

**Lösungen** = Interventionen, Methoden, Übungen, Szenen

**Anwendung in der Praxis** = Transfer in den Alltag

Zum Ende der Sitzungen sollten die Ziele/Wünsche mit dem Auftrag abgeglichen werden.

**Supervision und Coaching mit der Methode des Psychodramas**

In der Supervision und im Coaching mit der Methode des Psychodramas geht es genauso wie in der Therapie nicht ums Spielen um des Spielens Willens. An vielen Arbeitsplätzen auch im psychosozialen Bereich sind Spontaneität und Kreativität weniger gefragt. Mitarbeitende sollen bei einem klaren Arbeitsauftrag spontan kreativ sein für die Ideen der Leitung. „Wird Spontaneität unterdrückt und blockiert, wird der natürliche Ablauf des kreativen Zirkels unterbrochen“ (von Ameln, Kramer, Psychodrama Grundlagen (2014), S. 161). Die leere

Bühne, die die Leitung zur Verfügung stellt, macht die Aktivierung und Integration von Spontaneität und Kreativität in einer Arbeitsgruppe erst möglich. Wenn jede\*r von jedem in der Gruppe mit seinem Potenzial gesehen und wertgeschätzt wird, kommt die Spontaneität und Kreativität in Gang. Jede\*r findet im Prozess seinen Platz und hat Freude daran sich einzubringen. Wie oft sitzen Menschen an Plätzen, die sie sich nicht ausgesucht haben, an denen sie nur ihre Pflicht erfüllen und sich aus der Begegnung mit Kolleg\*innen entfernen. Ein anderer selbst gewählter Platz kann Spontaneität und Kreativität wieder ins Rollen bringen, die Soziometrie durch neue selbstbestimmte Wahlen wieder lebendig werden lassen, und Unternehmen zum gemeinsamen Erfolg führen. Die Haltung von Menschen, die gerne zusammenarbeiten, sich wertgeschätzt fühlen und sich als Teil eines gemeinsamen kreativen Zirkels empfinden, hat mit Sicherheit auch eine positive Wirkung auf das meist hoch belastete Klientel in psychosozialen Arbeitsfeldern. In autoritär geführten Unternehmen solidarisiert sich das Team eher mit den Klient\*innen und fühlt sich häufig selbstunwirksam als Opfer von Leitungsentscheidungen. Veränderungsprozesse sind in diesen Arbeitsfeldern zäh, oft nicht gewollt und führen zu erhöhter Frustration, Gesundheitsbeeinträchtigungen und Fluktuation bei Mitarbeitenden und Führungskräften.

In der Rolle der psychodramatischen Supervisor\*in eröffnet er/sie die Bühne und damit den Raum für kreatives Handeln. Die/der Supervisor\*in ist Begleiter\*in für Ideen, Möglichkeiten, Fragestellungen und das Erleben der Supervisandin/des Teams auf der Bühne. Die Gruppe unterstützt mit Rollenübernahmen, Identifikationen, Rollenfeedback und Sharing den kreativen Zirkel und wird dadurch Teil des Prozesses. Dadurch verringert sich die Scham für die/den Supervisand\*in, (ich darf mich zeigen, alle wirken mit, ich bleibe Teil der Gruppe).

## Die Rolle der Leitung

„Morenos Lebenswerk ist vom Interesse getragen, (Inter-) Aktionsmethoden zur Heilung der Gesellschaft zu entwickeln. Vor diesem Hintergrund ist auch sein Selbstverständnis zu erklären. Sein praktisches Engagement zeugt von Aufmerksamkeit, Ernsthaftigkeit, Hingabe und mitmenschlichen Verantwortungsgefühl“ (Verbeek, Morenos und die Bühne der Anerkennung (2021) S. 123).

Christoph Hutter geht in seinem Artikel „Von Moreno zu einem modernen psychodramatischen Leitungsverständnis“ (Zeitschrift Psychodrama Sozionom (2020) auf die Bedeutung der psychodramatischen Leitungsrolle im Kontext von Beziehungshandeln, abstinenterm Handeln und machtvollerem Handeln ein.

„Leitung hat einen spezifischen Anteil an der Prozessverantwortung, Moreno moderiert die Produktion, während sie fortschreitet (...) Gefragt sind hier Techniken der Strukturierung, Gesprächsführungstechniken oder die Fähigkeit der Metakommunikation“ (Hutter, Zeitschrift Psychodrama Sozionom, (2020) S. 201).

„Bei Morenos Blick auf die Leitungsrolle“ (...) ist die bloße Begegnung das Heilmittel der Wahl. Deshalb konzipiert er Leitung weniger als ein Gegenüber der Gruppe, sondern er betont, dass sie Teil der Gruppe ist. Der Leiter ist nur dann ein guter Leiter, wenn er es geschafft hat mit jedem Einzelnen eine Vereinigung zu erreichen“ (Hutter, Von Moreno zu einem modernen Leitungsverständnis (2020) S. 201).

Einen weiteren wichtiger Punkt für die Leitung benennt Hutter in seinem Artikel mit dem Abstinenzprinzip. Die Leitung muss sich hinter die Hilfs-Ichs dahinter stellen, Leitung wird selbst zum Hilfs-Ich. „Damit wird klar, dass die leere Bühne weit mehr ist als ein technisches Vehikel. Das Bereitstellen der Leitung von leeren Bühnen ist eine psychodramatische Grundhaltung. Sie ist für die Moderation von Gruppenprozessen ebenso wichtig wie für die Erwärmung und die Leitung von Gruppenspielen“ (Hutter, Von Moreno zu einem modernen psychodramatischen Leitungsverständnis, (2020) S. 203).

„Wie in jedem anderen professionellen Setting muss sich auch im Psychodrama die Leitung/Supervisor\*in darauf verpflichten, keine eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, wahre Leitung arbeitet als teilnehmende Leitung wie ein Hilfs-Ich. Dabei verpflichtet sie sich in eine ausschließlich stützende Rolle zu gehen. Das Blitzlicht, die teilnehmende Beobachtung und das Leitungssharing müssen immer etwas anderes sein als bspw. das Gruppenteilnehmer-Sharing, da es in seiner Rolle immer Interventionscharakter hat. Aspekte der eigenen Entlastung und Selbstthematisierung kommen für ein Leitungssharing nicht in Betracht“...

„Leitung hat Macht, muss sich dessen bewusst sein und muss verantwortlich damit umgehen. Die Gruppe ist ein wichtiger Faktor, um Leitungsmacht zu relativieren und auch die Protagonistin steht der Leitungsmacht in ihrer Rolle als Schöpfer und Hauptdarstellerin gegenüber. Leitung muss sich dem Prozess unterordnen, sich mit den Zielen der Gruppe identifizieren (...) Psychodramatische Leitung kann deshalb nur bedeuten Menschen darin zu begleiten, ihre Freiheitsgrade zu entdecken und sie zu nutzen“ (Hutter, Von Moreno zu einem modernen psychodramatischen Leitungsverständnis (2020) S. 204 -206).

#### **4.1 Mein Supervisions-Konzept**

Bei der Akquise habe ich mich Teams oder Einzelpersonen mit folgenden Inhalten vorgestellt: Diplom- Sozialarbeiterin, Sucht- und Familientherapeutin seit 34 Jahren in therapeutischer und 20 Jahren in leitender Tätigkeit. Supervisorin und Coach, aktuell in Ausbildung beim Institut für soziale Interaktion in Hamburg DGSv zertifiziert.

Ich bringe mit: langjährige Berufs- und Lebenserfahrung, Empathie und Einblick in schwierige Lebenssituationen durch die therapeutische Arbeit, Erfahrung im Einzel- und Gruppensetting, Netzwerkarbeit und Erfahrung mit unterschiedlichen Strukturebenen, Veränderungsprozessen und Teamentwicklungen. Wertschätzung, kreative Kompetenz und Humor. Auf die Supervision mit mir sollen Sie sich freuen, es soll Sie weiterbringen, entlasten und neue Freiräume schaffen.

Mein Verständnis von Supervision und Coaching: Mit kreativen Methoden und den Möglichkeiten der Identifikation die Problemlagen erkennen, Perspektiven und Blickwinkel erweitern und dadurch gemeinsam zu Lösungen zu kommen. Beim Leitungscoaching oder in Teams an denen die Leitung anwesend ist propagiere ich die Haltungen von Gleichwertigkeit aller im System arbeitenden Personen. Nicht Gleichheit, da jeder Mitarbeitende eine andere Rolle, eine andere Funktion, Verantwortlichkeit und unterschiedliche Ressourcen/Problemlagen mitbringt. Supervision/Coaching sehe ich als bewertungsfreien Freiraum, um die Strukturen der Organisation, die Gedanken und die Gefühle der Mitarbeiter\*innen reflektieren zu können und neue Möglichkeiten zu entwickeln. Supervision soll die Qualität der Arbeit, den/die Einzelne\*n und das Team stärken. Schweigepflicht betrachte ich als Selbstverständlichkeit und Grundlage meiner Arbeit.

Mir ist wichtig in der Supervision: Die Stärken der Menschen stehen im Vordergrund, Unterschiedlichkeit als Ressource, Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation erkennen und nutzen. Supervision Coaching soll ein Gewinn und entlastend sein, der Psychohygiene dienen und Lust auf neue Lösungen machen, ohne unbedingt das Alte/Gewohnte über Bord werfen zu müssen.

Wertschätzung: jedes Gefühl, jeder Gedanke, jeder Mitarbeiter\*in hat den gleichen Stellenwert, wir arbeiten auf Augenhöhe, Sie sind die Experten für Ihre Organisation, Ihre Fälle, Ihre Kompetenzen.

Meine Rolle: Wie eine Möwe fliege ich von Zeit zu Zeit in Ihr System, schaue neugierig auf alle Personen und ihre Aufträge, versuche das Ganze (die Organisation) dabei nicht aus dem Auge zu verlieren. Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Problemlagen und Visionen anhand von Methoden/Bildern als wertvolle Kraftfelder zur Verfügung zu stellen. Als Lotsin übernehme ich in der Supervision, im Coaching, Verantwortung für den Prozess, gebe Raum zum Innehalten, Perspektivwechsel, neue Impulse, Freude am Miteinander und achte darauf, dass jede\*r gleichwertig von mir Beachtung findet und sei der Impuls noch so

klein oder unauffällig. Nicht ich entscheide was gut für das Team ist (ich versuche auch keine ich-zentrierte Leitung zu sein), sondern ich begeben mich mit meiner Rolle/Funktion für eine Zeit in das Team, um die Kraftfelder der Gruppe wahrzunehmen und das Miteinander zu stärken. Ich bin davon überzeugt, dass nur mit einer Haltung von Gewaltlosigkeit, Gleichwertigkeit und Selbstbestimmung, Teams in psychosozialen Arbeitsfeldern, auf Dauer gesund bleiben, Freude an ihrer Arbeit haben, kreativ und erfolgreich sein können.

Die Methoden des Psychodramas sind für mein Supervisionskonzept besonders hilfreich. Das Material macht Supervisanden\*innen und Coachies neugierig, holt aus dem Arbeitsalltag ein wenig heraus. Bilder/Szenen die auf der zunächst leeren Bühne entstehen, verändern das Empfinden der Einzelnen und das Verständnis für Leitungen und Organisationen. Zielgruppen meiner Supervisionen sind Mitarbeitende und Führungskräfte in psychosozialen Arbeitsfeldern für Fallbesprechungen, Teamsupervisionen, Teamentwicklung und Leitungsscoachings. Einige junge Menschen begleite ich aktuell in Einzelcoachings bezüglich ihrer Berufsrolle.

Supervision wird von einigen Psycholog\*innen, Therapeut\*innen, etc. als Zusatzqualifikation ihrer Profession gesehen. Auch ich kannte durch meine langjährige therapeutische Tätigkeit und Leitung kollegiale Intervision und hätte sicher auf die Idee kommen können, supervisorische Tätigkeiten ohne Qualifizierung anzubieten. Ich habe mich dagegen und für eine DGSV zertifizierte Ausbildung entschieden, da ich noch einmal Lust auf Fortbildung hatte und außerdem es zu mir passt. Getreu nach meinem Motto, „wenn ich etwas mache, mache ich es richtig“.

Bei Ferdinand Buer habe ich interessante Gedanken zur Professionalisierung von Supervision gefunden.

„Supervision ist deshalb professionalisierbar, weil sie sich auf eine besondere Dienstleistung, die Beziehungsarbeit (...) und ihre Organisation bezieht, die für das Funktionieren unserer Gesellschaft von unverzichtbarer Bedeutung ist. Und

weil nur die Supervision als spezifisches Format für die Austarierung einer angemessenen Balancierung der unvermeidbaren Paradoxie der Beziehungsarbeit (Balance zwischen Identifikation und Differenz, Engagement und Gleichgültigkeit), in besonderer Weise geeignet ist“ (Buer, Praxis der psychodramatischen Supervision, (2004) S. 15).

Im Zentrum von Supervision/Coaching steht nicht die Vergangenheit, wie häufig in der Therapie, auch wenn sie einen Platz bekommen darf als Wissen darum, sondern der Mensch in der Gegenwart mit seinen sozialen Beziehungen in der Organisation und den Zukunftsvisionen, wohin die Reise gehen soll.

Personenzentriert und/oder, interaktionszentriert sind häufige Beratungshaltungen. Da das Supervisionskonzept aber von der Haltung ausgeht, jede\*r ist Experte\*in für sich selbst, geht es über die beiden Fokussierungen Person und Interaktion darüber hinaus. Hinzu kommt die Diskussion über die Strukturen der Organisation (was ist an diesem Arbeitsplatz aufgrund der Struktur mit diesen Führungskräften und Mitarbeitenden möglich) und die Metaebene, welche Folgen haben gewünschte Veränderungen auf Personen, Teams und Organisationen.

Supervision/Coaching öffnet den Blick nach allen Seiten. Das Psychodrama als Verfahren ermöglicht durch das Erleben auf der Bühne das Erspüren von allen Blickwinkeln auf das Problem, den Konflikt oder die Fragestellung. Durch Identifikationen/Rollentausch können in der Supervision die Fragestellung, das Thema, der Konflikt mehrdimensional in den Blick genommen und Lösungsmöglichkeiten mit Unterstützung der Supervisor\*in entwickelt werden.

Das Verfahren Psychodrama in der Supervision hilft aus der Erstarrung zu kommen, den Blick zu öffnen für andere Möglichkeiten. Der Rollentausch als Methode fördert die Empathie und das Verständnis für alle am Prozess Beteiligten.

#### **4.2 Die Entwicklung meiner Supervisorinnenrolle**

In der Auseinandersetzung mit der Supervisorinnenrolle und wie ich mit meiner Persönlichkeit diese neue Rolle ausfüllen möchte, begegnete mir auf den ver-

schiedensten Ebenen das Thema Macht und Autorität. Auch unter Supervisor\*innen gelten sehr unterschiedliche Vorstellungen vom Ausfüllen der Rolle. Schon in meiner Rolle als Therapeutin musste ich mich mit diesem Thema beschäftigen. Allerdings erleben sich Klient\*innen aufgrund ihrer Erkrankung und ihrer besonderen Bedürftigkeit schon in einer Abhängigkeit von den Behandlungsangeboten einer Beratungsstelle. In Supervisionen reflektieren wir regelmäßig auch das Machtpotenzial in unseren Rollen. Dadurch das immer verschiedene Therapeut\*innen in Einzel- und Gruppensettings mit einem Klienten/einer Klientin zusammenarbeiten, ist Austausch notwendig und beugt eher einem Machtmissbrauch vor.

In der Supervision sehe ich meine Rolle etwas anders. Ich nehme sicher durch meine Person Einfluss auf das System Team oder den/die Einzelnen, arbeite aber kollegial und auf Augenhöhe. Nicht ich weiß besser was gut oder richtig ist, sondern ich bleibe in einer offenen neugierigen Haltung wie die/der Supervisor\*innen ein Problem, eine Fragestellung als Expert\*innen ihres Themas formulieren und versuche ausschließlich den Prozess zu steuern. Konflikte können in meiner supervisorischen Haltung miteinander verhandelt werden. Es gibt unterschiedliche Rollen und Verantwortlichkeiten in Teams, während der Supervision sind aber von meiner Seite aus alle gleichwertig und erhalten die gleiche Aufmerksamkeit. Selbst meinen Einfluss möchte ich reflektieren, um offen für die zu erarbeitenden Lösungen der Beteiligten zu bleiben. Sollten mir Umgangsweisen miteinander nicht gefallen, erinnere ich an die zu Beginn der Supervision miteinander vereinbarten Regeln (Wertschätzung, Offenheit, Gewaltlosigkeit, Unterschiede sind eine Ressource, Gleichwertigkeit). Nehme ich Haltungen im Miteinander wahr, die ich übergriffig oder verletzend empfinde, versuche ich zunächst in der Beobachterinnenrolle zu bleiben und gleichzeitig die Steuerung bewusst durch nicht bewertende Fragestellungen zu übernehmen. Wer erlebt den Konflikt wie, wer ist alles am Konflikt beteiligt, wer positioniert sich und wer nicht. Nicht ich übernehme die Zielscheibe des Konflikts und bewerte, sondern frage nach, wer wie -nah oder fern-, mit welchen Befindlichkeiten zum Konflikt steht. Dadurch das der Konflikt einen eigenen Platz erhält,

erleichtert es den Zugang der Teilnehmenden sich zu äußern. Deutlich mache ich auch wenn während des Prozesses andere Formate wie Beratung, Therapie oder Fortbildung zu bestimmten Themen gewünscht werden und versuche diese Formate von der Supervision abzugrenzen. Auch hole ich mir die Erlaubnis ein, ob meine Rückmeldung zu einem bestimmten Prozess am Ende gewünscht ist.

### **4.3 Kettfäden meiner Arbeit**

Die Idee der Kettfäden, Kostbarkeiten und Knoten habe ich von meiner Lehrsupervisorin aufgegriffen. Die Kettfäden sehe ich als meine Muster an, die mich ausmachen, mich binden und in Verbindung gehen lassen zu anderen Menschen. Als geliebtes Kind fällt es mir leicht mit anderen Menschen Kontakt aufzunehmen, Begegnungen entstehen zu lassen, in Bindung zu gehen. Als die Akquise in Corona-Zeiten schwerlich begann, erlebte ich Unsicherheiten. Nach und nach durfte ich aber Erfahrungen machen und mittlerweile erlebe ich das Auftraggeber mit meiner Arbeit so zufrieden sind, dass sie mich mehrfach buchen und weiterempfehlen. Meine Freundlichkeit, optimistische Grundeinstellung, Fachlichkeit, Erfahrung, Freude an der Arbeit und meine Lebendigkeit würde ich als Kettfäden meiner Arbeit bezeichnen.

### **4.4 Kostbarkeiten und Knoten**

Als meine Kostbarkeiten, die ich in der Supervision zur Verfügung stellen kann, würde ich an erster Stelle meine Empathie nennen, die auch durch meine langjährige therapeutische Erfahrung geprägt ist. Mein Humor, der Mut macht, lässt auch schwierige Themen leichter angehen ohne die Ernsthaftigkeit zu vernachlässigen. Kostbar erlebe ich auch meine Hartnäckigkeit an Themen dranzubleiben, bis die/der Supervisand\*in ein zufriedenstellendes Ergebnis für einen kleinen und manchmal auch großen Schritt hat. Meinen mittlerweile gut gefüllten Methodenkoffer erlebe ich als kostbar, er inspiriert mich und die Supervisanden\*innen.

Als Knoten würde ich das Thema Konflikte bezeichnen, kommt dies auf, spüre ich zunächst Verspannungen, da mein Harmoniebedürfnis eher dazu neigt, die-

se schnell zu lösen, anstatt den Knoten erstmal als solchen stehen zu lassen. Geholfen hat mir dabei, mir Zeit zu lassen und gemeinsam mit den Supervisor\*innen zu schauen, wie der Knoten/Konflikt überhaupt entstanden ist. Einen weiteren Knoten erlebte ich in der triadischen Auftragslage, da ein Auftrag vom Träger ein anderer sein kann als von der Supervisorin. Geholfen hat mir hier nach einer Lehrsupervision, mich auf den Auftrag der Supervisorin zu konzentrieren und transparent in den Prozess die hypothetischen Erwartungen der Träger-Leitung mit einfließen zu lassen.

#### **4.5 Stärken und Verführbarkeiten**

Da ich sehr integrativ bin, kann ich mich gut in Gruppen mit ihren Themen einfühen, jeden Einzelnen wertschätzen und in seiner Individualität stärken. Ich schaffe es leicht die Methoden/Werkzeuge einzusetzen, kann Mut machen Neues auszuprobieren und Sitzungen gut strukturieren. Mir ist wichtig, dass die Supervisor\*innen aus den Sitzungen etwas mitnehmen, häufig sind es Fotos von den in der Sitzung entwickelten Prozessen. Da ich viel Erfahrung mit unterschiedlichen Rollen wie Mitarbeiterin, stellvertretende Leitung und therapeutische Leitung mitbringe, sehe ich auch eine Stärke von mir in der Begleitung von Führungskräften in ihren Rollen und mit Trägern.

Als Verführbarkeiten würde ich zunächst mein Tempo benennen. Ich habe schnell Ideen zu genannten Themen, hätte gerne schnelle zufriedenstellende Lösungen. Hier muss ich mich ab und an zurückholen, vor einem Telefonat einer Akquise oder in einer Sitzung mich nicht von meiner eigenen Begeisterungsfähigkeit überrollen lassen. Innehalten, Atmen, Abwarten bis der nächste Impuls kommt, um nicht in blinden Aktionismus abzudriften.

#### **4.6 Visionen**

Meine Vision von Teil-Selbständigkeit hat sich schon erfüllt durch die Stundenkürzung bei meiner Festanstellung. Auf Dauer möchte ich weiter freiberuflich, Teams supervisieren, Einzel- und Leitungsscoachings, sowie Fallbesprechungen anbieten. Ich erfreue mich sehr mit Menschen, die konkrete Anliegen haben auf Augenhöhe kreativ mit psychodramatischen Methoden Blickwinkel zu

verändern, Perspektiven zu erweitern und Lösungen für Konflikte zu finden. Coaching-Workshops für Mitarbeitende/Leitungskräfte auch zum Thema „transformative Autorität als Führungshaltung in psychosozialen Arbeitsfeldern“ finde ich ein weiteres spannendes Thema.

Und in acht Jahren, wenn ich in den Ruhestand gehe, habe ich durch diese wunderbare Ausbildung die Möglichkeit, weiter in meiner Dosierung, Supervisionen und Coachings anzubieten.

## **5 Drei Fallbeispiele aus dem Supervisionsalltag**

### **5.1 Führung coaching einer Kitaleiterin**

**Start-up Gespräch** zwischen Bezirksleitung, Supervisandin und Supervisorin  
Vereinbarung 4 Sitzungen a 1,5 Stunden

**Erwartungen und Ziele der Kitaleiterin:** Psychohygiene, Themen aus den Aufgaben der kommissarischen Leitung besprechen. Beratung zu Personalgesprächen, Strukturierung der Arbeit, Priorisierung der Aufgaben, Delegationsmöglichkeiten, Unterstützung zur Umsetzung von Ideen.

**Erwartungen und Ziele der Bezirksleitung:** Möglichkeit zu Beratung und Reflexion im geschützten Rahmen, Unterstützung für Priorisierung und Entlastung von Ansprüchen, Freude an der Arbeit erhalten. Selbstwertschätzung wieder erfahrbar machen.

**Angebot der Supervisorin:** würde gerne unterstützen bei Priorisierung und Positionierung. Chance zu zeigen, wo die eigenen Stärken und Ideen liegen. Bei der Umsetzung im Alltag unterstützen

**Erste Sitzung:** Kennenlernen und Sortieren, um welche Themen geht es?  
Geschichte der Einrichtung und ihrer Mitarbeit als zunächst stellvertretende und jetzt kommissarische Leitung, Vorstellung des Teams, Erstellen der drei Bilder „Team, Rollenklärung und berufliche Weiterentwicklung“: Fokus liegt auf der Rollenklärung als emotionaler stärkster Bezug, eigenes Erstaunen, dass das Team eigentlich ganz nett und nicht das Hauptproblem ist.

Thema: ihre eigenen Ansprüche positiv wie negativ führen zu ihrer Überlastung, Angst vorm Versagen. Sie liebt den Beruf die Kinder zu fördern und die Einrichtung zu leiten.

Meine Hypothese: Ansprüche und Erwartungshaltungen blockieren die eigene Kreativität. Schwächen müssen mit viel Anstrengung verborgen bleiben und die Supervisandin zahlt dafür einen zu hohen Preis an Überlastung.

Ziel: es soll ihr besser gehen, sie möchte mehr Kontakt zu ihren eigenen Ressourcen bekommen und damit ihre Leitungsrolle mit mehr Freude im Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen ausfüllen können. Gleichzeitig geht es um die Entwicklung von Perspektiven der persönlichen beruflichen Weiterentwicklung. Entscheidend war die erste Erkenntnis: es liegt nicht am Team, Konflikte mit Mitarbeiter\*innen wird es immer überall geben, es geht zunächst um Rollenklärung.



**Zweite Sitzung:**

Die Supervisandin hat gute Mitarbeitergespräche geführt, gute Rückmeldungen bekommen. Die Belastung der einzelnen Mitarbeiterinnen nimmt sie sehr ernst.

1. Thema: Worin besteht ihre Überlastung: Öffnung des Themas „selektiver Multitasking“, der ihr immer im Weg stand, das darf keiner merken.

Schwäche als Ressource, wie kann ich trotzdem in Kontakt zu den anderen Führungskräften zum Beispiel bei der Weihnachtsfeier (Person suchen, zu der

man schon Kontakt hatte gibt Sicherheit, Symbol in der Tasche mitnehmen was sie stärkt),

2.Thema: Stärkung einer Mitarbeiterin, die fast immer krank ist, wie bespreche ich das mit ihr. Identifikation/innerer Rollentausch, auch diese Mitarbeiterin versucht etwas zu verbergen.

### **Dritte Sitzung:**

Thema: ich möchte die Leitung dieser Einrichtung auf Dauer übernehmen  
Stuhlarbeit

Ein Stuhl: Entscheidung für diese Einrichtung

Ein Stuhl: Entscheidung für Leitung in anderer Einrichtung

Die Supervisandin spürt ganz deutlich, dass sie in dieser Einrichtung bleiben möchte, da dort mit diesem Team gute Konzeptarbeit in sozialem Brennpunkt möglich ist. Das Team braucht sie zur Entwicklung. Das ist mein Team!

Selektiver Mutismus war bei der Weihnachtsfeier kein Problem für sie, da nur Online-Veranstaltung.

### **Vierte Sitzung**

Thema: Viel Energie und Empörung, dass die Bezirksleiterin skeptisch ist mit ihrer Entscheidung in der Einrichtung bleiben zu wollen. Bei dem Träger sollen kommissarische Leitungskräfte grundsätzlich nicht die Gesamtleitung auf Dauer übernehmen.

Eine Dauerkrankte Mitarbeiterin hat durch gute Gespräche mit ihr erkannt, dass sie in dem Beruf nicht richtig ist und sucht sich neue Perspektiven. Gute Entwicklung für die Mitarbeiterin, für sie und auch für das Team. Gesehen werden, Ansprechen, neue Möglichkeiten entwickeln.

Konfrontation mit eigenem inneren Anteil Trotz (ich soll anders, wie ich will), Verletzt, die Bezirksleitung ist skeptisch, es gibt eine Regel man muss die Einrichtung wechseln, wenn man die Leitung übernehmen möchte.

Vier Stühle:

- Bewerbung für Einrichtung warum will ich das?
- Bewerbung für eine andere Einrichtung: was reizt mich dort?
- Trotz: nicht gesehen werden, hilft hier nicht, benötigt ihre Würdigung aber nicht im Kontakt mit Bezirksleitung, dort wenig hilfreich, denn dann gehe ich weg
- Was erwartet die Bezirksleitung von mir?

Intervention: Zwei Bewerbungsschreiben für die jeweilige Einrichtung schreiben, nachfühlen wo sehe ich mich am ehesten und damit ins Gespräch mit der Bezirksleitung gehen.

Ergebnisse: Stärkung des Selbstwertgefühls, Ansprüche sind klarer, Positionierung, Mitarbeitergespräche geführt, Konzeptentwicklung und weitere Ideen mit dem Team, Offenheit, Schwäche wird zur Stärke (selektiver Mutismus = dadurch muss ich nicht mit jedem nah sein, kann mich gut abgrenzen und das ist gut für die Leitungsrolle).

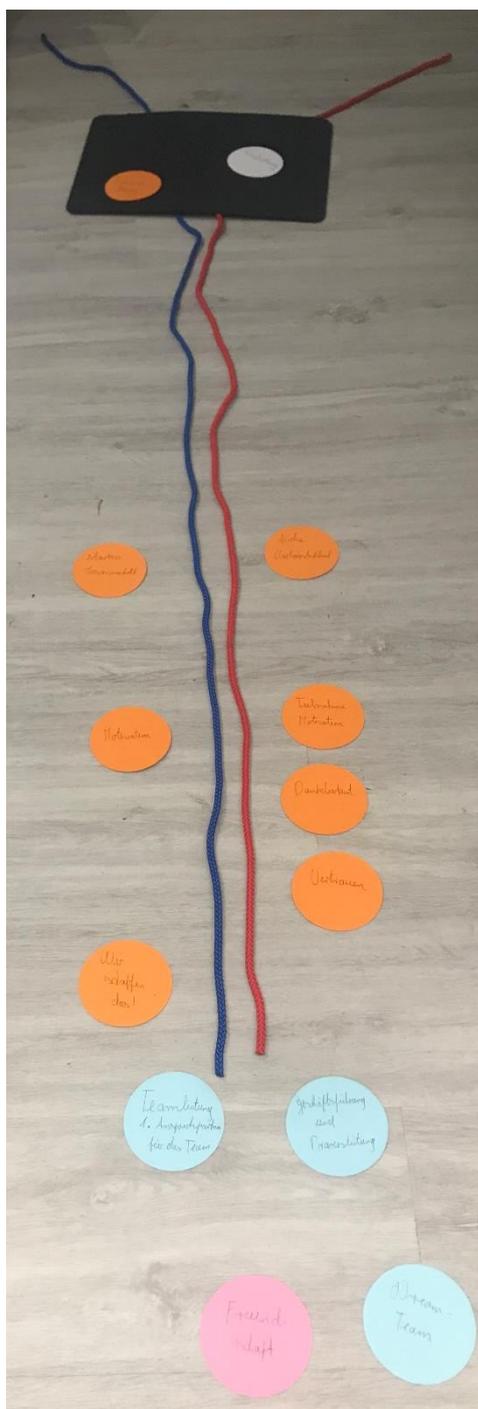
Herausforderung für mich als Supervisorin: Triadische Auftragslage: Erwartungen der Bezirksleitung (Stärkung der Leitung, aber Entscheidung sich für andere Kita als Leitung zu bewerben, da Usus beim Träger), Skepsis der Supervisandin (was zeige ich von mir und was passiert damit?).

Mein innerer Antreiber (ich will es gut machen um weitere Aufträge zu erhalten, ich möchte nicht in die Therapeutinnenrolle abrutschen, vier Sitzungen sind bei den vielen Themen eine Herausforderung für mich mit der Supervisandin, die für sie wichtigsten Bedürfnisse zu priorisieren).

## **5.2 Konfliktleitungscoaching in einer familientherapeutischen Praxis**

E. Praxisleitung und N. Teamleitung haben einen Konflikt, den sie mit meiner Hilfe bearbeiten möchten.

Beide schildern, dass sie unter der Situation sehr leiden und sich gegenseitig nicht verstanden fühlen. E. hat die Praxis vor 10 Jahren aufgebaut, nach einer personellen und finanziellen Krise hat sie vor einem Jahr ihre Freundin, die auch Sozialpädagogin ist, mit in ihre Praxis geholt, um gemeinsam mit neuem Konzept und neuem Personal die Praxis wieder aufzubauen. Mit Hilfe einer Or-



ganisationsberatung haben die beiden ihre Rollen (Praxiskoordination und Teamkoordination) entwickelt und bis September 2021 lief auch alles bestens.

Dann wurde durch eine Fehlstundenkalkulation deutlich, dass sich E. von N. nicht genug gesehen fühlt in ihrem finanziellen Druck. N. fühlte sich ungerechtfertigt kritisiert in ihrer Personalkalkulation. Außerdem hat sie einen Konflikt mit einer Mitarbeiterin, die noch aus dem alten Praxisteam übriggeblieben ist und sich nicht an Vereinbarungen hält. Hier fühlt sie sich von E. nicht genügend unterstützt. Nach der anfänglichen euphorischen Hochstimmung zwischen den Beiden herrscht seit Oktober Eiseskälte.

Nachdem beide ihre Sichtweise auf den Konflikt und ihre Gefühle geschildert haben, biete ich an mit einem Zeitstrahl die Entwicklung hin zu dem Konflikt gemeinsam zu erarbeiten.

Beim Entwickeln des Zeitstrahls hin zum Konflikt wird die hohe Verbundenheit, das Engagement und die Bedeutung der

Freundschaft für Beide deutlich. Verständnis für die Position der anderen kann

entwickelt werden und so der Konflikt zwei Namen bekommen (Personalführung und Erschütterung).

Sachlich wird das Konfliktthema Personalführung benannt. Gefühle die dahinter stehen die Wertschätzung für die Arbeit und Haltung der anderen können besprochen werden. Die Enttäuschung (das hätten wir nicht für möglich gehalten) braucht Raum und die Versicherung, dass Beide die Praxis weiter miteinander führen möchten. Beide sind wieder miteinander in Kontakt gekommen, die Erleichterung darüber versichern sich beide. Das Psychodrama mit seiner Haltung der Begegnung, Bewusstwerdung von Anziehung und Abstoßung, die Möglichkeit des Rollentauschs mit der anderen, hat einen kreativen Prozess des Miteinanders wieder möglich gemacht.

Konflikte sollten nicht entschieden, sondern verhandelt werden, ist hier ein gutes Beispiel für die transformative Haltung in der Führung. Der Zeitstrahl zum Konflikt hin, nimmt beide Positionen gleichwertig ernst, die Unterschiede werden gewürdigt und die Präsenz von Beiden gefordert. Von der ich-zentrierten Haltung zu Beginn mit eigenen Ansprüchen nach Wahrheitsgehalt entwickelt sich ein Miteinander im Führungsduo, welches auch so gewünscht ist. Besonders bei N. gab es Unsicherheiten, ob E. als langjährige Praxisleitung eine wirklich gleichberechtigte Ebene wünscht, so wie sie es natürlich auf ihrer Freundschaftsebene erleben. Beide können sich am Ende versichern wie sehr sie die andere in ihren Kompetenzen und der Unterschiedlichkeit schätzen und dass das Projekt familientherapeutische Praxis nur mit Beiden auf Dauer zum Erfolg führt. Das Eis ist gebrochen, es konnte wieder geweint, sich auseinandergesetzt und gelacht werden. Vereinbarung: offenere Kommunikation miteinander über Finanzen, Stunden der Mitarbeiter sind notwendig und kein gegenseitiges Kontrollorgan, sondern zur gemeinsamen Verantwortungsübernahme für die Praxis notwendig. Offenheit heißt nicht Kritik an der Führung der anderen sondern Transparenz und führt so für Beide zur Entlastung

Für die Klärung mit dem Konflikt mit der Mitarbeiterin wird eine neue Sitzung vereinbart.

Zu Beginn wird deutlich, dass die letzte Sitzung viel gebracht hat. Ich gehe noch einmal kurz auf den entwickelten Prozess ein und fasse noch einmal die große Herausforderung aber auch Chance für die Beiden in ihrer Freundschafts- und Arbeitswelt zusammen. Die Herausforderung, dass sich die Ebenen Arbeits- und Privatwelt immer wieder vermischen können, wird auch entlastend für den Konflikt reflektiert (nach dem Motto: das kann jeder/jedem in jeder Organisation passieren und ist nicht allein ein individuelles Problem).

Der Konflikt mit der Mitarbeiterin ist eine praktische Fortsetzung aus der vorherigen Sitzung. Offen kann über Loyalitätskonflikte von E. der langjährigen Mitarbeiterin gegenüber, Ängsten nach Erfahrungen mit Kündigungsklagen und dem Ärger von N., dass die Mitarbeiterin sie nicht akzeptiert, offen diskreditiert und sich nicht an die allgemeinen erarbeiteten Regeln hält, gesprochen werden.

Vereinbarung: Beide führen ein gemeinsames Gespräch mit der Mitarbeiterin. Diese erhält zunächst von E. viel Wertschätzung für ihre langjährige Mitarbeit, Loyalität der Praxis gegenüber und Verständnis für eine schwierige private Situation. Dann schildert N. die Konflikte mit ihr und die Forderung sich auf die veränderte Konzeptarbeit einzulassen, hier erfährt sie die Unterstützung von E. Die Trennung von Wertschätzung der Person trotz Kritik an der fehlenden Compliance mit der Teamleitung wird als hilfreiche Lösung von beiden erkannt. Auch hier macht sich die transformative Haltung in der Führung bemerkbar, da die Mitarbeiterin gleichwertig behandelt wird, sie Wertschätzung erfährt, aber nur am Prozess der Veränderung beteiligt werden kann, wenn sie sich auch darauf anlässt.

Damit ist das Coachingscoaching erstmal zufriedenstellend gelöst worden.

Im Nachhinein bei der Vereinbarung neuer Termine für Fallbesprechungen erfahre ich, dass das Mitarbeitergespräch gut gelaufen ist. Die Mitarbeiterin hat sich gesehen gefühlt, sich dann aber für eine andere Arbeitsstelle entschieden, die besser zu der privaten Situation passt. So konnte für alle Gesichts wahren,

wertschätzend und ohne Kriegsschauplatz eine gute Lösung gefunden werden. Diese Lösung ist natürlich für das gesamte Team und das Leitungsduo eine gute Vision für die Klärung eventuell weiterer anstehender Konflikte.

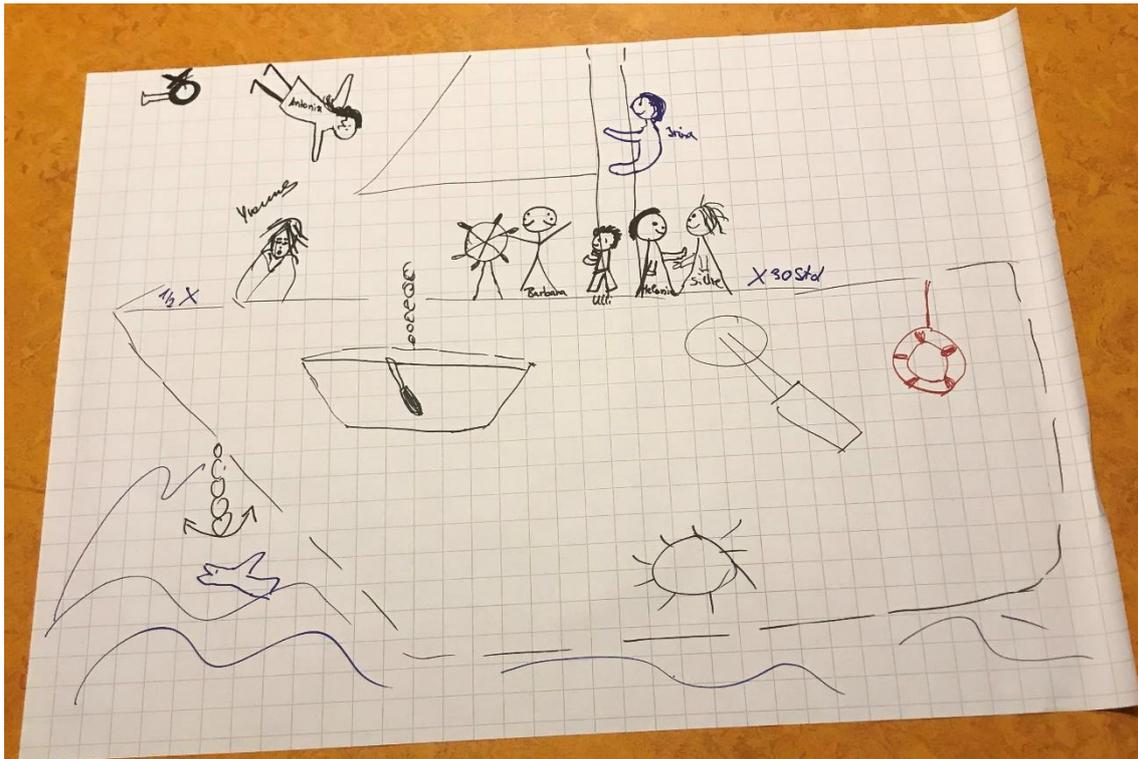
Herausforderung als Supervisorin: Meine transformative Haltung im Auge behalten, Gleichwertigkeit, Präsenz, Angebote machen, Ebenen von persönlich und beruflich im Auge behalten, keine Wertungen.

### **5.3 Teamsupervision in einer Kindertagesstätte mit neuer Leitung**

In dieser Kita ist mein Auftrag ein „Wir-Gefühl“ soll sich entwickeln. Die Mitarbeiterinnen haben viele Wechsel in der Leitung erlebt, Fluktuation von Kolleginnen, Verletzungen durch Strafversetzungen, Teams wurden auseinandergerissen. Das Team ist sehr vorsichtig, skeptisch überlastet durch Corona und die Leitung hat den Anspruch gleichwertig engagiert und fachlich kompetent die Kindertagesstätte zu leiten. Alle sollen sich wertgeschätzt und einbezogen in Entscheidungsprozesse fühlen.

Sechs Sitzungen sind vereinbart. Nach zwei Sitzungen des Kennenlernens und Vertrauen bilden mit mir als Supervisorin entwickelt das Team in der dritten Sitzung das Bild eines Schiffes. Das greife ich auf und jeder malt sich mit seiner aktuellen Rolle und Position in das Schiff ein. Begegnung und Positionierung entsteht. Das Bild ist ein erstes kleines „Wir“ und zeigt auch die Konflikte und Verletzungen. Die Leitung lässt alle Positionen zu, nimmt ihre Rolle als Steuerfrau klar ein ohne die anderen Positionen zu besetzen.

Dann bitte ich in der vierten Sitzung alle ihre Positionen auf der Bühne als Standbild im Schiff (Seil) zu stellen und befrage jede Einzelne warum sie dort steht und welche Impulse es gibt.



Dadurch entsteht mehr Offenheit, Gefühle werden zugelassen, Möglichkeiten der unterschiedlichen Arbeit können besprochen werden.

Herausforderung der Supervisorin: Stellvertretende Leitung ist sehr dominant und anspruchsvoll, Verletzung einer älteren Kollegin sehr stark, zwischen diesen Beiden herrscht eine hohe Dynamik. Die jüngste Kollegin ist versetzt worden und muss sich noch einfinden, kann noch nicht loslassen. Die Leitung hat große Ansprüche an sich selbst und sucht nach Lösungen, dass das Team zusammenwächst. Viele Ansprüche, große Verletzungen, alle müssen gleichwertig gesehen werden, brauchen viel Anerkennung für ihre Arbeit.

Bisheriges Ergebnis: Supervision wird von Sitzung zu Sitzung immer entlastender von allen Beteiligten erlebt, die Atmosphäre wird offener und es kann sogar wieder miteinander gelacht werden. Nächste Schritte: Anwendung in der praktischen Arbeit des Wir-Gefühls.

## **6 Wirkung der transformativen Führungshaltung in Supervision und Coaching mit Methoden des Psychodramas**

Hypothese von der Wirkung der transformativen Führungshaltung in Supervision und Coaching, der Versuch einer Verbindung in der Praxis

In meinen Supervisionen/Coachings von Führungskräften erlebte ich die Suche nach beziehungsorientierten Führungsstilen, um im Miteinander Konflikte zu lösen, ein Wir-Gefühl zu entwickeln oder eine Leitungsrolle zu finden, die sich an den Stärken der Mitarbeitenden orientiert und Verantwortungsübernahmen aller für die Prozesse wünscht. Äußerungen wie „das liegt an der Leitung, die nicht klar genug ist, oder der Träger entscheidet sowieso alleine“, blockieren kreative Prozesse.

Im Format Supervision für Führungskräfte in verschiedenen Settings werden häufig Möglichkeiten gesucht wie Mitarbeitende motiviert werden können, oder wie die eigene Leitungsrolle reflektiert und gestärkt werden kann, um Ideen/Konzepte besser umsetzen zu können.

Das Psychodrama mit seinen kreativen Ansätzen und der spürbaren Identifikationsmöglichkeit mit Mitarbeitenden, Institution, eigenen Werten und Leitbildern, ermöglicht einen transformativen Umgang im Miteinander. Die Erkenntnis des Phänomens der Soziometrie (Tiefenstruktur von jeder Gruppe Anziehung und Ablehnung) kann hilfreich sein, nicht Einzelne verantwortlich zu machen für das Misslingen eines Projektes. Das Verstehen des sozialen Atoms eines Teams und der Einbeziehung der Leitung kann helfen, auf der Meta-Ebene die Gruppe zu betrachten und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Durch die Haltung einer transformativen Führungshaltung kann die Verantwortlichkeit für das Team gemeinsam in den jeweiligen Rollen gleichwertig immer wieder neu entwickelt werden. Mit den Methoden des Psychodramas können festgefahrene Strukturen in Bewegung kommen und einen neuen kreativen Zirkel eröffnen. Die Haltung einer transformativen Autorität und der philosophische Hintergrund von Moreno in Bezug zu Gruppen, macht es Führungskräften leichter sich selbst und Teams zu verstehen und nicht in festgelegte Rollen zu fixieren. Raum für

kreative Zirkel zu eröffnen, Teamentwicklungsprozesse anzustoßen und Konflikte gleichwertig zu verhandeln, führen zu mehr Eigenverantwortung, Selbstbestimmung und Wertschätzung. Die Eigenreflexion in der Supervision/Coaching zum Erleben der persönlichen Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeitenden oder Trägern, fördert die Empathie Fähigkeit, eine notwendige Grundlage, um Änderungsprozesse möglich zu machen. So kann beispielsweise auf der Tischbühne die Begegnung der verschiedenen Facetten und die Gleichwertigkeit aller Bedürfnisse in ihrer Unterschiedlichkeit erlebt und erprobt werden. Von daher ist das Verfahren Psychodrama im Format Leitungscoaching gut geeignet für Führungskräfte besonders in psychosozialen Arbeitsfeldern, die nach neuen Wegen in der Führungshaltung suchen. Die leere Bühne, die offen ist für Entwicklungsprozesse, die die Gruppe und auch die Leitung, die alle gemeinsam als Hilfs-Ichs für den Arbeitsplatz gesehen werden können und eine Begegnung in wechselnden Rollen nach dem Prinzip der Gleichwertigkeit (nicht Gleichheit!) ermöglicht, kann für Supervisanden eine Stärkung und einen Perspektivwechsel auf das gesamte soziale Atom des Arbeitsplatzes ermöglichen. Mitarbeitende des 21. Jahrhunderts stellen aufgrund ihrer Sozialisation andere Ansprüche an ihre Vorgesetzten. Die transformative Führungshaltung mit ihren Möglichkeiten Konflikte zu verhandeln in einer Atmosphäre von Gleichwertigkeit, Präsenz und echter Begegnung, kann durch die Methode des Psychodramas im Leitungscoaching oder der Teamsupervision ein erster Schritt sein, neue Wege in der Arbeitswelt zu gehen.

## 7 Resümee

Sowohl in den Büchern von Frank H. Baumann-Habersack als auch bei Jacob Levy Moreno findet man Sichtweisen auf die Welt, die zunächst im inneren eines jeden Menschen beginnen. Veränderungen können auf der Bühne des Psychodramas sichtbar und erlebbar werden, um dann im Inneren des Menschen weiter zu wachsen. Auf der Bühne (Tischbühne oder bei einem Workshop für Führungskräfte mit Hilfs-Ichs) können Haltungen, Befürchtungen, Wünsche ausprobiert werden und die eigene Haltung reflektiert werden. Transformative Autorität ist eine Führungshaltung, die ich als Wunsch-Vorstellung bei vielen Führungskräften im psychosozialen Bereich kennenlernen durfte. Auch bei mir selbst als therapeutische Leitung einer Beratungsstelle und in meiner Rolle als Supervisorin habe ich den Anspruch nicht von Gleichheit, da wir uns in unterschiedlichen Rollen bewegen, aber nach Gleichwertigkeit von allen am Prozess beteiligten Personen. Hier ist das Psychodrama eine äußerst hilfreiche Methode. Die leere Bühne als Ausgangspunkt für eine Szene, lässt Supervisanden gestalten, ausprobieren, sich selbst in Frage stellen und Auswirkungen auf das Team reflektieren. Die Sichtweise der/des Supervisors\*in, als präsente den Prozess begleitende, aber nicht vorgebende, Teilnehmer\*in der Supervisions-sitzung führt bei den Supervisand\*innen zu einem gleichwertigen, respektvollen Arbeitsbündnis, in dem Vertrauen beginnen kann. Einige Führungskräfte haben zwar die Vorstellung von kooperativen Leitungsstilen, wollen Mitarbeitende dort abholen wo sie stehen, um ihre Ideen für die Einrichtungen umzusetzen. Vielen ist nicht klar, dass diese Ich-Zentrierung zwar nett verpackt an Mitarbeitende übergeben werden kann, sie wundern sich aber, dass das Team nicht mitdenkt, keine eigenen Ideen mehr einbringt und Verantwortung nach oben hin abgibt. Eine transformative Haltung als Angebot des Ausprobierens in der Supervision, fordert von Führungskräften die Auseinandersetzung mit sich selbst. Erst dann kann die Haltung in den Einrichtungen auch glaubhaft gelebt werden und Mitarbeitende gehen in Selbstbestimmung und Mitverantwortung gerne in einen gemeinsamen Prozess. Liest man die Homepages von einigen Supervisor\*innen versprechen diese, dass alle Menschen ihre Potenziale in Prozessen ausschöpfen können, zu ihren Ressourcen finden und diese optimieren. Führungskräfte

sollen gestärkt werden, ihre eigene Work-Life-Balance finden und sich besser abgrenzen können. In Seminaren können Führungskräfte lernen, wie sie ihre Mitarbeitenden für ihre Ziele besser motivieren, Konflikte bearbeiten und die Arbeit wieder Freude bereiten kann. Schöne Ziele, aber immer an der Führungskraft orientiert, die falls es nicht gewinnbringend funktioniert, dann an sich selbst zweifelt und an Überlastungsgrenzen stößt. Dabei hat sie es doch so gut gemeint. In solchen Prozessen werden Leitungskräfte von Teams aber auch von Geschäftsführungen häufig aufgefordert Entscheidungen zu treffen, „in die Leitung zu gehen“ was heißt autoritär die Interessen der Arbeitgeber umzusetzen. Die Haltung im Psychodrama von Gleichwertigkeit aller am Prozess Beteiligten, die zentrale Bedeutung der Gruppe und der Vision, dass jede\*r seinen Herzensplatz in Begegnungen aktiv suchen soll, um frei und glücklich leben zu können, passt zur Haltung der transformativen Führungshaltung mit ihren Werten Gewaltlosigkeit, Gleichwertigkeit, Autonomie, Achtsamkeit, Würde, Vertrauen und Transparenz.

Transformative Autorität als Führungshaltung benötigt zunächst Zeit der Umstellung, kann dann aber Leitungskräfte entlasten, da alle gemeinsam als Prozessbeteiligte, natürlich in ihren jeweiligen Rollen, Abläufe, Entscheidungen, Kompetenzen gestalten und mitverantworten. Konflikte können natürlich damit nicht vermieden aber besser verhandelt werden. Die Methoden des Psychodramas in Supervision und Coaching können für Leitungskräfte und Teams hilfreich sein, die nach neuen Wegen im Miteinander suchen, ihre Individualität einbringen möchten und gemeinsam mit Freude erfolgreich sein wollen.

## 8 Literaturverzeichnis

- Ameln, von Falko / Kramer, Josef (2014):** Psychodrama: Grundlagen, Springer Verlag, Berlin Heidelberg, 3. Auflage
- Ameln, von Falko / Kramer, Josef (2014):** Psychodrama: Praxis, Springer Verlag, Berlin Heidelberg
- Baumann-Habersack, Frank H. (2021):** Mit transformativer Autorität in Führung, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, 3. Auflage
- Baumann-Habersack, Frank H. (2020):** Führen mit transformativer Autorität, Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, Göttingen
- Buer, Ferdinand (Hrsg) (1999):** Morenos therapeutische Philosophie, Leske + Budrich Verlag, Opladen
- Buer Ferdinand (Hrsg) (2004):** Handbuch der psychodramatischen Supervision, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2. Auflage
- Hutter, Christoph, (2020):** Von Moreno zu einem modernen psychodramatischen Leitungsverständnis, Zeitschrift Psychodrama Sozionom, Springer Verlag Fachmedizin, Wiesbaden
- Pühl, Harald, (Hrsg) (2017):** Das aktuelle Handbuch der Supervision, Psycho-sozial Verlag, Gießen
- Schein Edgar & Schein Peter, (2018):** Organisationskultur und Leadership, Verlag Franz Vahlen, München, 5. Auflage
- Verbeek Sebastian (2021):** Moreno und die Bühne der Anerkennung, Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre eidesstattlich, dass ich die Arbeit selbständig angefertigt habe. Es wurden keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Formulierungen und Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Dormagen, den 06.03.2022

Andrea Groß-Reuter