

**Abschlussarbeit am Fachbereich Supervision, Coaching und
Organisationsberatung**

**Thema: Wirkfaktoren persönlicher und professioneller Entwicklung.
Wie können Entwicklungs- und Veränderungsprozesse verstanden,
(selbst)erfahren und begleitet werden?**

Annett Saal
Saselheider Str. 55
22519 Hamburg
www.saal-supervision.de

Kursleitung Kurs 12: Herta Daumenlang und Dr. Andreas Krebs
Lehrsupervisoren: Paul Gerhard Grapentin und Henning Röper

Hamburg, den 15.03.2023

Abstract

In dieser Abschlussarbeit habe ich mich mit Wirkfaktoren menschlicher Veränderungsprozesse allgemein und mit meinem eigenen Professionalisierungsprozess während der dreijährigen Weiterbildung zur Supervisorin / Coach beschäftigt.

Ich versuche auf Basis einer Literaturrecherche über allgemeine Wirkfaktoren und generische Wirkprinzipien im Kontext der Psychotherapie- und Professionalisierungsforschung zu spezifischen Wirkfaktoren psychodramatischer Arbeitsweisen in Supervision und Coaching überzuleiten. Anschließend werde ich ausgewählte Aspekte meiner persönlichen Erfahrungen und meines eigenen Entwicklungsprozesses während der Ausbildung reflektieren und mit den dargestellten Wirkfaktoren verknüpfen.

Im letzten Teil der Arbeit stelle ich den Praxisbezug anhand von drei Fallvignetten in unterschiedlichen Supervisionssettings dar und beschreibe Auswirkungen auf mein eigenes supervisorisches Handeln.

Ich habe mich beim Verfassen der Arbeit um eine gendergerechte Sprache bemüht. Bei direkten Zitaten oder in meinen Praxisreflexionen habe ich auf das konkrete Geschlecht Bezug genommen.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	2
Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung und persönlicher Blick auf das Thema	4
2. Eingrenzung des Themas und Begriffsklärung	6
3. Wirkfaktoren in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen	7
3.1. Allgemeine Wirkfaktoren im Kontext der Psychotherapieforschung	7
3.2. Generische Wirkprinzipien im Kontext der Psychotherapieforschung	9
3.3. Allgemeine Wirkfaktoren im Kontext von Professionalisierungsprozessen	12
3.4. Spezifische Wirkfaktoren im Kontext psychodramatischer Supervision	15
3.4.1. Das psychodramatische Konzept der Katharsis	16
3.4.2. Das psychodramatische Konzept der Surplus Reality	16
3.4.3. Das psychodramatische Konzept des Rollentauschs und Rollenwechsels	17
3.5. Ein psychodramatisches Veränderungsprozessmodell – Der kreative Zirkel	18
3.6. Zusammenführung der Erkenntnisse	18
4. Eigene Erfahrungen im persönlichen Entwicklungs- und Professionalisierungsprozess	20
4.1. Erwärmung:	21
4.2. Erste Szene – Berufliche Selbsterfahrung:	21
4.3. Zweite Szene – Nichtpassung im Feld:	24
4.4. Dritte Szene – Eigen- und Gruppendynamik:	25
4.5. Integration und Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse	28
5. Praxisreflexionen	30
5.1. Einzelsupervision: „Wo sind meine Grenzen?“	30
5.2. Fallsupervision: „Bin ich die einzige schwarze Seele im Raum?“	32
5.3. Teamsupervision: „Meine, deine, unsere Verantwortung“	34
6. Resümee und Auswirkungen auf meine zukünftige Supervisionspraxis	37
Abbildungsverzeichnis	39
Anhang	40
A - Dokumentationsbogen:	40
B - Übersichtsbogen:	41
Literaturverzeichnis	44
Erklärung	47

1. Einleitung und persönlicher Blick auf das Thema

Ich möchte zunächst zu dem Ausgangspunkt meiner beruflichen Aus- und Weiterbildung kommen und mein wachsendes Interesse für das Thema Wirkfaktoren und -prinzipien im Rahmen persönlicher Entwicklungsprozesse kurz skizzieren.

Bisher arbeite ich als Diplom-Kauffrau und Gesundheitsökonomin in einer Leitungsrolle bei einer großen norddeutschen Krankenkasse im Vertragsgeschäft. Mit diesem beruflichen Hintergrund sind mir die grundsätzlichen Fragen nach Effizienz und Effektivität, sowie die Terminologie von evidenzbasierten Studien mit gesundheitsökonomischen Fragestellungen und Wirksamkeitsnachweisen grundsätzlich vertraut. Als Mitarbeiterin einer gesetzlichen Krankenkasse erfolgte meine Auseinandersetzung mit diesen Studienergebnissen jedoch eher aus einer distanzierten Position und zu grundsätzlichen betriebswirtschaftlichen Fragestellungen wie Kosten-Nutzenbewertungen, Erfolgsmessungen und eben auch zur Finanzierbarkeit bestimmter Angebote. Diese gesundheitsökonomische Perspektive und das Ringen um Preise, Qualitätsparameter sowie Ressourcenverteilung ist anspruchsvoll und mit kontroversen Diskussionen verbunden - glücklicherweise aber nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Vielleicht führte gerade diese überwiegend sachlich und ergebnisorientierte Berufsrolle dazu, dass ich zunehmend nach einer sinnstiftenden und beziehungsorientierten Aufgabe strebte. Jedenfalls fand ich diesen Ausgleich zunächst in einem Ehrenamt und so arbeitete ich seit ca. 5 Jahren neben meiner hauptberuflichen Tätigkeit als ehrenamtliche Beraterin in einem Beratungs- und Seelsorgezentrum in Hamburg. Für dieses Ehrenamt in der offenen Beratung absolvierte ich eine einjährige Ausbildung in personenzentrierter Beratung nach Carl Rogers. Schon damals hat mich die „Wirkweise“ dieser besonderen Art der „Beratung“, die im Wesentlichen aus aktivem Zuhören und dem Paraphrasieren emotionaler Erlebnisinhalte bestand, sehr beeindruckt. Sowohl aus eigener Erfahrung als „zu Beratende“ mit eigenen Anliegen während der Ausbildung als auch aus den Rückmeldungen der Ratsuchenden nach den Gesprächen war ich immer mal wieder mit der Frage beschäftigt, was wie wirkt. In den Supervisionssitzungen im Beratungszentrum konnte ich die Begegnungen mit den Ratsuchenden reflektieren und erlebte die Reflexionsprozesse besonders intensiv und anregend, wenn in der Supervision psychodramatisch gearbeitet wurde. Gleichzeitig machte ich die Erfahrung, wie spontan und „fast wie nebenbei“ ich dann neue Perspektiven gewinnen und im geschützten Rahmen auch ausprobieren konnte. Insofern reifte immer mehr mein Wunsch, mich weiter in meinem Beratungshandeln zu professionalisieren und war sehr froh, dass ich wohnortnah das Ausbildungsinstitut ISI mit psychodramatischer Ausrichtung und der Möglichkeit zur berufsbegleitenden Ausbildung fand.

Nach dieser kurzen Erläuterung meiner Berufs- und Beratungserfahrungen möchte ich zum Prozess der Themenfindung für meine Abschlussarbeit kommen. Bei meiner Suche nach einem geeigneten Thema fiel mir bei der Durchsicht der Seminarunterlagen mein Motivationsschreiben zu Ausbildungsbeginn an das Ausbildungsinstitut ISI in die Hände. Ich formulierte damals unter der Überschrift „Mein Ziel und Traum“ folgendes: Für den Fall, dass ich die Ausbildung erfolgreich abschließen kann, wünsche ich mir ein nebenberufliches Tätigkeitsfeld als Coach und Supervisorin, indem ich meine neu erworbenen *Kompetenzen* einbringe. Ich bin gespannt auf meinen eigenen *Entwicklungsprozess* während der Ausbildung und freue mich darauf, *psychodramatische Elemente* in meiner ehrenamtlichen Arbeit mit Gruppen oder in Seminaren *wirksam* einzusetzen.

Interessanterweise zogen sich die Aspekte des letzten Satzes – Kompetenz, Entwicklung, Psychodrama, Wirksamkeit – wie ein roter Faden mit meinen persönlichen Fragestellungen durch den gesamten Ausbildungsprozess.

- Welche Kompetenzen bringe ich schon mit und welche fehlen mir oder sollte ich ausbauen?
- Was sind meine wesentlichen Entwicklungsfelder für das Ausbildungsziel einer professionellen Identität als Supervisorin?
- Welche Bedingungen oder Wirkfaktoren begünstigten meinen persönlichen Veränderungsprozess und die supervisorische Habitusbildung?
- Wie kann ich als Supervisorin die Supervisanden in ihren Veränderungs- und Entwicklungsprozessen unterstützen?

Ich begann also in Vorbereitung der Themenauswahl mit einer eher interessengeleiteten Literaturrecherche zu Habitusbildung und Wirkfaktoren im Rahmen von persönlichen Entwicklungsprozessen. Mit zunehmender Zahl an Literaturquellen stieg zwar einerseits immer mehr mein Interesse an der Thematik, andererseits wuchs auch die Sorge, wie ich die Themenbreite und -fülle gut in eine Abschlussarbeit integrieren könnte. Nach einem für mich anstrengenden Prozess des Eingrenzens, Weglassens und der Suche nach einer fokussierten Fragestellung für meine Abschlussarbeit habe ich mich letztendlich entschieden, drei Perspektivebenen einzunehmen.

Im ersten Teil der Arbeit gebe ich einen *theoretischen* Überblick über allgemeine Wirkfaktoren in Veränderungs- und Professionalisierungsprozessen sowie spezifisch psychodramatischer Wirkfaktoren. Die zu diesem Abschnitt gehörenden Fragestellungen lauten: Wie können Veränderungsprozesse verstanden werden? Welche Wirkfaktoren und -prinzipien begünstigen persönliche und professionelle Entwicklung? Der zweite Teil ist *selbstreflexiv* und ich versuche zu ergründen, wie ich meinen Prozess der supervisorischen Rollenfindung und Habitusentwicklung erfahren habe. Es ist ein Versuch, rückblickend die erarbeiteten Wirkfaktorenklassen und -prinzipien meinem persönlichen Erleben so weit wie möglich zuzuordnen und relevante Entwicklungsschritte nachzuvollziehen. Ich gehe also den Fragen nach: Was habe ich selbst erfahren und was bedeutet das für meine professionelle supervisorische Rolle? Mit dieser Hintergrund- und Interpretationsfolie zu Wirkfaktoren versuche ich im dritten Teil *Theorie* und *Praxis* miteinander zu verbinden und zu *reflektieren*.

Nach dieser thematischen Einführung möchte ich die Gelegenheit nutzen und mich an dieser Stelle bei meiner Kursleitung Herta Daumenlang und Dr. Andreas Krebs für ihre professionelle und zugleich menschliche Präsenz während der Ausbildung bedanken.

Ich danke ebenfalls Paul Gerhard Grapentin und Henning Röper für die vielfältigen und teils intensiven Reflexionsmöglichkeiten während der Lehrsupervisionen mit Blick auf meine persönliche und professionelle Entwicklung.

Herrn Dr. Christoph Hutter danke ich für den inspirierenden fachlichen Austausch.

2. Eingrenzung des Themas und Begriffsklärung

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen über **persönliche Entwicklung und Veränderung**. Aus humanistischer Perspektive geht es im Kontext von persönlicher Entwicklung um die Entfaltung des Potentials eines Menschen. (Beermann, 2020 S. 37) In Anlehnung an die personenzentrierte Psychotherapie beschreibt Carl R. Rogers beispielsweise, dass jeder Mensch eine Tendenz zur Entfaltung und einen Drang zur Selbstaktualisierung hat, die sich darin ausdrücken kann: „sich auszuweiten, auszudehnen, zu entwickeln, autonom zu werden, zu reifen [...].“ (Rogers, 2014, 19. Auflage S. 46-50) Allgemein formuliert sind Veränderungs- und Entwicklungsprozesse multifaktoriell, komplex und dynamisch. Viele Prozesse greifen ineinander und bedingen sich gegenseitig. Die Veränderungsimpulse können vielfältige Ursachen haben. Es erfolgt dabei immer ein Wechsel von einem Zustand in einen anderen. Sie können sich dabei auch auf das Erreichen eines neuen weiterführenden Niveaus oder Reifegrades, wie z.B. die Entwicklung von Individuen durch Sozialisations- und Lernprozesse beziehen. (Beermann, 2020 S. 36)

Im Rahmen dieser Arbeit soll unter **professioneller Entwicklung** eine Weiterentwicklung von professionellem Wissen und Handeln im beruflichen Kontext verstanden werden, die sich insbesondere dadurch auszeichnet, dass es den Professionellen gelingt, erworbenes Wissen in die Praxis zu übertragen und professionell zu handeln. (DGSv, 2020 S. 7); (Beermann, 2020 S. 38) Professionelles Handeln umschreibt dabei sowohl die Fähigkeit zu einem planmäßig-rationalen Handeln als auch die Fähigkeit zu einem erfahrungsgeleiteten-subjektivierenden Handeln sowie das damit verbundene Fach- und Erfahrungswissen je nach Problemlage nutzen und miteinander verbinden zu können. (Böhle, 2010 S. 51 f.) „Merkmale eines veränderten professionellen Handelns oder auch professionsspezifische Lernprozesse können sich auf der persönlichen Ebene beispielsweise in Form eines erweiterten reflexiven Verständnisses und vertieften Erlebens und Wahrnehmens der eigenen Person im Allgemeinen sowie im Kontext der beruflichen Rolle bei der Ausübung der jeweiligen Tätigkeit repräsentieren.“ (Beermann, 2020 S. 91)

Das Format „**Supervision**“ bietet einen strukturierten und geschützten Rahmen, um professionelles Handeln in komplexen Situationen zu reflektieren. [...] Außerdem bietet Supervision Unterstützung bei Reflexions- und Entscheidungsprozessen sowie in fordernden beruflichen Situationen und Konflikten. Sie unterstützt die Klärung von Aufgaben, Funktionen und Rollen [und] hilft bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen.“ (Judy, 2016 S. 113)

Ziel der Ausbildung zur Supervisorin und Coach ist die Ausbildung eines **professionalisierten supervisorischen Habitus**, „d.h. in der Entwicklung und Aneignung von Wahrnehmungs-, Denk-, und Handlungsmustern, mit deren Hilfe die kompetente und spontane Bewältigung supervisorischer Alltagspraxis ermöglicht wird.“ (DGSv, 2020 S. 8) Im Kompetenzprofil einer SupervisorIn nimmt reflexives Denken und Handeln einen hohen Stellenwert ein, insbesondere was den Umgang mit Veränderungen, das Lernen aus Erfahrung sowie kritisches Denken und Handeln verbunden mit der Fähigkeit zur Interaktion in heterogenen Gruppen einschließt. (Beermann, 2020 S. 32).

Auf diese soeben aufgeführten Aspekte des reflexiven Denkens und Handelns sowie Umgangs mit Veränderungen werde ich im Rahmen der Selbst- und Praxisreflexionen nach der Beschreibung der theoretischen Grundlagen den Fokus legen.

3. Wirkfaktoren in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen

Das Beratungsformat Supervision hat sich theoretisch und konzeptionell zu großen Teilen aus der Psychotherapie entwickelt. Ich werde daher in diesem Theorieteil Wirkfaktoren und Wirkprinzipien aus der Psychotherapieforschung darstellen und gehe von einer grundsätzlichen Übertragbarkeit insbesondere der generischen Wirkprinzipien auf arbeitsweltliche Beratungsformate wie Supervision, Coaching und Organisationsberatung aus. (Lindemann, 2018 S. 281)

Allgemein werden Wirkfaktoren als diejenigen Beurteilungskriterien bezeichnet, mit denen sich beschreiben lässt, ob eine Maßnahme geeignet ist, ein bestimmtes Ziel zu erreichen. (Gabler) Es gibt sehr viele und umfangreiche soziologische und psychologische Erklärungsansätze zur Beschreibung von Wirkfaktoren und Rahmenbedingungen, die menschliche Entwicklungsprozesse begünstigen. Die Psychotherapieforschung unterscheidet zwischen spezifischen und unspezifischen Wirkfaktoren. Unspezifische Wirkfaktoren werden auch als allgemeine Wirkfaktoren bezeichnet.

Spezifische Wirkfaktoren sind spezielle Techniken und Strategien (wie bspw. Rollentausch, Rollenspiel, leere Stuhltechnik), die von den jeweiligen therapeutischen Systemen explizit zur Behandlung von psychischen Störungen entwickelt wurden. (Huf, 1992 S. 45) Der Begriff spezifisch bezieht sich dabei auf die Einzigartigkeit einer bestimmten Technik in der jeweiligen Psychotherapiemethode oder auf ein bestimmtes Störungsmodell. (Pfammater, et al., 2012 S. 19)

„Unter *allgemeinen Wirkfaktoren* werden dagegen Therapievariablen verstanden, die implizit im Kontext jeder psychotherapeutischen Interaktion auftreten. Sie sind inhärenter Bestandteil von Psychotherapie und kommen weder exklusiv nur bei bestimmten Psychotherapiemethoden zum Tragen, noch spielen sie – nach Auffassung ihrer Verfechter – in der Behandlung spezifischer psychischer Störungen eine besondere Rolle.“ (Pfammater, et al., 2012 S. 20)

3.1. Allgemeine Wirkfaktoren im Kontext der Psychotherapieforschung

Die Annahme allgemeiner Wirkfaktoren in der Psychotherapie geht zurück auf *Saul Rosenzweig*. Er konnte schon 1936 durch den Vergleich verschiedener Psychotherapieformen zeigen, dass wirksame Psychotherapien mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede aufweisen. Er formulierte diese Erkenntnis als „Dodo-Bird-Verdict“. In der Geschichte von „Alice im Wunderland“ formuliert der Dodo-Vogel: „Everyone has won, and all must have prizes“. Als allgemeine Faktoren bezeichnete er „(1) the operation of implicit, un verbalized factors, such as catharsis, and the as yet undefined effect of the **personality of the good therapist**; (2) the formal **consistency of the therapeutic ideology** as a basis for reintegration; (3) the alternative formulation of psychological events and the **interdependence of personality organization** as concepts which reduce the effectual importance of **mooted differences** between one form of psychotherapy and another.“ (Rosenzweig, 2010 Reprint)

Diese Erkenntnisse wurden von *Jerome D. Frank* zum „Common Component Model“ weiterentwickelt. Nach Frank gibt es vier zentrale Aspekte von Psychotherapie, die beim Patienten eine Erwartungsänderung bewirken. Neben dem **institutionalisierten, sozial legitimierten Kontext**, in dem die Psychotherapie stattfindet, ist eine vertrauensvolle, emotional unterstützende **Beziehung** zwischen Hilfesuchenden und Helfer förderlich. Zusätzlich bedarf es eines **plausiblen Erklärungsschemas („Mythos“)** für die Problematik des Patienten und ein nachvollziehbares Therapierationale sowie aus dem **Erklärungsmodell abgeleitete Vorgehensweisen („Rituale“)**. Diese ermöglichen dem Patienten eine Auseinandersetzung mit seinen Problemen, die zu neuen Einsichten, Einstellungs- und Verhaltensänderungen führen. (Pfammater, et al., 2012 S. 20)

Klaus Grawe führte in den 1990er Jahren Sekundäranalysen empirischer Untersuchungen zur Wirkung einzelner Therapieschulen durch. Er stellte zusammenfassend fest, dass die untersuchten Therapieschulen mit ihren spezifischen Techniken nur eine begrenzte Wirksamkeit besaßen und sich schulenübergreifend drei bis vier allgemeine Wirkfaktoren nachweisen ließen. Daraus leitete er eine Orientierung an Wirkprinzipien statt an Therapiekonzepten ab. Seiner Ansicht nach sind die folgenden, erforschten allgemeinen Wirkfaktoren notwendig und ausreichend, um signifikant die Effektivität von Psychotherapie zu gewährleisten bzw. auch deren jeweilige Wirksamkeit überprüfen zu können:

- die Qualität der Beziehung zwischen Therapeuten und Klient
- die Ressourcenaktivierung
- die Problemaktualisierung
- die motivationale Klärung
- die Problembewältigungserfahrung.

Es folgt im Anschluss eine kurze Erläuterung der allgemeinen Wirkfaktoren nach Grawe.

Aus zahlreichen Studien- und Forschungsergebnissen konnte die interpersonelle **Beziehungsebene** zwischen Therapeuten und Klient als wichtiger und signifikanter Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen beschrieben werden. Grawe postuliert drei wesentliche Begründungen für den Wirkfaktor **Qualität der Beziehung**: Erstens können psychische Störungen zu einem wesentlichen Teil als Beziehungsstörungen aufgefasst werden oder entstehen aus zwischenmenschlichen Beziehungen. Zweitens ist das zwischenmenschliche Geschehen in der Therapie als eines der wichtigsten Mittel, um therapeutische Veränderungen herbeizuführen. Die dritte Begründung für die Notwendigkeit der Beziehungsperspektive resultiert aus der Tatsache, dass sich Psychotherapie immer in zwischenmenschlichen Beziehungen abspielt und die Qualität dieser Beziehungen nachweislich einen sehr großen Einfluss auf das Therapieergebnis hat. (Grawe, 1994 und 1995 S. 776-781) Im Rahmen der personenzentrierten Therapie nach C. Rogers gelten Empathie, Kongruenz und Akzeptanz des Therapeuten als relevante Attribute im Zusammenhang mit einer guten therapeutischen Beziehung. Sind die Merkmale einer guten therapeutischen Beziehung gegeben, gilt die Wahrscheinlichkeit für einen Therapieerfolg im Sinne einer erfolgreichen erwünschten Veränderung als hoch, da auf Seiten des Klienten die Bereitschaft gefördert wird, [...] „sich zu öffnen und auf den Veränderungsprozess einzulassen, Selbstwirksamkeit, Selbstwertgefühl und Zuversicht zu entwickeln, Neues zu wagen und erwünschte Veränderungen zu gestalten.“ (Beermann, 2020 S. 70)

Der Wirkfaktor **Ressourcenaktivierung** bedeutet nach Grawe, dass jeder Aspekt des seelischen Geschehens und die gesamte Lebenssituation eines Klienten als Ressource aufgefasst werden kann. Dazu gehören beispielsweise motivationale Bereitschaften, Ziele, Wünsche, Abneigungen, Interessen, Überzeugungen, Werthaltungen, Geschmack, Einstellungen, Wissen, Bildung, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Interaktionsstile, physische Merkmale wie Aussehen, Kraft, Ausdauer, finanzielle Möglichkeiten und zwischenmenschliche Beziehungen. In diesem Möglichkeitsraum kann sich der Klient bewegen und in den Veränderungsprozessen einbringen. (Grawe, 1998 S. 34)

„Mit der Bezeichnung **Problemaktualisierung** hat Grawe die Aufgabe des Therapeuten in den Vordergrund gestellt und die Tatsache, dass es in der Psychotherapie meist um die Veränderung von Problemen geht. Man könnte dieses wichtige Veränderungsprinzip aber auch das Prinzip der unmittelbaren Erfahrungen oder der prozessualen Aktivierung nennen, indem man mehr den Vorgang auf Seiten des Patienten in den Mittelpunkt stellt und der Tatsache Rechnung trägt, dass

auch nicht-problematisches Verhalten sich im Moment der prozessualen Aktivierung verändert.“ (Grawe, 1998 S. 94) Bei diesem Wirkfaktor handelt es sich im Prozessverlauf um das Angebot von Gelegenheiten, in denen der Klient eine Aktivierung seiner als problematisch empfundenen Affekte und Deutungsmuster erleben kann. Dieser Kontakt mit dem als unerwünscht Beschriebenen bietet die Chance für die Entwicklung neuer Strukturen bzw. einer Re-Kontextualisierung.“ (Beermann, 2020 S. 76)

Im Rahmen der **motivationalen Klärung** geht es darum, den Klienten darin zu unterstützen, sich der eigenen Werte, Ziele und Motive bewusst zu werden, um sich selbst besser zu verstehen, sowie den Zusammenhang zwischen Emotion, Kognition, Motivation und Verhalten aufzuzeigen. Klienten mit guten Kompetenzen müssen in der Regel nicht lernen, wie man Probleme bewältigt, sondern sie müssen sich klar darüber werden, warum sie sich so verhalten, dass ihre Probleme entstehen. Dann reicht Klarheit in der Regel aus, um sich so zu verhalten, wie die Klienten es gerne möchten. (Grawe, 1994 und 1995 S. 752 f.)

Bezüglich des Faktors **Problembewältigung** „nimmt der Therapeut die Schwierigkeiten des Patienten ernst als ein Nicht-Können und hilft dem Patienten aktiv, diese Schwierigkeiten besser bewältigen zu können als bisher. Er sucht weder nach geheimen Motiven für diese Probleme als das, als was der Patient sie erlebt: als Schwierigkeiten, die er gerne überwinden möchte, die er aber ohne Hilfe nicht überwinden konnte.“ (Grawe, 1994 und 1995 S. 750)

Klaus Grawe hat mit der Darstellung der allgemeinen Wirkfaktoren und seinem Konzept der allgemeinen Psychotherapie einen maßgeblichen Grundstein für die Psychotherapieforschung gelegt. Der Begriff des Wirkfaktors könnte nahelegen, dass es sich um einfache „Wenn-Dann-Beziehungen“ oder Ursache-Wirkungsketten handeln würde. Im Kontext von komplexen persönlichen *Veränderungs- und Entwicklungsprozessen* wären die allgemeinen Wirkfaktoren als alleinige Erklärungsansätze nicht ausreichend.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werde ich auf ein systemwissenschaftliches Verständnis der Synergetik zurückgreifen, da erst unter Berücksichtigung von Zusammenhängen, Mustern und Wechselwirkungen die „Faktoren“ veränderungsrelevant sein können. Haken und Schiepek führen dazu weiter aus, dass „es biologische, psychische und soziale Prozesse und deren Interaktionen (sind), die „wirken“, und nicht die Einzelfaktoren [...]“. (Haken, et al., 2006 S. 453)

3.2. Generische Wirkprinzipien im Kontext der Psychotherapieforschung

Die bisher beschriebenen, durch Sekundär- und Metaanalysen erhobenen Forschungsbefunde zu allgemeinen Wirkprinzipien sind induktiv angelegt. Im Folgenden soll der Ansatz der Synergetik als Metatheorie und Erklärungsansatz für den Verlauf von Veränderungsprozessen dargestellt werden. (Schiersmann, et al., 2012 S. 35)

Die Synergetik ist eine Lehre vom Zusammenwirken vieler Einzelelemente in einem System. Hermann Haken hat ausgehend von physikalischen Fragestellungen (z.B. Laserlicht) allgemeingültige Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten bzgl. des Zusammenwirkens und der Synchronisation von Elementen innerhalb eines komplexen dynamischen Systems erforscht, die unter bestimmten Bedingungen ein neues Muster, ein neues Verhalten und eine neue Ordnung hervorbringen. Diese Erkenntnisse aus der Physik wurden auf viele andere Bereiche wie z.B. die Psychologie oder Soziologie übertragen. Haken und Schiepek haben aus der Synergetik Bedingungen für die Förderung selbstorganisierender Entwicklungen abgeleitet. „Von besonderem Interesse ist hierbei, wie Ordnung in Systemen entsteht und welche Kriterien erfüllt sein müssen, damit Systeme von einem

Ordnungszustand in einen anderen übergehen können. Die Synergetik geht der Frage nach: „Wie entsteht spontan etwas Neues? Und zwar aus dem jeweiligen ‚Objekt‘ [...] selbst heraus – ohne eine ordnende Hand, [...] also durch Selbstorganisation“ (Haken et al., 2016, S. 52). Eine weitere Fragestellung bezieht sich darauf, welche Bedingungen gegeben sein müssen, damit sich ein System, das sich in einem (relativ) stabilen Zustand befindet, verändern kann, um in einen neuen (relativ) stabilen Zustand überzugehen. Zur Beantwortung dieser Frage haben Hermann Haken und Günter Schiepek, aufbauend auf ihrem allgemeinen Modell der Systemdynamik komplexer Systeme, Grundbedingungen formuliert, die sie mit dem Begriff „**generische Prinzipien**“ bezeichnet haben. (Lindemann, 2018 S. 281) Die generischen Prinzipien korrespondieren zu großen Teilen mit dem, was in der Psychotherapieliteratur als „Common Factors“ oder Wirkfaktoren bezeichnet wird. (Haken, et al., 2006 S. 450)

Die acht generischen Prinzipien sind:

1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen
2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems
3. Sinnbezug / Synergitätsbewertung
4. Kontrollparameter identifizieren / Energetisierung ermöglichen
5. Destabilisierung / Fluktuationsverstärkungen realisieren
6. Kairos beachten / Resonanz / Synchronisation
7. Gezielte Symmetrieunterbrechung ermöglichen
8. Re-Stabilisierung (Haken, et al., 2006 S. 436-440).

„[...] Der Synergetik-Ansatz kann für unterschiedliche Praxisformen wie Beratung, Therapie, Organisationsentwicklung oder – allgemeiner formuliert – für Lern- und Entwicklungsprozesse in unterschiedlichen Kontexten gleichermaßen genutzt werden.“ (Schiersmann, et al., 2012 S. 35)

„Die generischen Prinzipien sind nicht als normatives und lineares Ablaufmodell zu verstehen, sondern als Prinzipien, die es in Veränderungs- und Entwicklungsprozessen fortlaufend zu beachten gilt, damit Veränderungen nachhaltig – also bezogen auf das Erreichen und Aufrechterhalten neuer Stabilitätszustände – gelingen kann. [...] Ein wichtiger Aspekt der praktischen Berücksichtigung der generischen Prinzipien ist es, zu überprüfen, ob einzelne Prinzipien ausreichend beachtet wurden oder einer erneuten bzw. verstärkten Beachtung bedürfen. Durch eine fortlaufende Reflexion anhand der generischen Prinzipien kann es gelingen, zentrale Situationen und auch Risiken in Veränderungsprozessen zu erkennen.“ (Lindemann, 2018 S. 282) Ich werde nachfolgend die 8 generischen Prinzipien kurz erläutern und beschreiben.

1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen:

Veränderungen gehen mit der Destabilisierung gewohnter Muster und folglich mit instabilen Phasen einher. Eine wesentliche Aufgabe von BeraterInnen ist es daher, stabile Rahmenbedingungen für den Veränderungsprozess zu schaffen. Hierzu gehören alle Maßnahmen, die geeignet sind, strukturelle und emotionale Sicherheit zu erzeugen und Vertrauen zu schaffen. Zur Unterstützung und Sicherheit der Ratsuchenden zählt auch, die bereits vorhandenen Ressourcen zu verdeutlichen und zu aktivieren und so Erfahrungen von Selbstwirksamkeit zu ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist ein klares professionelles Setting und die Transparenz des geplanten Vorgehens. Bei der Realisierung dieses Aspekts des ersten generischen Prinzips sind die zentralen Variablen der personenzentrierten Beratung (Empathie, Wertschätzung und Kongruenz) von großer Bedeutung. (Schiersmann, et al., 2012 S. 44 f.)

2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems:

„Bevor der Prozess der Mustererkennung beginnen kann, stellt sich die grundlegende Frage nach dem relevanten System: Wer und was (welche Komponenten) gehören überhaupt zu dem System, für das Veränderungen geplant sind? Und in welchen Beziehungen (Relationen) stehen sie zueinander? Zum relevanten System gehören nicht nur Personen, Abteilungen oder Teams, sondern auch Rollen, Glaubenssätze, Gebäude, Materialien, geschriebene und ungeschriebene Gesetze, verdeckte Ziele, Stolpersteine und dergleichen mehr.“ (Lindemann, 2018 S. 283) Neben der Festlegung des relevanten Systems, auf das sich die Beratung beziehen soll, geht es auch um die Identifikation unerwünschter Muster. „Es ist davon auszugehen, dass Umweltbedingungen in der Beratung sowohl als Einflussfaktor für die Entstehung des Anliegens als auch als Ressourcen für die Veränderungsstrategien von großer Bedeutung sind.“ (Schiersmann, et al., 2012)

3. Sinnbezug herstellen und Synergitätsbewertung

Um sich der Anstrengung einer Veränderung auszusetzen, ist es hilfreich, wenn sie als sinnvoll angesehen wird. Dabei ist es wichtig, Ziele und Visionen für die Veränderungsprozesse zu identifizieren, um einen geeigneten Weg vom Ist - Zustand zum erwünschten Soll zu erreichen. Die Orientierung des Beraters an den jeweiligen Sinnbezügen der Person, des Teams beziehungsweise der Organisation und ihrer Mitarbeiter stellt eine wichtige Voraussetzung für die Stärkung der persönlichen beziehungsweise unternehmerischen Leistungsfähigkeit dar. Dies gilt umso mehr, je krisenhafter die aktuelle Situation erlebt wird. Den Ratsuchenden stehen in diesen Konstellationen innere Stimmigkeit und zielorientiertes Handeln kaum zur Verfügung. (Schiersmann, et al., 2012 S. 46) „Wenn Sinn beispielsweise für einen selbst ebenso wie für die eigene Familie und die Arbeitsstelle in einem Veränderungsprozess gegeben ist, befördert das die Veränderungsbereitschaft. Hierbei können für einzelne Beteiligte oder Instanzen durchaus verschiedene, aber gleichgerichtete Sinnbezüge bestehen, die sich gegenseitig unterstützen und >>Synergieeffekte<< entstehen lassen (Synergität).“ (Lindemann, 2018 S. 285)

4. Kontrollparameter identifizieren, Energetisieren ermöglichen

„Veränderung braucht Energie. [...] Motivation, Anerkennung, Freude, Spaß, in Aussicht gestellte Belohnungen, Veränderungsdruck, gute materielle Ausstattung, zeitliche Ressourcen, soziale Ereignisse, all dies und noch mehr sind energetisierende Faktoren, die gezielt auf das Gelingen von Veränderungen hinwirken, sie einleiten, aufrechterhalten und bis zum Abschluss begleiten können.“ (Lindemann, 2018 S. 286) Einige Parameter des relevanten Systems sind besonders wichtig und zentrale Stellschrauben für Veränderungsprozesse, [...] „da sie durch ihr Bestehen oder ihre Veränderung sowohl zum Erfolg als auch zum Scheitern der Veränderung des Gesamtsystems beitragen können.“ (Lindemann, 2018 S. 286) Es gilt also zu bewerten, welche Kontrollparameter eine anstehende oder geplante Veränderung dadurch begünstigen, dass sie stabil bleiben, wegfallen oder selbst verändert werden.

5. Destabilisierung, Fluktuationsverstärkung anregen

„Mit dem Ziel neue Erfahrungsmöglichkeiten zu erreichen, werden bestehende Muster der Kognition, des Erlebens und des Verhaltens destabilisiert, was zunächst irritierend auf die Betroffenen wirken kann. Dabei geht es darum, neue Blickwinkel, neue Perspektiven auf die Ausgangslage zu eröffnen und damit das System in Bewegung zu bringen. [...] Darüber hinaus geht es in der Beratung auch darum, systemexterne Einflussfaktoren zu identifizieren, die entweder den Veränderungsprozess fördern oder behindern – ein Aspekt, der bei Haken und Schiepek für die

Therapie nicht so explizit benannt wird.“ (Schiersmann, et al., 2012 S. 47) „Mit zunehmender Destabilisierung nehmen alte Stabilitätsmuster ab und neue Stabilitätsmuster werden zunehmend sichtbar. Die Systemzustände wechseln – fluktuieren – zwischen alten und neuen Zuständen.“ (Lindemann, 2018 S. 288)

6. Symmetriebrechung unterstützen

„Am Punkt maximaler Instabilität gilt es, alle Bewegung auf das >>Ziel-Tal<< auszurichten und den Blick auf eine anstehende Konsolidierung der Veränderungsprozesse zu richten. An dieser Stelle der Veränderung sollte klar herausgestellt werden, dass die alte Stabilität der Vergangenheit angehört und es nun nur noch das Neue abschließend zu etablieren gilt.“ (Lindemann, 2018 S. 291)

„Die Aufgabe des Beraters besteht darin, diese Entscheidung nicht dem Zufall zu überlassen, sondern sinnvolle Hilfestellungen zur Symmetriebrechung zu geben, um einige Strukturelemente eines neuen Ordnungszustandes mit den dazugehörigen Emotionen umzusetzen. Gezielte Zustandsrealisierungen setzen dabei insbesondere auf die Intentionalität und Antizipationsfähigkeit des Menschen (z.B. über imaginierte Zustände oder die kognitive Antizipation von Verhaltensweisen).“ (Schiersmann, et al., 2012 S. 48)

7. Re-Stabilisierung sichern

Werden im Zuge des Beratungsprozesses positiv bewertete Kognitions – Emotions – Verhaltensmuster erreicht, so gilt es diese zu stabilisieren, d.h. in alltägliches Handeln zu überführen. (Schiersmann, et al., 2012 S. 48) Hat die Veränderung weitgehend einen neuen Stabilitätszustand erreicht, gilt es, diesen abzusichern, zu verstärken, Prozesse zu ritualisieren und das Neue und Veränderte zu festigen. Dieser neue Zustand sollte mit dem Gefühl, es geschafft zu haben, am Ziel angekommen zu sein und nun eine Phase der Ruhe genießen zu können, verbunden sein. (Lindemann, 2018 S. 292)

Für den Reflexionsprozess meiner eigenen supervisorischen Praxisfälle werde ich im 5. Kapitel die eben beschriebenen generischen Prinzipien als Theoriekern zugrunde legen. Für meine Reflexion des eigenen professionellen Entwicklungsprozesses im Kapitel 4 beziehe ich mich auf die im folgenden Abschnitt dargestellten allgemeinen Wirkfaktoren im Kontext von Professionalisierungsprozessen, die ebenfalls aus den zuvor beschriebenen generischen Prinzipien abgeleitet wurden.

3.3. Allgemeine Wirkfaktoren im Kontext von Professionalisierungsprozessen

Professionalisierungsprozesse für Beratungs- und psychosoziale Berufsfelder lassen sich ebenfalls als Gestaltungsräume von Veränderung auffassen. Basis ist eine „gute Beziehung zwischen Lehrenden und Lernenden sowie eine anliegenorientierte, personen- und kontextnahe kooperative Zusammenarbeit mit Themen der Klärung, Problembewältigung, Entwicklungsförderung und systemübergreifenden Lernebenen (...).“ (Beermann, 2020 S. 99)

Ebenso kennzeichnen Professionalisierungsprozesse, die als individuelle, nichtlineare, dynamische Prozesse aufgefasst werden können, dass im Laufe des Bildungsweges mehrere Übergänge und vielfältige Entwicklungsaufgaben zu bewältigen sind. Durch subjektiv bedeutsame Erfahrungen und die daraus resultierenden Lern- und Erkenntniseffekte vollziehen sich in Gleichzeitigkeit Entwicklungsprozesse professioneller und persönlicher Veränderung. (Beermann, 2020 S. 99-104)

Astrid Beermann hat sich in ihrer Dissertation zu Veränderungsprozessen professioneller und persönlicher Entwicklung mit der Forschungsfrage beschäftigt, welche Wirkfaktoren und

Wirkungsweisen in Professionalisierungsprozessen am Beispiel von Supervisoren, Coaches und Organisationsentwicklern Bedeutung haben. Im Rahmen einer Pilotstudie hat sie Daten durch Fragebogenerhebung zu fünf verschiedenen Befragungszeitpunkten von Ausbildungskandidaten angehender Supervisoren, Coaches und Organisationsentwicklern erhoben. „Sinn und Ziel dieser Studie sind das Interesse an einem Erkenntnisgewinn, der sowohl für die wissenschaftliche Aus- und Weiterbildung in Beratungs- und Therapieberufen – in denen es um die wirksame Ermöglichung und Gestaltung erfolgreicher Professionalisierungsprozesse geht – als auch für die Weiterbildungs-Therapie- und Beratungsforschung sowie ihrer Praxisfelder relevant und nützlich sind.“ (Beermann, 2020 S. 23) Als Resultat der Studie konnte Astrid Beermann neun Faktoren herausarbeiten, in denen sich sowohl multiperspektivische theoriebasierte Annahmen zur Wirksamkeit und Wirkungsweise in Veränderungsprozessen als auch empiriebasierte und durch eine qualitative Inhaltsanalyse verdichtete Aussagen von Teilnehmern widerspiegeln. Bei der Entwicklung und Herausarbeitung der Hauptkategorien hat sich Astrid Beermann auf die Systemtheorie und insbesondere die Theorie der Synergetik bezogen. Den dafür zugrundeliegenden Theoriekern habe ich im vorangegangenen Kapitel skizziert. Die dort dargestellten generischen Wirkprinzipien sind bildlich gesprochen das Theoriefundament, aus dem die allgemeinen Wirkfaktoren im Kontext von Professionalisierungsprozessen abgeleitet wurden. Ich werde nachfolgend eine Zusammenfassung und kurze Darstellung der neun Faktoren vornehmen.

Der **Faktor Motivation, Sinn und Wunsch Bezug** bezieht sich einerseits auf die durchgängig selbst motivierte Entscheidung für eine berufsbegleitende postgraduale Weiterbildung. Dies steht in Verbindung mit einem in der Regel schon länger gehegten Wunsch, sich zu professionalisieren und in beruflicher und persönlicher Hinsicht zu verändern. Der selbstbestimmte Start des Professionalisierungsprozesses ist mit positiven Startenergien versehen und begünstigt die Bereitschaft, sich mit neuen Themen und den eigenen Veränderungsprozessen auseinanderzusetzen. Andererseits ist mit dem Professionalisierungswunsch ein hoher Einsatz von individuellen Ressourcen, wie vor allem Zeit, Geld, Energie verbunden. Dieser Aufwand korreliert stark mit der Sinnfrage und Motivation. Die eigenen Antworten darauf müssen gut begründbar und stark genug sein, um den Professionalisierungsprozess durchzuhalten. (Beermann, 2020 S. 177 f.)

Durch den **Faktor Ressourceninteresse und Ressourcenaktivierung** und die intensive Beschäftigung im Weiterbildungsprozess mit dem Thema Ressourcen konnte ein sehr einflussreicher Faktor dargestellt werden. Die vermehrte Beachtung der eigenen Ressourcen „bewirkt eine bewusster werdende Wahrnehmung eigener Kraftquellen und Kompetenzen für das Erreichen der erwünschten Veränderung und damit das Zutrauen in sich selbst.“ Des Weiteren verändert sich der Blick auf sogenannte Defizite und der Umgang mit ihnen. „Auch im gruppenspezifischen Geschehen entfalten Ressourceninteresse und ihre Aktivierung ein gutes Milieu für das Beziehungserleben mit sich, den anderen und die angestrebten Wachstumsprozesse [...].“ (Beermann, 2020 S. 179)

Der **Faktor vertrauensvolle Beziehungen und Zugehörigkeit** stellt sich als eine wesentliche Grundlage für die persönliche und professionelle Entwicklung dar. Damit wird eine relevante vertrauensvolle Umgebung wie eine Art „Basisstation“ verbunden, in der es möglich ist, sich als Person zugehörig, mit Stärken und Schwächen, angenommen sowie im Professionalisierungsprozess gefordert und unterstützt zu fühlen. „Speziell die Lehrangebote, in denen es möglich ist, sich selbst in unterschiedlichen Settings sowohl mit als problematisch empfunden Themen als auch Potenzialen und bereits gelungenen Veränderungsmerkmalen zu zeigen, führen zu wachsendem Vertrauen in sich selbst. [...] Als positiver Begleiteffekt wird zudem eine qualitative Steigerung im gesamten Lebenszusammenhang benannt“ (Beermann, 2020 S. 180) und darauf hingewiesen, dass sich die gleichzeitig vollziehende persönliche Entwicklung im Professionalisierungsprozess auch auf andere Lebensbereiche vorteilhaft auswirkt.

Die Betrachtung von gruppendynamischen Prozessen und die je nach Entwicklungsverlauf typischen Vorkommnisse „von Reibungen und Konflikten, finden in Beziehungsgeschehen des Weiterbildungskontextes Beachtung, Fürsorge, Halt und Klärung.“ Die Klärung auf den unterschiedlichen Beziehungsebenen unterbricht typische Erwartungsmuster und ermöglicht darüber das Erleben neuer Erfahrungsmuster. (Beermann, 2020 S. 180)

„Als weiteren wirkungsvoller Faktor im Veränderungsprozess der persönlichen und professionellen Entwicklung zum Supervisor, Coach und Organisationsentwickler wird die **Vielfalt von Anregungs- und Aktionsebenen** hervorgehoben. Die Parallelität von Unterschieden im Setting, in der Art der Anforderung, den jeweils möglichen Reflexions- und Übungsfeldern sowie die variierenden personellen Zusammensetzungen, fördern auf diese Weise den erwünschten Veränderungsprozess.[...] (Das) multiperspektivische Erleben mit unterschiedlichen Erfahrungs- und Reflexionsangeboten ermöglicht auch das Einnehmen einer durch unterschiedliche Perspektiven geprägte Betrachtungsweise und den Wechsel von Themen in den verschiedenen Feldern, was als Beitrag für die Entwicklung fachlicher und persönlicher Kompetenzen interpretiert werden kann.“ (Beermann, 2020 S. 181 f.)

Die oftmals als anspruchsvolle Aufgabe erlebte Akquise von Klienten und die Bearbeitung der Anliegen in der Praxis ist eine wichtige und wertvolle Erfahrung im Professionalisierungsprozess und wird unter dem **Faktor Transfer, Exploration, Autonomie** zusammengefasst. „Auf dem Kontinuum von Kennen und Können bzw. Angst und Sicherheit exploriert die Person im Professionalisierungsprozess ihre jeweilige Umwelt des neuen Tätigkeitsfeldes [...]. Subjektiv empfundener Erfolg und Misserfolg beim Theorie-Praxis-Transfer finden ihren Resonanzraum vor allem in der Lehr- und Lerngemeinschaft. Ihre darin mögliche entwicklungsorientierte Reflexion und Bearbeitung von situativ entstehenden individuell bedeutsamen Ereignissen und Klärungsanliegen stellen das eigene professionelle Handeln auf die Probe.“ (Beermann, 2020 S. 182)

Der **Faktor Verstörungen Heraus- und Anforderungen** beinhaltet die Auseinandersetzung mit erlebten Störungen auf persönlicher und professioneller Ebene, um auf dem Weg zur angestrebten beruflichen Veränderung Fortschritte zu erzielen. „Die Wechselwirkung mit bereits früher als problematisch erlebten Themen, die sich im Geschehen der aktuellen Anforderungen erneut inszenieren, ermöglicht insbesondere im Selbsterfahrungssetting als verstörende Anregung eine Entwicklung des eigenen Selbst. [...] Individuellen Hindernissen und ihren Zusammenhängen Raum zu geben, sich ihnen auf je eigene Weise zu widmen, sie wahrzunehmen, zu erleben und neu zu verstehen sowie ihre Veränderbarkeit zu erfahren und dazu beizutragen, wird somit Zugewinn und Teil des professionellen und persönlichen Selbstkonzeptes.“ (Beermann, 2020 S. 183)

Das Zusammenspiel der unterschiedlichen Formen des Reflexionssettings – „wie Selbstreflexion dyadisches Reflexionssetting, Mehrpersonen-Reflexionssetting selbstorganisiert und angeleitet wie Intervision, Gruppenlehr-Supervision und Praxissupervision [...] ist eine vielfältige und intensive Möglichkeit, immer wieder mit einem anderen Fokus in andere Spiegel zu schauen und mittels dieser Unterschiede sich selbst immer wieder neu und anders zu betrachten.“ Diese Aspekte werden unter dem **Faktor Reflexionsvielfalt und-intensität** subsummiert. (Beermann, 2020 S. 184)

Der **Faktor Zeit für Entwicklung** berücksichtigt, dass die Wachstums- und Professionalisierungsprozesse auf den unterschiedlichen Ebenen Zeit benötigen. Dazu gehört auch als professionelle Entwicklungsaufgabe aktiv in Beziehung sein mit sich selbst und anderen sowie mit den fachlichen Inhalten und ihrem Transfer in die Praxis. „Dies erfolgt in einem je individuellen dynamischen Entwicklungstempo und Kontext und kann keiner Norm folgen.“ (Beermann, 2020 S. 186 f.)

„Veränderungsprozesse direkt und sinnlich zu erleben, sie zu beobachten, Unterschiede zu fühlen, in emotionaler Resonanz mit sich selbst und im gruppendynamischen Geschehen sowie Teilhaber an

Veränderungsprozessen anderer Teilnehmer sein zu können, ermöglicht intensive und nachhaltig wirksame Entwicklungsimpulse. [...] Sich selbst in dieser Form des sinnlich-intensiven Prozesserlebens mit anderen zu erleben, darüber neue Einsichten zu gewinnen, <<Altlasten zu klären>>, Neues zu entdecken und zu verstehen, führt aus unterschiedlichen Perspektiven zu Klarheit, Sicherheit und innerer Ausgeglichenheit, die für die neue Rolle als Supervisor, Coach und Organisationsentwickler als wichtiges Fundament eingestuft wird.“ Der **Faktor Selbsterfahrung – Veränderungsprozesse sinnlich erleben** hat in der o.g. Studie daher einen sehr hohen Stellenwert. (Beermann, 2020 S. 184-186)

Der erforschte Kontaktstudiengang Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung als wissenschaftliches Weiterbildungsangebot an der Universität Oldenburg nutzte als Interventionsform im Rahmen der berufsbezogenen Selbsterfahrung die Methode der Systemaufstellung. Da das Ausbildungskonzept am ISI auf szenisch – kreativen Konzepten und dem Verfahren Psychodrama basiert, habe ich bei der o.g. Beschreibung des Faktors Selbsterfahrung „nur“ die generell übertragbaren Aspekte übernommen und werde im nachfolgenden Abschnitt vertiefend auf spezifische psychodramatische Wirkfaktoren eingehen.

3.4. Spezifische Wirkfaktoren im Kontext psychodramatischer Supervision

Das Verfahren Psychodrama ist sehr komplex mit einem breit gefächerten Methodenrepertoire. Aus der Perspektive einer allgemeinen Charakterisierung des Verfahrens beschreibt Astrid Schreyögg, dass das Psychodrama „den Menschen als Leib-Seele-Geist-Subjekt in einen sozialen, ökologischen und sogar kosmischen Zusammenhang eingebettet sieht. Seine methodische Orientierung ist phänomenologisch. Dabei ist es gegenwarts- zukunfts- und vergangenheits-orientiert. Es erfasst den Einzelnen immer in seinem jeweiligen Kontext.“ (Schreyögg, 1992 S. 337) Da eine grundlegende Erläuterung des Verfahrens den Rahmen dieser Abschlussarbeit sprengen würde, sei für eine umfassende und anregende Beschreibung auf die Arbeiten von Buer, Hutter, von Ameln, Leutz, Petzold und Schreyögg verwiesen. (siehe Auflistung im Literaturverzeichnis)

In dem Grundlagenwerk Psychodrama von F. von Ameln, R. Gerstmann und J. Kramer gibt der letzte Abschnitt einen Überblick über die Psychodrama-Wirkungsforschung. Zusammenfassend wird konstatiert, dass die Wirkfaktoren des Psychodramas noch nicht ausreichend empirisch erforscht sind. „Die wenigen methodisch robusten Studien sprechen jedoch dafür, dass das Psychodrama in klinischen und nichtklinischen Kontexten mit alternativen Verfahren durchaus konkurrieren kann. Unter den Wirkfaktoren des Psychodramas werden häufig genannt:

- der durch den **Rollentausch bzw. Rollenwechsel** erreichte Perspektivwechsel, verbunden mit einer Steigerung von Empathie;
- die **Katharsis**, der eine wichtige Rolle bei der Bewältigung belastender emotionaler Erlebnisse zugesprochen wird;
- die besondere Qualität der **Beziehung** zwischen Leitung und Klient, die durch die psychodramatischen Konzepte von Begegnung und Tele besonders fokussiert wird. [...];
- sowie die Erlebnisaktivierung in der psychodramatischen **Surplus Reality** [...].“ (Ameln, 2009 S. 561)

Da ich die Beziehungsebene zwischen Therapeuten bzw. Leitung und Klienten schon unter den allgemeinen Wirkfaktoren beschrieben habe und weitere Ausführungen zum psychodramatischen Begegnungs- und Telekonzept für diese Abschlussarbeit zu umfangreich werden würden, habe ich daher den Fokus in den folgenden Abschnitten auf die spezifischen Wirkfaktoren der Katharsis, der Surplus Reality und des Rollentauschs bzw. Rollenwechsels gelegt.

3.4.1. Das psychodramatische Konzept der Katharsis

Katharsis bedeutet wörtlich übersetzt Reinigung, bzw. Läuterung. Wenn immer wieder unlösbar erscheinende Probleme innere Kräfte blockieren, kann oft nur Katharsis als radikale Reinigung im Sinne einer inneren Befreiung zur Ausgangslage eines Neuanfangs werden. Katharsis ist Erschütterung und ein Aufbrechen erstarrter Gefühle und bedeutet damit auch die Erschütterung und das Aufbrechen verfestigter Strukturen. Krise, Wandlung und die Metanoia (griech.: *μετάνοια*) als die Änderung der eigenen Auffassung zu bestimmten Dingen oder gar die grundlegende Änderung der eigenen Lebenseinstellung gehen in ihr durchbruchartig vorstatten. „Allerdings kommt es in diesem Zusammenhang nicht nur auf die Freisetzung der Katharsis an, sondern wie bei der Freisetzung der menschlichen Spontaneität im Allgemeinen, auf ihre Umwandlung in Kreativität.“ Moreno sieht darin die eigentliche Bedeutung der Katharsis und bezeichnet sie allgemein als kreative Katharsis. (Leutz, 1974 S. 141 f.)

Katharsis ist ein bedeutsamer Wirkfaktor des Psychodramas, der vielfach verkürzend als Abreaktion von Emotion und Aggression verstanden wird. Moreno wendet sich jedoch gegen eine solche bloße Abreaktion und sieht Katharsis immer auch als Ereignis, bei dem emotionaler Ausdruck und kognitive Verarbeitung integriert werden müssen. Im psychodramatischen Verständnis von Katharsis werden daher zwei Dimensionen von Katharsis unterschieden. Die **Abreaktions- und die Integrationskatharsis**. Die Abreaktionskatharsis ist Kulminationspunkt eines Erwärmungsprozesses. Sie tritt dann auf, wenn sich ein lang andauernder Zustand innerer Mobilisierung in Handlung entlädt, wobei die Abreaktion nicht als vorrangiges oder alleiniges Ziel zu verstehen ist. [...] Es sollte eine Umgebung geschaffen werden, in der bislang zurückgehaltener Ärger gespürt, beobachtet und verstanden werden kann mit dem Ziel einer Reintegration neuer Einsicht und Verständnis. (Ameln, 2009 S. 556 - 558)

Die notwendige Ergänzung zur Abreaktionskatharsis ist die Integrationskatharsis, in der kognitiv integriert werden muss, was zuvor emotional ausgedrückt wurde. "Dies bedeutet unter anderem, die ausgedrückten Emotionen zu benennen und zu ordnen, Bewältigungsstrategien zu erwerben, Wege zur Neugestaltung sozialer Beziehungen zu entwerfen. [...] Das Ziel des Leiters sollte nicht darin bestehen, eine Katharsis zu erzwingen, sondern den Ausdruck der Gefühle des Protagonisten zu fördern, ihn bei der Überwindung von Widerständen zu helfen und seine Spontaneität anzuregen.“ (Ameln, 2009 S. 557)

Morenos Konzeption der Katharsis umfasst „psychosomatische Heilungsprozesse (Moreno 1980, S.16) und die Entwicklung angemessener Verhaltensweisen (Handlungskatharsis) ebenso wie emotionale Erfahrungen (Gefühlskatharsis) oder die Eindrücke, die die Partizipation an Schönheit, Farbe und Bewegung hinterlassen haben (ästhetische Katharsis) (Moreno 1954, S. 418 f.). Auch die Lösung eines Konflikts, Selbstverwirklichung, Befreiung und Erleichterung das Erreichen eines neuen Gleichgewichts und der Friede, den ein Protagonist mit einer Situation findet, sind als kathartische Phänomene zu verstehen (Moreno 1949, S. 7).“ (Hutter, et al., 2014)

3.4.2. Das psychodramatische Konzept der Surplus Reality

Nach Ameln besteht das Grundprinzip des Psychodramas darin, einen symbolischen Erlebnisraum zu schaffen, der die subjektive Wirklichkeit der ProtagonistIn in ihren wesentlichen Elementen abbildet. Dieser symbolische Erlebnisraum wird als **Surplus Reality** bezeichnet. (Ameln, 2009 S. 227) „Im Psychodrama werden nicht nur vergangene, gegenwärtige und zukünftig real erfah- und vorstellbare Episoden gespielt und erlebt. [...] Im Psychodrama können auch Erfahrungen gemacht werden, die über die Wirklichkeit hinaus ein neues und umfassenderes Wirklichkeitserleben ermöglichen.“ (Hutter, et al., 2012 S. 135) Einer besonderen Bedeutung kommt dabei der Bühne, als

ein „Ort, an dem über den Bereich des Faktischen hinaus das *Mögliche* realisiert wird, zu. Der Protagonist kann seine Träume, Wünsche und Visionen in Szene setzen und Verhaltensweisen ausprobieren, die in seiner Alltagsrealität oder seinem Verhaltensrepertoire innerhalb der Gruppe nicht vorkommen.“ (Hutter, 2000 S. 198) „Durch ihre psychodramatische Darstellung werden sie sozusagen real. Die Realität erfährt eine Erweiterung und mit dem psychodramatischen Erleben der Surplus - Reality geht immer eine Bewusstseinerweiterung des Protagonisten wie auch der Mitspieler und Zuschauer einher. (Leutz, 1974 S. 119)

Die Surplus-Reality kann in 2 Erfahrungsebenen unterteilt werden. Die Ebene der **Selbsterfahrung** werde ich im folgenden Absatz kurz skizzieren. Die Beschreibung der zweiten Ebene der **Du-Erfahrung** erfolgt im nächsten Abschnitt, da hierfür die Erläuterung des psychodramatischen Rollentauschs erforderlich ist.

Auf der Ebene der Selbsterfahrung können Bewusstseinerweiterungen hinsichtlich der inneren und der äußeren Realität unterschieden werden. Die Surplus-Reality ermöglicht eine Bewusstseinerweiterung der äußeren Realität dadurch, „die Zukunft als Erwartung oder Probe ins Spiel zu bringen, irreversible Geschehnisse im Psychodrama reversibel zu gestalten [...] oder eine Schuld zu tilgen.“ (Leutz, 1974 S. 119) Die Erweiterung des Bewusstseins der inneren Realität „erfolgt im Psychodrama durch die Darstellung von Träumen, Fantasien, Imaginationen und Halluzinationen. Die ihnen zu Grunde liegende intra- oder extrapsychischen Vorgänge werden bei der Darstellung auf der Bühne vom Protagonisten >>mit Leib und Seele<< erlebt und als sichtbares Ereignis in den Bereich bewusster Auseinandersetzung gehoben. Im Erlebnisraum der Surplus Reality überschneiden sich auch die Welten des Extrovertierten und des Introvertierten. Der Extrovertierte findet Zugang zum >>Bilderreich der Seele<<, indessen der Introvertierte [...] intrapsychischen Gestalten und Gehalten auf der Bühne äußere Realität verleiht. Er kann sie betasten, mit Ihnen sprechen, ihre von außen kommenden Stimmen hören und durch Rollentausch mit ihnen ihre Bedeutung innerhalb seines intrapsychischen Dramas erfassen.“ (Leutz, 1974 S. 120)

Die Externalisierung der psychischen Inhalte in der Surplus Reality ermöglicht den Klienten, sich mit unerwünschten Anteilen auseinanderzusetzen und sich von ihnen zu distanzieren sowie positive Anteile zu stärken, um auf diese Weise ihr Rollenselbst neu zu konstruieren. (Ameln, 2009 S. 230)

3.4.3. Das psychodramatische Konzept des Rollentauschs und Rollenwechsels

Der Rollentausch ist ebenfalls eine sehr wichtige Technik des Psychodramas, indem sich der Protagonist in die Rolle „seines“ Gegenübers versetzt und sich aus innerer Distanz wiederum selbst zu sehen vermag. „Jeder Rollenwechsel bedeutet somit auch eine Spiegelung, nur schaut bei ihm der Protagonist sich nicht bloß zu, sondern er spielt und fühlt gleichzeitig die Rolle seines Gegenübers, des Antagonisten. Wer so die Rolle des anderen übernimmt, erlebt den anderen als Subjekt, sich selbst als Objekt und sein eigenes übliches Verhalten, wie wenn es das eines anderen wäre.“ (Leutz, 1974 S. 47) Moreno formulierte dazu sehr eindrücklich in seiner Schrift *Einladung zu einer Begegnung*: „*Und bist du bei mir, so will ich dir die Augen aus den Höhlen reißen und an Stelle der meinen setzen, und du wirst die meinen ausbrechen und an Stelle der deinen setzen; dann will ich dich mit den deinen und du wirst mich mit den meinen anschauen.*“ (Hutter, et al., 2012 S. 180)

Diese Erfahrung wird als „Du-Erfahrung“ bezeichnet und durch den Rollentausch ermöglicht. „Der Mensch erlebt im Rollentausch sein Gegenüber [...]. Als Spieler legt er für die Zeit, während der er in der Rolle seines Gegenübers handelt, gewissermaßen seine Identität ab. Der Protagonist wird zum Antagonist und vermag als solcher des Antagonisten Gefühle und Reaktionen, auch die auf das Verhalten des Protagonisten (also auf sein Verhalten) bezogen, nachzuvollziehen. In dem jeweils bestehenden zwischenmenschlichen Kraftfeld, das im Psychodrama reproduziert wird, ergeben sich

die Handlungen wie von selbst, d.h. aus dem Konstellationszwang heraus. Die konkrete Anwendung des Rollentausches auf zwischenmenschliche Situationen dürfte die originellste und im Hinblick auf die Therapie und Forschung weittragendste Erfindung Morenos sein.“ (Leutz, 1974 S. 137)

Stefan Gunkel führt dazu weiter aus, dass die psychodramatischen Gestaltungstechniken wie Rollentausch und Rollenwechsel und die Betrachtung aus der Spiegelposition eine erweiterte „Dezentrierung“ induzieren, „da es im Prozess simultan zur kognitiven und affektiven Verlagerung des inneren Bezugspunktes („point of reference“) kommt. Die Rollenübernahme führt dann nicht nur zu „einer Differenzierung, sondern am Ende auch zu einer illuminierenden Vervollständigung der Erkenntnis, d.h. zur Integration eingenommener Betrachtungsweisen und Standpunkte [...]“. (Gunkel, 2011 S. 10)

3.5. Ein psychodramatisches Veränderungsprozessmodell – Der kreative Zirkel

Für Jacob L. Moreno sind die entscheidenden Phänomene bei allen Wandlungen menschlicher Zustände Spontaneität und Kreativität. „Spontaneität wirkt in der Gegenwart, jetzt und hier; sie treibt den Einzelnen zu angemessenen Reaktionen auf eine neue Situation oder zu neuen Reaktionen auf eine alte Situation.“ (Hutter, et al., 2012 S. 284) Für Moreno ist Kreativität die „Ursubstanz“ und Spontaneität wirkt als Katalysator aller schöpferischen Prozesse. (Ameln, 2009 S. 208) Er „stellt seine Konzeption der Spontaneität und Kreativität als einen zyklisch verlaufenden Prozess dar [...]. (Schacht, 2008 S. 56) und entwickelte ebenfalls ein Modell, mit dessen Hilfe Veränderungsprozesse verstanden und psychodramatisch begleitet werden können.

Im Modell „**des kreativen Zirkels**“ – von Moreno auch „Kanon der Kreativität“ genannt (Ameln, 2009 S. 208), 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.“ (Hutter, et al. S. 190) [Diese] „Erwärmungsprozesse können dazu führen, dass ein soziales System in einen hochenergetischen, instabilen Zustand versetzt wird, in dem es sich neu organisiert. Moreno geht davon aus, dass sich diese Neuorganisation nicht in einem linearen, sondern in einem chaotischen Prozess vollzieht, der qualitative Sprungstellen (im Sinne der Chaostheorie) aufweist. Diese Grundannahme stellt eine hohe Kompatibilität zwischen seinem Denken und systemischen Modellen her. [siehe auch die im Abschnitt 3.2 beschriebenen generischen Wirkprinzipien]. Auf den status nascendi folgt die kreative Phase im Prozess der Selbstorganisation. Kreativität stößt den Gestaltungsprozess an [...], der dazu führt, dass sich neue Strukturen herausbilden können.“ (Hutter, et al., 2014 S. 186) Das Neue muss durch „selbstverstärkende Rückkoppelungen stabilisiert [und] unter Umständen eingeübt und verfestigt werden. „Seinen vorläufigen Abschluss findet der kreative Zirkel in einer neuen Prozess- oder Handlungsstruktur [...]“. (Hutter, et al., 2014 S. 186)

3.6. Zusammenführung der Erkenntnisse

In der Abbildung 1 findet sich mein Versuch, das Konzept des kreativen Zirkels aus der Psychodramatheorie mit den generischen Wirkprinzipien der Synergetik zusammenzuführen. Die schwarz eingefärbte Grafik stellt den zuvor skizzierten kreativen Zirkel dar. Die blau eingefärbten Bestandteile beziehen sich auf die generischen Wirkprinzipien, die ich – soweit möglich - den jeweiligen Phasen schematisch zugeordnet habe. Mir geht es an dieser Stelle darum, definitorische Parallelstellen mit hoher Überschneidung zwischen Psychodramatheorie und Synergetik zu kennzeichnen. Ich habe mich dabei an den Arbeiten von Michal Schacht orientiert. Er arbeitet ausgehend von dem Modell der Ordnung durch Fluktuationen eine in Ansätzen mögliche

Übertragbarkeit dieser Theorie (Phänomene sich selbstorganisierender, dynamischer, geordneter Strukturen in nichtlinearen Systemen) mit Morenos Konzept des kreativen Zirkels heraus. (Schacht, 2008 S. 51-85)

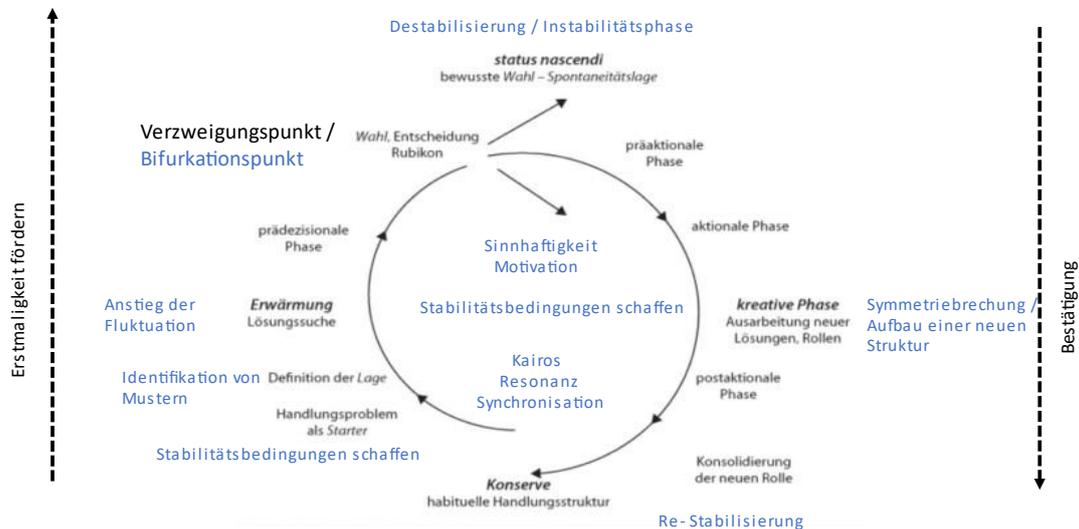


Abbildung 1: Zusammenführung der Konzepte des kreativen Zirkels aus der Psychodramatheorie und der generischen Wirkprinzipien aus der Synergetik

Quelle: In Anlehnung an Michael Schacht (2008) S. 56., Grafik des kreativen Zirkels in Anlehnung an (Lunze)

Der psychodramatische Begriff der Konserve entspräche dann dem Begriff einer Struktur im Sinne dieser Theorie. Morenos Spontanitätsbegriff „zeigt sich in Abweichungen und Variationen dieser Prozessstrukturen, so genannten Fluktuationen [von lat. *fluctuare*: hin und her schwanken]. Erwärmung wird als Anstieg dieser Schwankungen im Systemprozess verstanden, die mit einer Intensivierung der internen wie externen Austauschprozesse einhergeht. Erreichen diese Schwankungen einen Schwellenwert, wird die Struktur des Systems instabil, was der Spontanitätsslage Morenos entspricht. Die autonome Evolution komplexerer Strukturen - Wachstum - wird möglich, vergleichbar mit Morenos Konzept der Kreativität.“ (Schacht, 2008 S. 51)

Haken und Schiepek betonen zwar, dass die generischen Prinzipien nicht zwingend phasenspezifisch zu denken sind, allerdings ein „prozessuales Schaffen von Bedingungen anzustreben ist. [...] Darüber hinaus [...] ist konkret beschreibbar und empirisch begründbar, welche Voraussetzungen realisiert werden müssen, damit selbstorganisierter Ordnungswandel stattfinden kann.“ (Haken, et al., 2006 S. 328)

Vor diesem Hintergrund habe ich die generischen Prinzipien ohne direkte Zuordnungsmöglichkeit zum psychodramatischen Prozessmodell ebenfalls innerhalb des „kreativen Zirkels“ als „Aspekte verortet“, die aus supervisorischer Perspektive und Prozessverantwortung in jeder Phase der psychodramatischen Supervision zu beachten sind. Dies gilt ebenfalls für die direkt zugeordneten Parallelstellen.

Die Erwärmungsphase und die Neustrukturierungsphase erfordern unterschiedliche Strategien (hier durch schwarze Pfeile dargestellt): Die grundlegende Strategie in der Erwärmungsphase heißt Förderung von Erstmaligkeit, während in der Phase der Neustrukturierung Bestätigung angemessen ist. In der Instabilitätsphase können eventuell mit geringem Aufwand Veränderungen eingeleitet werden, wo hingegen in der Phase der stabilen Struktur Geduld erforderlich ist, da ohne

entsprechende Erwärmungsprozesse keine Veränderung zu erwarten ist. „Um die Voraussetzungen für Veränderungen zu schaffen, ist ein Anstieg von Erstmaligkeit wichtig. Dagegen erfordert die Ausgestaltung und Stabilisierung neuer Verhaltensmuster eine Zunahme von Bestätigung.“ (Schacht, 2008 S. 56)

4. Eigene Erfahrungen im persönlichen Entwicklungs- und Professionalisierungsprozess

Wie bereits erwähnt, sind reflexives Denken und Handeln für SupervisorInnen relevante Kompetenzfelder. (Beermann, 2020 S. 32). Demzufolge waren berufliche Selbsterfahrung und Selbstreflexion ein zentraler Bestandteil des Curriculums der Weiterbildung am ISI. „Sich selbst zu erfahren, bezieht sich auf die [...] Erfahrung des eigenen Wirkens und Funktionierens, auf die fortlaufenden Erfahrungen mit der eigenen Person. Auch wenn zu jeder gegebenen Zeit die Erfahrungen nur zu einem geringen Teil bewusst sind, so kann ein großer Teil dieser Erfahrungen dem Bewusstsein prinzipiell zugänglich gemacht werden, wenn das Individuum gewisse Empfindungen oder Erfahrungen in den Mittelpunkt seiner Betrachtungen rückt [...].“ (Gahleitner, et al., 2014 S. 7) Dabei werden Selbsterkenntnis und Identität durch soziale Praktiken und zwischenmenschliche Interaktionen vermittelt. Die professionelle Identität ist „doppelgesichtig verschränkt: Sie prägt und konstituiert sich in den Erfahrungen, welche wir lebenslang mit Mitmenschen und Welt machen (Selbsterfahrung) und ist durchdrungen von den Prägungen, durch Begegnungen und Beziehungen, durch Zuschreibungen, Erwartungen, Maßstäbe und Anforderungen unserer jeweiligen Um- und Mitwelt sowie dem Zeitgeist.“ (Frühmann, 2014 S. 198 f.)

In der Ausbildung wurde in den beruflichen Selbsterfahrungsphasen überwiegend szenisch-kreativ bzw. psychodramatisch gearbeitet. Ich versuche daher in Anlehnung an den psychodramatischen Arbeitsprozess (Erwärmung, Aktion, Integration) nach einer „einleitenden Erwärmungsphase“ meine wesentlichen Lernerfahrungen in drei Szenen darzustellen. Die Auswahl der „Szenen“ erfolgte nach meiner subjektiven Einschätzung, inwieweit daraus weitergehende Selbstreflexionsprozesse für mich angestoßen wurden und auch für meine Professionalisierung und Habitusbildung als Supervisorin oder meine supervisorische Haltung Relevanz entfaltet haben. In den jeweiligen Szenen versuche ich, die für mich eindrücklichen Erfahrungen in Beziehung zu den allgemeinen Wirkfaktoren in Professionalisierungsprozessen nach Astrid Beermann zu setzen. Die subjektiv identifizierten Wirkfaktoren habe ich im Text kursiv dargestellt. Ich hebe die Subjektivität bewusst so hervor, da es nicht darum gehen kann, daraus allgemeingültige Erkenntnisse für andere AusbildungskandidatInnen ableiten zu wollen. Mein Ziel ist es eher, einen möglichen Erklärungsansatz und Interpretationsrahmen meiner (Selbst)Erfahrung für meinen weiteren Professionalisierungsprozess und Praxisreflexionen nutzen zu können. Im letzten Abschnitt dieses Kapitels, werde ich meine wesentlichen Erkenntnisse in einer schriftlichen „Integrationsphase“ zusammenfassen. Diese Zusammenfassung wird dann die Ausgangsbasis für meine anschließende Praxisreflexion sein.

4.1. Erwärmung:

Nach Moreno geschieht das Wagnis der Begegnung „unvorbereitet, nicht strukturiert, nicht geplant, ungeprobt.“ (Hutter, et al., 2014 S. 191) Insofern möchte ich nach dem vorherigen Versuch des Strukturierens diverser Theorien nach der Frage „Was wirkt?“ einen kreativen Einstieg zur Erwärmung „wagen“.

„*Wer Schmetterlinge lachen hört, der weiß, wie Wolken schmecken.*“ (Karges, 1975) Dieses Gedicht von Carlo Karges, einem Gründungsmitglied der deutschen Rockband Novalis wurde im letzten Seminarwochenende meiner Ausbildung zu Beginn eines Seminartages vorgetragen. Seitdem lässt mich dieser lyrische Ohrwurm nicht mehr los. Möglicherweise war der Zeitpunkt für das Gedicht für meinen Entwicklungsprozess auch genau richtig und wer weiß, wie ich der Idee von „lachenden Schmetterlingen“ oder der Frage nach dem „Geschmack der Wolken“ zu Beginn meiner Ausbildung nachgespürt hätte.

Jedenfalls erinnerte mich die zweite Strophe des Gedichts „*Der wird zur Pflanze, wenn er will, zum Tier, zum Narr, zum Weisen, und kann in einer Stunde durchs ganze Weltall reisen.*“ an die Möglichkeiten des psychodramatischen Rollenspiels und der Surplus-Reality, von denen ich in der Ausbildung so sehr profitieren konnte und auf die ich später mit einem persönlichen Blick noch einmal näher eingehen werde.

In der dritten Strophe „*Er weiß, dass er nichts weiß, wie alle andern auch nichts wissen, nur weiß er, was die anderen und er noch lernen müssen.*“ spiegelt sich mein Ringen im Umgang mit meinen eigenen Unzulänglichkeiten, Unfertigkeiten und Selbstansprüchen aber auch meine Freude am Lernen, Miterleben, sich entwickeln und Entwicklungen bei anderen beobachten zu können wider.

Bei den folgenden zwei Strophen: „*Wer in sich fremde Ufer spürt, und Mut hat sich zu recken, der wird allmählich ungestört von Furcht sich selbst entdecken. Abwärts zu den Gipfeln seiner selbst blickt er hinauf, den Kampf mit seiner Unterwelt nimmt er gelassen auf.*“ entdeckte ich mit Blick auf meine Entwicklungsfelder die Polaritäten von Angst und Mut, Verunsicherung und Zuversicht sowie Spannung und Gelassenheit, die mich insbesondere in der Ausbildungsgruppe und meiner Einzellehrsupervision immer wieder herausgefordert haben.

Die Schlussstrophen: „*Wer Schmetterlinge lachen hört, der weiß, wie Wolken schmecken, der wird im Mondschein, ungestört von Furcht die Nacht entdecken. Wer mit sich selbst in Frieden lebt, der wird genauso sterben und ist selbst dann lebendiger als alle seine Erben.*“ beschreibt meine reifende Erkenntnis, dass die „innere Friedensarbeit“ ein lohnender und immerwährender Prozess sein wird.

4.2. Erste Szene – Berufliche Selbsterfahrung:

Nach dieser Erwärmung möchte ich an den Ausgangspunkt meiner Ausbildung zurückkommen. Mir ist während des Rückblickes nochmal bewusst geworden, wie herausfordernd und anspruchsvoll mein Start in den Ausbildungskurs gewesen war. Bedingt durch die hohe Nachfrage und meine späte Anmeldung bin ich erst als Nachrückerin nach dem Entscheidungsmodul in den Kurs eingestiegen. Das nächste reguläre Kurswochenende musste wegen der Coronapandemie spontan auf eine Online-Veranstaltung umgestellt werden. Ich erwähne das deshalb, weil mir zwar die Entscheidung in dem Ausbildungskurs zu bleiben relativ leichtgefallen ist, jedoch ein richtiger Beziehungsaufbau sowohl zur Gruppe als auch zur Kursleitung für mich gefühlt noch förmlich in der „virtuellen Zoom Luft“ hing. In der beruflichen Selbsterfahrungswoche in Bredbeck habe ich also meine Gruppe erstmalig in Präsenz erlebt.

In dieser gemeinsamen beruflichen Selbsterfahrungswoche waren für mich die Präsentationen der Berufsbiografien aller KursteilnehmerInnen auf der Bühne eine sehr eindrückliche Erfahrung. Die in

meiner Wahrnehmung geballte Beratungs- und Supervisionskompetenz der KollegInnen mit den beruflichen Hintergründen als SozialpädagogInnen, PsychologInnen und TheologInnen ließen mich mit einer gehörigen Portion Selbstzweifel auf die Bühne gehen. Ich hatte Selbstzweifel in Bezug darauf, ob meine Kompetenz „ausreicht“, für mein angestrebtes Ziel irgendwann einmal freiberuflich als Supervisorin arbeiten zu können. Ich fühlte mich mit meinen Erfahrungen als ehrenamtliche Beraterin in einem Beratungs- und Seelsorgezentrum im Vergleich zu den anderen KollegInnen „semiprofessionell“. Ein weiterer Aspekt des Zweifels bestand für mich in der Frage, wieviel ich jetzt und hier von mir zeigen mochte. Schon die Offenlegung meiner ostdeutschen Herkunft war bisher in vielen anderen Kontexten mit langen Abwägungsprozessen verbunden.

Wenn ich mir meine damals gestellte Skulptur (siehe Abbildung 2) nochmals vergegenwärtige, hatte ich zwei Wohlfühlstationen. Mit dem Ehrenamt im Beratungszentrum und meinem Satz „Hier bin ich richtig!“ brachte ich sowohl meine Freude an der ehrenamtlichen Arbeit als auch mein Zugehörigkeitsgefühl mit den anderen Ehrenamtlichen zum Ausdruck. Es war jedenfalls ein Platz und eine „Rolle“, in der ich gut sein konnte. Mittlerweile habe ich das Ehrenamt auf Grund der zeitintensiven Ausbildung aufgegeben und bin dankbar über die vielfältigen Begegnungen und Beratungserfahrungen, die ich dort machen konnte.

Die größte Spannung erlebte ich zwischen meiner „alten“ und „neuen“ Berufswelt. Ich hatte noch so viele Fragezeichen, was ich von meinen Kompetenzen meiner bisherigen beruflichen Erfahrungen mit in die neue Welt einer zukünftigen Freiberuflichkeit integrieren könnte bzw. von was ich mich vielleicht auch verabschieden würde. Zum damaligen Zeitpunkt hatte ich noch kein klares Bild, wie ich mir meine zukünftige Freiberuflichkeit als Supervisorin vorstellen konnte und so war die erlebte Spannung zwischen diesen beiden Welten während des Stehens im Zentrum der Macht für mich auch körperlich spürbar. Verbal habe ich mein Erleben zwar mit den aktuellen hauptberuflichen „Herausforderungen und Spannungen“ beschrieben. Gleichzeitig hatte ich schon auf der Bühne geahnt, dass es wohl noch ein paar Themen gab, die ich zu einem späteren Zeitpunkt oder in einem geschützteren Rahmen anschauen und reflektieren werde. Ich bin damals aus der „zentralen“ Position mit dem Satz von der Bühne gegangen, „dass es mir jetzt reicht“.



Herausgearbeitete Sätze für die Rollen:

Ehrenamt: *„Hier bin ich richtig“*

Alte Welt: *„Du gehörst zu mir“*

Neue Welt: *„Ein weiter Weg“*

Aktueller Job: *„Ich brauche Dich für meine Unabhängigkeit.“*

Die Studierende: *„Ich will wissen.“*

Zentrum der Macht: *„Ich habe es gesehen und es reicht mir“*

Abbildung 2: Skulptur berufliche Selbsterfahrung

Nachreflexion:

Aus heutiger Perspektive hat mich mein noch nicht erfülltes Kontroll- und Sicherheitsbedürfnis in einer weiteren Exploration vor der Gruppe gehemmt. Andererseits war diese eigene Erfahrung wertvoll, da ich in einer späteren Lernsupervision von einer Supervisorin die Rückmeldung bekam,

sie sei das erste Mal in dieser Gruppe und möchte jetzt keine weiteren Fragen mehr mit mir reflektieren. Ich konnte mich gut in sie einfühlen und gelassener reagieren, als ich es ohne diese Erfahrung vielleicht gekonnt hätte. In einer späteren Ausbildungsphase tauchten die Themen Hemmung in Verbindung mit meiner Frage nach ausreichender Kompetenz und meine ostdeutsche Sozialisation im Kontext der eigenen Praxisfälle in der Lehrsupervision erneut auf. Diese Irritationen konnte ich dort intensiver und etwas freier bearbeiten.

Exemplarisch stelle ich eine Nachreflexion aus der Einzellehrsupervision vor, in der ich mich auf

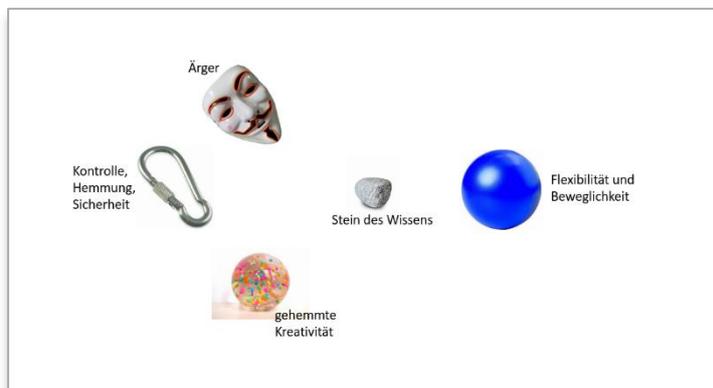


Abbildung 3: Symbolarbeit Lehrsupervision

„Spurensuche“ bezüglich meiner Hemmung begeben habe. Ich brachte die Situation ein, dass in einer meiner Supervisionsgruppen mit Ehrenamtlichen eine ebenfalls als Supervisorin ausgebildete Supervisorin ist. Ich fühlte mich in der Arbeit mit ihr einerseits gehemmt und andererseits gab es einen inneren Anspruch, es besonders gut machen zu wollen. Auf jeden Fall wollte ich erstmal „ja nichts falsch“ machen. Die

Symbolarbeit (siehe Abbildung 3) in der Einzellehrsupervision verdeutlichte mir mein biografisch hergeleitetes *Verhaltensmuster*, erstmal aus kontrollierter Distanz abzuwarten, zu beobachten und auftauchende Handlungsimpulse zunächst zu ignorieren, bis ich scheinbar sicher bin „ja nichts falsch zu machen“. Es entstand für mich ein Bild eines starken Ungleichgewichtes zwischen den Polen Kontrolle & Sicherheit versus Flexibilität & Beweglichkeit. Ich erkannte, dass der „Preis“ für mein Sicherheitsbedürfnis und der Wunsch nach Fehlervermeidung zu Lasten meiner Flexibilität geht und mich hemmt. Meine innere Welt ist dann in einer Art „Dauerschleife“ aus - sag ich es, sag ich es nicht oder mach ich jetzt was oder lieber nicht – „gefangen“. Mittlerweile kann ich meinen eigenen Ärger, wenn ich diese „Dauerschleife“ realisiere, gut wahrnehmen. Meine gesteigerte Selbstwahrnehmung durch die zuvor erarbeitete Selbsterkenntnis und *Klärung* hilft mir, mich in ähnlichen Situationen anders zu verhalten.

In einer späteren Phase der Ausbildung ermöglichte eine psychodramatische Einheit in der Ausbildungsgruppe mit szenischen Darstellungen über persönliche biografische Erfahrungen eine weitere Reflexionsmöglichkeit dieser Themen, die in unserer exponierten Rolle als Supervisor mitwirken. Es stellte sich also jeder aus der Gruppe mit einer besonders prägenden Szene seines biografischen Hintergrundes vor. Die jeweiligen Szenen oder Glaubenssätze (wie beispielsweise: „Das schaffst Du nie“, „Das kannst Du nicht“, „Deine Gefühle sind nicht richtig“ usw.), wurden von den anderen TeilnehmerInnen nach kurzer „Regieanweisung“ in Szene gesetzt und die jeweilige ProtagonistIn schaute aus der Spiegelposition zu. Es entstand ein buntes Kaleidoskop (*Reflexionsvielfalt und -intensität*) aus bewegenden Bildern mit hoher emotionaler Dichte. Die verschiedensten Gefühlslagen in schneller wechselnder Folge sowohl in der Zuschauerrolle als auch auf der Bühne lösten bei mir bspw. Traurigkeit, Hilflosigkeit, Wut aber auch Lachen aus und waren sehr eindrücklich für mich. (*Selbsterfahrung sinnlich erleben*) Diese in der *Surplus – Reality* nacherlebten Gefühle in den unterschiedlichsten *Rollen* waren ein wichtiger Schritt für mich, auch etwas versöhnlicher auf mich selbst und das auslösende Umfeld zu schauen. Insbesondere die nachfolgende Sharingphase verdeutlichte mir, dass ich mit meinen zwar anderen aber doch ähnlich

gelagerten biografischen Hintergründen nicht allein war. (*Re-Stabilisierung*)¹ So konnte ich auch selbst erfahren, wie wichtig *vertrauensvolle Beziehungen* und ein *Zugehörigkeitsgefühl* in der Gruppe sind, um mich zu öffnen und mich mit eigenen Themen zu exponieren.

Diesen Aspekt beschreibt auch Yalom, dass in Gruppen durch Selbstoffenbarung anderer Gruppenmitglieder das „Gefühl der Einzigartigkeit“ entkräftet wird und sich entlastend auswirken kann. Insbesondere das Phänomen, wenn andere Gruppenmitglieder über Probleme sprechen, die den eigenen stark ähneln, kann ein Gefühl von einer „Wiederaufnahme in die menschliche Gesellschaft“ entstehen. (Yalom, 2016 S. 28 f.)

4.3. Zweite Szene – Nichtpassung im Feld:

In der Mitte der Ausbildungsphase stand für mich die anspruchsvolle Akquisition von eigenen Praxisfällen und die Frage nach einer Positionierung am Markt an. Meine ersten Akquisebemühungen waren aufwändig, erzeugten geringe Resonanz und ich pendelte zwischen Lust und Frust hin und her. Lust in Bezug darauf, dass mich meine ersten eigenen Praxisfälle außerhalb der ehrenamtlichen Arbeit im Beratungszentrums stolz machten und mir ein Gefühl von *Selbstwirksamkeit (Transfer und Autonomie)* in der für mich neuen Supervisorinnenrolle gaben. Parallel erlebte ich allerdings auch das *frustrierende* Phänomen von Nichtpassung im Feld (*Verstörungen, Heraus- und Anforderungen*) als Supervisorin.

Diese Erfahrung war sehr nachhaltig für mich, sodass ich sie hier reflektieren möchte. Ich bekam eine Anfrage für Teamsupervision in einem integrativen Kindergarten. Neben der ersten Freude über einen potenziellen neuen Auftrag, kam bald das *vertraute Gefühl von Zweifel und Unsicherheit (Problemaktualisierung)* auf. Mir wurde sehr schnell klar, dass ich mich zwar mittlerweile für Teamsupervisionen gut gerüstet fühlte, allerdings keinerlei Branchenerfahrung und Feldkompetenz für integrative Kindergärten mitbrachte. Mit meiner inneren Anspannung mir jetzt bloß von meiner Unwissenheit nichts anmerken lassen zu wollen, fiel meine persönliche Vorstellung im Team wohl etwas knapp aus. Hinzu kam, dass ich mit der Frage rechnete, ob ich entsprechende Branchenerfahrung mitbringen würde – gleichzeitig diese Frage auch irgendwie fürchtete. Natürlich kam die Frage und mein zurechtgelegter Satz klang dann rückblickend ebenfalls zurechtgelegt. Ich wollte bei der Wahrheit bleiben. Gleichzeitig wollte ich aber auch den Auftrag und ich spürte den Zweifel nach meiner Antwort nicht nur bei mir, sondern auch im Team. Jedenfalls deutete ich die Situation so und erlebte das Team nach der Vorstellungsrunde ebenfalls etwas schmallippig und „ohne Thema“, an dem das Team in der Probesupervision hätte arbeiten wollen. Ich spürte einen *inneren Handlungsdruck*, diese „Leerstelle“ unbedingt überbrücken zu müssen. Ich fragte das Team, ob denn Interesse bestünde zu sehen, wie ich „normalerweise“ arbeiten würde. Zu *meiner Erleichterung* ging das Team auf das Angebot ein. In einem Vorgespräch mit der Leiterin hatte ich erfahren, dass ein Teil der Konfliktlagen des Teams sich zwischen neuen und langjährig Mitarbeitenden sowie zwischen Voll- und Teilzeitkräften abspielten. Also arbeitete ich zur Erwärmung und für meine Erstdiagnostik der Beziehungslagen der Gruppe mit einer Eingangssoziometrie u.a. nach den Kriterien: Dauer der Beschäftigung in der Kita und wer eine Tätigkeit als Voll- oder Teilzeitkraft wahrnimmt. Im Anschluss bat ich die Supervisorinnen sich einmal mit entsprechender Nähe oder Distanz in Bezug auf ihre gefühlte Arbeitsbelastung im Team um einen Mülleimer zu positionieren. Der von mir auf die Bühne in Szene gesetzte Mülleimer sollte die Arbeitsbelastung symbolisieren und ich bat die Supervisorinnen einen Satz zu formulieren: „Ich

¹ Die Prinzipien der Destabilisierung und Re-Stabilisierung werden bei den allgemeinen Wirkfaktoren in Professionalisierungsprozessen nicht explizit erwähnt. Ich habe Sie in Anlehnung an die generischen Prinzipien meinem Erleben zugeordnet, da ich sie aus meiner subjektiven Prozess Erfahrung als wichtig erachte.

stehe hier weil...“. In der Nachbesprechung bekam ich zwar positive Rückmeldungen. Es sei leichter gefallen, mit Blickrichtung zum Mülleimer zu sprechen, als am Tisch sitzend und irgendwie sei das ganze Team in Bewegung gekommen. Dennoch bekam ich ein paar Tage später die Absage und ich habe die Gelegenheit genutzt, sowohl in der Einzel- als auch in der Gruppenlehrsupervision meine innere Dynamik und die zwischen Team und mir nachzuvollziehen.

Nachreflexion:

Diese Erfahrung der offensichtlichen Nichtpassung und der ausgelösten Gefühle und Handlungsmuster war ein wichtiger Anlass, mich in der Lehrsupervision mit der Frage auseinanderzusetzen, wann bin ich als Supervisorin gut genug und vor allem, für wen bin ich gut genug. Nach meiner Schilderung dieser Situation in der Gruppenlehrsupervision, hätte ich der Szene auch die Überschrift geben können: „Ich zeige, was ich kann, weil ich nicht sicher bin, was ich für das Team schon kann.“ Scheinbar hatte diesmal meine Unsicherheit, ob ich ohne Feldkompetenz Teamsupervision anbieten kann, zu einen Kompensationsversuch im Sinne eines „ungefragten Beweises“ geführt: Ich habe zwar keine Branchenerfahrung, aber immerhin kann ich schon etwas psychodramatisch arbeiten...und das möchte ich auch gerne beweisen. Die weitere Auseinandersetzung mit der Frage, was ich „ungefragt beweisen“ möchte, führte zu meiner biografischen Erfahrung „im Zweifel“ etwas mehr zu machen. Ein Zweifel der nicht nur bei mir ist, sondern den ich auch bei meinem Gegenüber zu glauben vermute. Ich trete dann den „Beweis“ durch Anstrengung und Aktivitäten an – bei gleichzeitiger Suche nach Anerkennung. Ganz schön anstrengend... (*Verhaltensmuster erkennen*) Während ich also in der zuvor beschriebenen Szene in einer vermeintlichen Konkurrenzsituation mit meiner Hemmung haderte, konnte ich mich jetzt mit meiner Anstrengung und meinem Aktionismus auseinandersetzen. Ich habe eine Weile gebraucht, um diese innere „Zweigeleisigkeit“ zu verarbeiten. (*Zeit für Entwicklung*)

Hilfreich in der Verarbeitung dieser Erkenntnisse war wiederum die Tatsache, dass die Möglichkeit des Misslingens oder gar beruflichen Scheiterns in der Supervisorenrolle immer mal wieder ein Thema in der Ausbildungsgruppe war. Besonders wertvoll war die psychodramatische Einheit einer „laufenden Bühne“ in der jeder aus seiner Supervisionspraxis Szenen des Scheiterns von anderen AusbildungsteilnehmerInnen darstellen ließ. Auf einem Regiestuhl erklärt der jeweilige Protagonist die Szene, sucht sich „seine“ DarstellerInnen und schaut sich aus Distanz wie im Spiegel „seine“ Szene an. Auch hier konnte ich wieder davon „profitieren“, dass meine KollegInnen ähnliche Erfahrungen machten und sich die Betrachtung mit Abstand oder in anderen Rollen für weitere Reflexionsprozesse sehr lohnen kann. (*Re-Stabilisierung*)

Mit etwas größerem Abstand kann ich auf die beiden beschriebenen Szenen etwas gelassener schauen und mir sind meine beiden Verhaltensmuster oder „Extrempole“ aus Hemmung und angestregtem Aktionismus bewusster geworden. Mittlerweile gelingt es mir in der Praxis etwas besser, entspannter zu schauen, was sich zeigt und entwickelt.

4.4. Dritte Szene – Eigen- und Gruppendynamik:

In dem Seminar Führungskräftecoaching stellte ich mich mit einem eigenen Anliegen zur Verfügung. Ich war in dieser Ausbildungsphase gerade selbst mit einem Reorganisationsprojekt in meinem Bereich mit 16 Führungskräften und ca. 240 Mitarbeitern intensiv beschäftigt und fühlte mich in meiner Leitungsrolle als Bereichsleitung sehr herausgefordert. Ich stellte mich exemplarisch für ein Führungskräfte-Einzelcoaching „zur Verfügung“ und mein Auftrag lautete: Wie entwickle ich gemeinsame Ziele und Werte in einer Welt, die sich ständig ändert? Die Arbeit erfolgte im Plenum mit der Kursleitung. Zu Beginn des Coachings „plänkelte“ ich genauso wie meine abstrakte

Fragestellung um eher technische Begriffe wie Organisationsstruktur, Gestaltungsspielräume und meine Sandwichposition herum. Erst der *Rollentausch* mit meinem Mitarbeiter in der Funktion einer Regionalleitung und wieder zurück ließ mich emotional spüren, was eigentlich los war. In dieser Rolle fühlte ich mich sehr unwohl und eingeeengt und im Rollentausch zurück in meine Rolle ahnte ich, dass mich mein Gegenüber nicht mehr als wirkliches Gegenüber wahrnehmen kann. Ich hatte jedenfalls Schwierigkeiten, mich selbst hinter dieser beruflichen Rolle zu erkennen. Da wir im Modus Einzelsetting arbeiteten, konnte kein „echter Rollentausch“ mit einem Antagonisten stattfinden. Allerdings war das Stehen für mich in der entsprechenden Körperhaltung und den jeweils typischen Sätzen aus den Rollen auch herausfordernd. Ich hatte mich selbst im Rollentausch „wie hinter einer Fassade“ wahrgenommen. Keine schöne Erfahrung und mit dieser „Erkenntnis“ musste ich auch physisch aus meiner Position mit einem Schritt zur Seite „rausgehen“. (*Destabilisierung*)

Die anschließende Rückmeldung der Leitung mit den sinngemäßen Botschaften: „keine Begeisterung hinter den Ideen zu spüren“ und den Eindruck einer lediglich sachlich orientierten „Auftragserfüllung“ machte mir mehr als deutlich, dass ich beruflich etwas verändern muss. In meiner Nachreflexion hätte der Auftrag auch lauten können: Was sind eigentlich meine Ziele, Visionen und Werte in meinem eigenen Veränderungsprozess. Oder noch prägnanter: Was will ich? (*Motivation, Sinn und Wunschbezug*)

Erste Nachreflexion:

Ich hatte rückblickend wohl eine Erkenntniskatharsis und eine emotionale Katharsis „zu verdauen“ und war für weitere externe Anregungen und Fragestellungen aus der Gruppe nicht mehr zugänglich. Meine KollegInnen wollten noch Fragen stellen und sich darüber austauschen, ob und was im Coaching mit Führungskräften anders ist. Ich mochte mich an diesem Austausch nicht beteiligen und „kaute“ gedanklich und emotional noch auf dem gerade Erlebten herum und war innerlich sehr damit beschäftigt, was diese Erkenntnis jetzt für mich bedeutet. Dieser Parallelprozess aus eigenem Erleben und Bedürfnislagen der Gruppe werde ich in einer Praxisreflexion erneut aufgreifen.

Die Intervention des *Rollentauschs* habe ich als sehr intensiv erlebt und gleichzeitig kam sie für mich sowohl im Ausbildungsprozess als auch für meine weiteren beruflichen Entscheidungen zum richtigen Zeitpunkt. Es war wie eine Initialzündung und ich begann, alle Vorbereitungen für meine professionelle SupervisorInnenrolle zu intensivieren. Ich reduzierte meine Arbeitszeit, investierte Zeit in Website-Gestaltung, Flyer usw. und begann intensiver Supervisionsaufträge zu akquirieren. Ich ging in Aktion und danach dieses Gefühl von Selbstwirksamkeit zu spüren, war so wohltuend für mich. (*Autonomie und Transfer*)

In der zweiten Seminarwoche in Rendsburg stand für mich eine weitere wichtige berufliche Entscheidung an. Ich wollte meine Arbeitszeit noch weiter auf 50 % reduzieren. Mir war klar, dass diese Entscheidung auch Auswirkungen auf meine bisherige Leitungsrolle haben würde und es galt für mich mit der Arbeitgeberin über meine zukünftige Rolle im Unternehmen und die Konditionen zu verhandeln. Für mich war dieser Parallelprozess der Ausbildung und gleichzeitig weitreichende berufliche Veränderungen sehr herausfordernd und ich fand es für mich eine gute Gelegenheit, dies in der Gruppe reflektieren zu wollen.

An einem „warmen Frühsommer-Nachmittagskomazeitpunkt“ stand also eine Seminareinheit mit einer „übenden Leitung“ meiner AusbildungskollegInnen auf dem Programm. Ich war die Einzige aus der Gruppe mit einem Anliegen. Fast die Hälfte der Gruppe hätte theoretisch noch als übende Leitung zur Verfügung stehen müssen – jedoch meldete sich niemand, der mit mir hätte arbeiten wollen. So saß ich also in exponierter Position außerhalb des Stuhlkreises und war überrascht, irritiert, verärgert und stand kurz vor der Entscheidung eines „geordneten Rückzugs“, weil immer noch keine Resonanz aus der Gruppe kam. Ich war dann selbst von mir überrascht (*Verstörungen*,

Heraus- und Anforderungen), dass ich weder schmolend noch grollend den Satz formulieren konnte, dass sich das für mich gerade nicht gut anfühlen würde, hier so ohne Resonanz zu sitzen. Es kam daraufhin etwas Bewegung in die Gruppe und es meldete sich eine Kollegin, die allerdings ihre „übende Leitung“ im Plenum bereits absolviert hatte. Trotz ihres Hinweises darauf nahm keiner der anderen KollegInnen ihr Angebot an, vielleicht doch noch diesen Ausbildungsbestandteil absolvieren zu wollen. Mit dieser spannenden „Startphase“ arbeitete die Kollegin dann mit mir an meinem Anliegen, wie ich mich gut auf diese Gespräche und Übergangsphase vorbereiten kann.

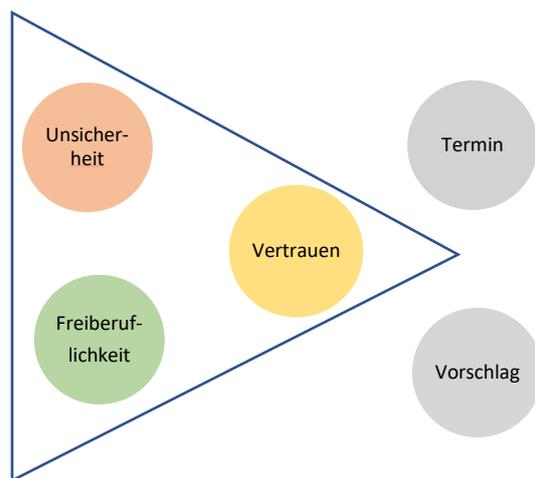


Abbildung 4: Freiheit und Unsicherheit

Am Ende der Arbeit konnte ich gut in der Position des Vertrauens stehen. Die anstehenden Gespräche hatten nicht mehr die entscheidende Bedeutung für mich, sondern eher der Blick auf die Freiberuflichkeit – auch wenn Gefühle von Unsicherheit dazugehören.

Nach der Sharingphase erfolgte noch ein Austausch in der Gruppe zum Prozess und der Frage, was an der Entscheidung, sich als übende Leitung zu melden und mit mir zu arbeiten schwierig war.

Zweite Nachreflexion:

Zu Beginn war diese Prozessreflexion für mich schwer auszuhalten. Es hatte die Anmutung einer gefühlten „Wiederholung“, in der Auseinandersetzung mit dem Thema meiner Nichtwahl. Meine gewohnten Handlungsmuster drängten danach, zur „Tagesordnung“ zurückzukehren oder einfach weiterzumachen, „als ob nichts wäre“. Diese sich nach meinem Empfinden wie „zäher Kaugummi“ anfühlende Reflexion in der Gruppe war salopp formuliert eine Zumutung. Ich habe zunächst nur *mein* Anliegen und *mein* Bedürfnis nach Reflexionsunterstützung gesehen...und fühlte mich eben nicht gesehen. Ich realisierte erst „zeitverzögert“, dass es auch um ein Gruppenthema und die Vereinbarung ging, dass jeder während der Ausbildung mindestens einmal in die Rolle der übenden Leitung in das Plenum geht. In dem Moment als beispielsweise Rückmeldungen kamen, dass für eine Arbeit mit mir das eigene Zutrauen oder möglicherweise auch die Passung fehlen würde, war ich über diese Offenheit sehr erstaunt und konnte ein besseres Verständnis für die Gesamtsituation der Gruppe entwickeln.

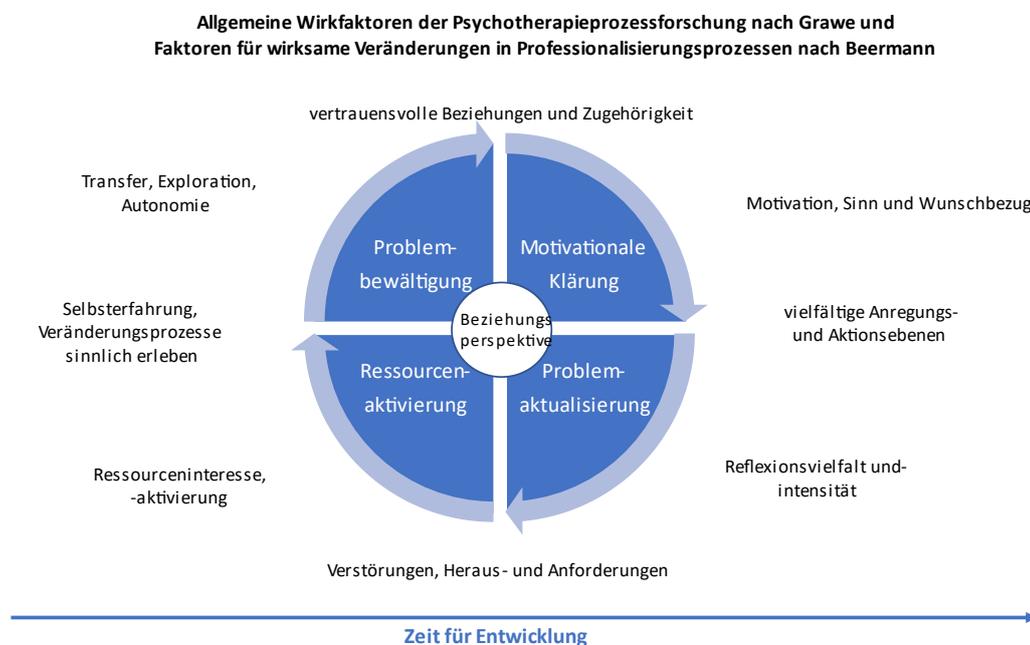
Ich bin rückblickend sehr froh, dass ich mich nicht gleich mit meinem Anliegen zurückgezogen habe, wie ich es wahrscheinlich vor Ausbildungsbeginn gemacht hätte. (*Verhaltensmuster erkennen*) So konnte ich mit dieser neuen Erfahrung und „Aushalten der Situation“ (*Problembewältigung und Klärung*) aus mehreren Perspektiven Nutzen ziehen.

Eine Perspektive entfaltet Relevanz für meine professionelle Supervisorenrolle: Die Wahrnehmung von Spannungen oder Irritationen nicht nur zu spüren, sondern auch das Gefühl in Sprache zu bringen und einer Gruppe zur Verfügung zu stellen. Hinzu kommt eine Erkenntnisperspektive, dass ich mich selbst in dem Ausbildungsprozess etwas verändert habe und Spannungen zwischen eigenen Befindlichkeiten und die der Gruppe besser (aus)halten kann. Als Zukunftsperspektive stand für mich am Ende der Arbeit die lohnende Einsicht, dass ich mich zwar einerseits „akribisch“ auf anstehende

Termine vorbereiten kann, es trotzdem bildlich gesprochen, beim Sprung ins Wasser immer einen Moment der Unsicherheit geben kann. Mittlerweile gründet sich meine Hauptenergie in dem Vertrauen, dass eine Freiberuflichkeit eben auch Freiheit bedeutet und ich die daraus resultierende Unsicherheit mit anschauen kann, ohne mich davon permanent verunsichern zu lassen. Beide Aspekte – Freiheit und Unsicherheit – haben ihre Berechtigung. Insofern bin ich im Rückblick sogar dankbar für diese aufreibende Erfahrung und nehme das psychodramatisch inszenierte Bild mit meinen KollegInnen im Blick als wertvolle Ressource für meine weitere freiberufliche Entwicklung mit. (*Ressourcenaktivierung und Re-Stabilisierung*)

4.5. Integration und Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse

Die Abbildung 5 gibt einen Überblick über die allgemeinen Wirkfaktoren in persönlichen Entwicklungs- und Professionalisierungsprozessen, die ich während des Ausbildungsprozesses exemplarisch in den 3 beschriebenen Szenen versucht habe zu identifizieren und meinem inneren Erleben im Rückblick zugeordnet habe.



Quelle: Darstellung in Anlehnung an Beermann (2020) S. 176 und eigene Darstellung

Abbildung 5: Allgemeine Wirkfaktoren in Veränderungs- und Professionalisierungsprozessen.

Dieser Versuch war einerseits schwieriger als anfänglich gedacht. Je intensiver ich mich mit meinen eigenen Prozessen beschäftigte, desto facettenreicher und komplexer wurde das Unterfangen. Andererseits war der Prozess des Aufschreibens, des Sortierens und des „Springens“ zwischen den verschiedenen Zeit- und Raumebenen aus eigener Biografie, dem Ausbildungs- und Berufskontext, den Praxisfällen sowie die zukünftige Perspektive auf Supervisionsprozesse (Kap. 5 und 6) sehr spannend für mich. Ich habe den Schreibprozess wie eine Art entschleunigte Selbstsupervision empfunden, bei der ich ähnliche Herausforderungen wie bei „echten“ Supervisionen zu bewältigen hatte. Ich ging den Fragen nach: Welche Szenen wähle ich aus und worauf lege ich den Schwerpunkt? Was lasse ich lieber aus oder was sollte ich doch aufgreifen? Halte ich die Rahmung ein wie Umfang und Abgabezeitpunkt? – um nur einige Aspekte zu nennen. Gleichzeitig wirkte die nochmalige

Auseinandersetzung im Schreiben mit den oben beschriebenen Szenen auch entlastend auf mich. Wie eine ergänzende Ressourcenperspektive nach dem Motto: „Das habe ich schon geschafft und verarbeitet“.

Ein weiteres Fazit aus dem beruflichen Selbsterfahrungsprozess ist, dass ich mir meiner Kompetenzen und Entwicklungsfelder stärker bewusst geworden bin. So habe ich beispielsweise die Kompetenz des Zuhörens vielleicht schon aus meiner ehrenamtlichen Beratungstätigkeit „mitgebracht“ – das Aushalten des Nichtwissens bei gleichzeitiger Wahrnehmung meiner widersprüchlichen Gefühlslagen war noch ein Entwicklungsfeld und schwang in den ausgewählten Szenen jeweils mit. Ich setzte mich in der Ausbildung also intensiv mit meinen Entwicklungsfeldern wie u.a. der Erhöhung meiner Ambiguitätstoleranz auseinander.

Für diese notwendige Auseinandersetzung und „Reibung“ war mit Blick auf die Theorie der Wirkfaktoren das Lernen in Interaktion und in vertrauensvollen Beziehungen besonders intensiv, da für mich weitere Reflexionsprozesse angestoßen und neue Erfahrungsräume ermöglicht wurden. „Nur in einer Atmosphäre des Vertrauens kann tiefgreifende, potenziell selbstwertbedrohliche Reflexion `gesund` ablaufen.“ (DGSv, 2021 S. 29) Was mir zu Beginn der Ausbildung in der „großen“ Ausbildungsgruppe so noch nicht möglich war, konnte sich in den verschiedenen Lernsettings wie Einzel-, Gruppen-, und Intervisionsgruppe entwickeln und wachsen.

Wenn ich die neun Wirkfaktoren in Professionalisierungsprozessen und die generischen Wirkprinzipien gedanklich übereinanderlege, dann ist eine weitere Erkenntnis für mich, dass ich im Ausbildungsprozess mehrere Phasen von Destabilisierung und Re-Stabilisierung erlebt habe. Was Astrid Beermann als Verstörungen, Heraus- und Anforderungen beschreibt, löste phasenweise eine Destabilisierung aus. Für meine jeweiligen Re-Stabilisierung haben mehrere Faktoren, die verschiedenen Lernsettings und der strukturelle Rahmen der Ausbildung beigetragen. Manches „Störgefühl“ konnte ich erst im Rückblick mit dem neuen Hintergrundwissen und der Kombination aus einem Theorie-Praxistransfer einordnen und verstehen. Auf jeden Fall habe ich bedingt durch die Erfahrungen meines eigenen Entwicklungs- und Veränderungsprozesses mehr Respekt vor den Anliegen von SupervisandInnen und bin achtsamer geworden in Bezug auf deren möglichen Phasen der Destabilisierung. Ich stelle mir zumindest mehr als vorher die Frage, welche meiner Interventionen und vor allem die Ressourcenperspektive im Supervisionsprozess zur Re-Stabilisierung beitragen könnten.

Ich hatte die Chance, das psychodramatische Verfahren in der Selbsterfahrungsphase zu erleben. Das ermöglichte mir gerade auch im Rollentausch oder als Hilfs-Ich ein vielfältiges Reflexionsangebot mit mehreren Reflexionsebenen. Ich konnte so ganzheitlich lernen (kognitiv, emotional, motivational) durch körperlich – sinnliche Interaktion. Es gab Lernformate, bei denen ein Lernen durch Mitmachen, durch Abgucken, Ausprobieren und Einüben, aber auch durch körperliches Handeln, durch spezifische Bewegungen und Gesten angeboten wurden. Dieses mimetische Lernen spielt auch nach Kraiss eine zentrale Rolle bei der Ausbildung des Habitus. (Kraiss, 2002 S. 62) Ich konnte so besser nachvollziehen, dass die in der beruflichen Selbsterfahrungsphase angestoßenen Feedback-Prozesse und gruppenspezifischen Vorgänge, meine mitgebrachten habituellen Dispositionen stärker ins Bewusstsein gehoben haben und so einer erweiterten Selbstreflexion zugänglich wurden. (DGSv, 2011 S. 28)

So ordne ich diese Lernerfahrungen ergänzt um den theoretischen Rahmen der generischen Wirkprinzipien als wertvolles Modell für mein eigenes Beratungshandeln ein. Die ersten Versuche in immer komplexer werdenden Settings habe ich im Kapitel 5 dargestellt.

5. Praxisreflexionen

In dieser Abschlussarbeit sind Supervisionsprozesse im Fokus, bei denen die subjektive Reflexion von Sachverhalten sowohl auf personenbezogener als auch auf organisationaler Ebene im Vordergrund standen. Mögliche Veränderungsaspekte von SupervisandInnen bezogen sich dabei auf die jeweilige Perspektive, die Einstellung oder das Verhalten im arbeitsweltlichen [oder ehrenamtlichen] Kontext. (Judy, 2016 S. 143) Da ich u.a. auch Supervisionsprozesse mit Ehrenamtlichen reflektiere, möchte ich noch erwähnen, dass ich als externe Supervisorin beauftragt wurde und eine vertragliche Vereinbarung zum Umfang, Setting und Finanzierung erfolgte. Für die Ehrenamtlichen waren die regelmäßigen Supervisionen im Rahmen Ihrer Beauftragung für das Ehrenamt verpflichtend. (DGSv, 2011 S. 16 f.)

Bei meiner Auswahl der Praxisfälle habe ich mich von folgenden Kriterien leiten lassen:

- die Supervision hat in Präsenz stattgefunden
- ich konnte in der Supervision mit den SupervisandInnen psychodramatisch arbeiten
- es hat ein supervisorischer Prozess von mehreren Sitzungen stattgefunden.

Ziel meiner Praxisreflexionen ist ein Versuch, die theoretisch erarbeiteten und strukturierten Wirkprinzipien als Hintergrundfolie für die Nachreflexion zu nutzen und die gewonnenen Erkenntnisse in meine weitere supervisorische Arbeit einfließen zu lassen.

Bei der Nutzung des Verfahrens Psychodrama im Format Supervision bedarf es schon allein aus Zeitgründen diverser Anpassungen und dies führte in der Regel zur Anwendung kleinerer Arrangements wie beispielsweise kurze Vignetten, die Arbeit mit dem leeren Stuhl, Standbilder, Skulpturen etc. Große Protagonistenspiele kamen nicht zur Anwendung. (Buer, 2004, 2. Aufl S. 107-116) Ich stelle in den folgenden Abschnitten 3 Supervisionsprozesse in unterschiedlichen Settings vor.

5.1. Einzelsupervision: „Wo sind meine Grenzen?“

Im ersten Jahr meiner Ausbildung übernahm ich eine Supervisionsanfrage eines Projektträgers, der ein Mentorenprogramm für minderjährige, unbegleitete Flüchtlinge koordiniert und organisiert. Aufgabe der ehrenamtlich arbeitenden Mentoren ist es, die Jugendlichen in ihrem Integrationsprozess zu unterstützen, den Übergang von der Schule zur Ausbildung und Beruf zu begleiten und als Ansprechpartner für die Jugendlichen zur Verfügung zu stehen.

Hintergrund für die Supervisionsanfrage war die eskalierende Situation und unübersichtliche Lage nach der Machtübernahme der Taliban in Afghanistan im Sommer 2021. Viele der ehrenamtlichen Mentoren begleiteten junge afghanische Flüchtlinge, die vor Sorge um ihre zurückgebliebenen Angehörige emotional besonders stark belastet waren. Einige Mentoren hatten Supervisionsbedarf angemeldet, um die auch für sie belastenden Gespräche mit den Jugendlichen besser verarbeiten zu können. Einen Supervisionsprozess im Einzelsetting möchte ich aufgreifen und nachfolgend beschreiben.

Herr X berichtete davon, dass er insgesamt 5 Jugendliche als Mentor mit hohem Zeitaufwand und Engagement begleiten würde. Er sei stolz, dass alle seine bisherigen Mentees sich gut integriert und einen Ausbildungsplatz gefunden hätten. Trotz des zeitlichen Aufwandes mache ihm die Aufgabe Spaß. Seit zwei Wochen könne er allerdings nicht mehr richtig schlafen und sei gereizt. Die Fernsehbilder vom Flughafen Kabul und die unmenschlichen Szenen würden ihn überfluten und die eigene Hilflosigkeit als auch die seiner Mentees sei schwer auszuhalten. Aktuell sei er noch mehr als sonst mit den afghanischen Jugendlichen in Kontakt. Ein Mentee würde ihn mit Handynachrichten und schrecklichen Fotos auch in der Nacht überschütten. Er merke, dass er an seine

Belastungsgrenzen komme. Sein Ehemann wünschte, dass er mit dem Ehrenamt aufhören solle. Das käme allerdings für ihn nicht in Frage.

In der ersten Sitzung stand das Erzählen und sich Entlasten im Vordergrund. Herr X war über stressauslösende Faktoren gut informiert und konnte „gut sortieren“, welche Möglichkeiten zur Stressreduktion er für sich bisher schon genutzt hat und wieder reaktivieren kann. (Ressourcenaktivierung)

In der Folgesitzung arbeiteten wir an seinem Anliegen, wie er seine Grenzen benennen und trotzdem für „seine“ Mentees da sein könne. Wir begannen uns dieser Frage mit einer Symbolarbeit zu nähern. Ich bat ihn, die inneren Rollen aufzustellen, die in seiner Arbeit als Mentor im Vordergrund sind.



Löwe: Ich bin ein Kämpfer!

Esel: Ich weiß, was ich will.

Robbe: Ich möchte eine Ruhe - Oase für die Flüchtlinge sein.

Stein: Der Verletzte. Der wirkt so scharfkantig, verletzend und verletztlich zugleich.

Abbildung 6: Symbolarbeit Einzelsupervision.

Nachdem die Rollenanteile aufgestellt und mit einem Satz in Szene gesetzt waren, konnte er für sich erkennen, dass er zwar den Wunsch hatte, eine Ruhe - Oase für die Flüchtlinge zu sein, es aktuell nach seiner Einschätzung jedoch nicht wäre. Er würde sich selbst verletzlich fühlen und hatte zugleich Sorge, in seinem Wunsch nach Abgrenzung „über das Ziel hinauszuschießen“ und verletzend zu reagieren. Diese Sorge kenne er auch aus anderen Zusammenhängen, insbesondere, wenn die Menschen ihm wichtig seien. (Mustererkennung) Er konnte sich gut auf meine Anregung einlassen, aus dem Rollenanteil des Esels, der ja schließlich wissen würde, was er will, zum Rollenanteil der Robbe zu sprechen.

Seine spontane Reaktion: „Sag einfach, was Du willst und was Du nicht willst!“ führte uns zu einer Übungssequenz mit einem Rollentausch. Wir symbolisierten seinen Mentee mit einem leeren Stuhl und er konnte seine Sätze zur Abgrenzung gegenüber dem jungen Mann ausprobieren und auch im Rollentausch auf sich wirken lassen, bis es sich für ihn stimmig anfühlte. (Surplus, Rollentausch) In der Nachreflexion nahm er für sich die Erkenntnis mit, dass es durchaus möglich und legitim sei, auf die eigenen Grenzen hinzuweisen und trotzdem unterstützend wirken zu können.

Nachreflexion:

In dieser Arbeit waren mir die Themen des Ehrenamtlichen aus meiner eigenen Erfahrung als ehrenamtliche Beraterin sehr vertraut. Ich kenne also auch das Ringen um die richtige Nähe oder Distanz, um auch im Ehrenamt gut in einer professionellen Rolle bleiben zu können. Die Beziehungsgestaltung zu Ratsuchenden aus der ehrenamtlichen Beratungsrolle habe ich demzufolge oft selbst reflektieren können. In der Beziehungsgestaltung aus der noch neuen Rolle einer Supervisorin gegenüber einem ehrenamtlichen Supervisanden „schwäng“ das Thema: „Wo sind meine Grenzen als Supervisorin“ bei mir ebenfalls mit. Glücklicherweise ließen bei meinem

Supervisanden die Stresssymptome schon nach der ersten Sitzung deutlich nach. Andernfalls hätte ich nach einer Reflexion in der Lehrsupervision den Supervisanden an eine professionellere Beratung verwiesen.

Bedingt durch das Einzelsetting hat zwar kein „echter *Rollentausch*“ mit einem Antagonisten stattfinden können, dennoch war durch den inneren Rollendialog zwischen „Esel“ und „Robbe“ in dem Supervisanden schon eine spontanere und selbstwirksamere Reaktion ermöglicht. In meiner Wahrnehmung war er dadurch auch ausreichend erwärmt für eine Zukunftsprobe und einem imaginierten Dialog mit seinem Mentee. Nach Astrid Schreyögg liegt die Wirkung von Zukunftsexplorationen „zunächst in einer Präzisierung von Ahnungen, Ängsten usw., also prärationalen Deutungsmustern. Die Supervisanden ordnen sie, d.h. strukturieren sie um. Wenn die zukunftsgerichteten Imaginationen durch Rollenspiele präzisiert werden, ergeben sich auch spontane Umstrukturierungen von Handlungsmustern, die als Rollentraining sogar gezielte Veränderungen und Neuentwicklungen von Handeln bewirken.“ (Schreyögg, 1992 S. 374)

Als weitere allgemeine Wirkfaktoren und generische Wirkprinzipien konnte ich nachträglich im ersten Gespräch die *Ressourcenperspektive* bzw. deren Reaktivierung identifizieren. Durch die Symbolarbeit konnten dem Supervisanden seine *Verhaltens- und Interaktionsmuster* bewusst werden und er konnte diese für sich klären.

5.2. Fallsupervision: „Bin ich die einzige schwarze Seele im Raum?“

Ich biete ebenfalls Fallsupervision in Norddeutschland für ehrenamtliche Mitarbeiter der Telefonseelsorge an. Eine Fallvignette möchte ich gerne vorstellen.

Frau X hatte während ihrer Schicht ein kollegiales Mentoring mit einem ehrenamtlichen Kollegen und berichtete von einem Anrufer, mit dem sie zunächst ein gutes Gespräch begonnen hatte. Sie fühlte sich wie im „Flow“. Der Anrufer war ihr sympathisch. Der mithörende Kollege schrieb dann einen Zettel mit dem Wort „Wiederholungsanrufer!“ und reichte ihn ihr zu. Sie merkte, dass sich ihre „Zugewandtheit“ sofort abkühlte und sie sich vom Anrufer distanzierte. Sie formulierte als Anliegen, für sich zu klären, was zu dieser negativen Bewertung und ihrem veränderten Verhalten geführt hatte.

Ich fragte die Gruppe, ob jeder schon Erfahrungen mit Wiederholungsanrufern gemacht hätte. Die TeilnehmerInnen bestätigten und bevor es zu weiteren Rückmeldungen kam, bat ich die TeilnehmerInnen, sich umzudrehen, sodass wir uns gegenseitig nicht ansehen konnten. Ich hatte die Hypothese, dass es insbesondere engagierten Ehrenamtlichen schwer fallen kann, auch negative Empfindungen gegenüber ihren Klienten frei zu äußern. Der „inszenierte Blickschutz“ sollte also mögliche Schamaffekte reduzieren. Auf meine Bitte möglichst frei Gedanken und Gefühle über Wiederholungsanrufer zu äußern, tauchten zu meiner Überraschung nur ganz vereinzelt negative Empfindungen auf. Die überwiegende Mehrheit der Gruppe äußerte Mitgefühl und Verständnis mit den Wiederholungsanrufern.

Ich fragte Frau X, ob sie mit den „Gedankenwolken“ im Raum schon etwas anfangen könne. Sie reagierte humorvoll mit: „Ich scheine die einzige schwarze Seele in diesem Raum zu haben. Das hilft mir noch nicht weiter.“ Ich hatte ihr nach Rückfrage meine Hypothese angeboten, dass sie möglicherweise neue Themen und Menschen spannender finden könnte, als immer wieder die „gleichen Klagen“ zu hören. Dieser „Spur wollte sie weiter nachgehen“ und ich machte ihr den Vorschlag mit 2 Stühlen zu arbeiten. Ein Stuhl symbolisierte Frau X mit neuen Anrufern und ihrer dazugehörigen Gefühlslage. Der zweite Stuhl symbolisierte Frau X mit einem Wiederholungsanrufer und ihren Gefühlen dazu. Sie konnte sich gut darauf einlassen und sprach auf dem einen ganz lebendig und auf dem zweiten zäh und wie gelähmt. Wir schauten uns dann die zwei Stühle aus der Distanz an und ich fragte nach, ob sie jetzt eine Idee habe, woher das komme, dass sie so

unterschiedlich reagiere und empfinde. Da sie nicht weiterkam und mir auch die Ideen ausgingen, fragte ich die Supervisandin direkt, was noch eine gute Frage der Supervisorin an sie sein könnte. Schmunzelnd ließ sie sich darauf ein und stellte die Frage, ob es sein könne, dass Frau X erfolgsorientiert beraten möchte. Ich bat Frau X nochmal auf den Stuhl, wo sie mit den Wiederholungsanrufern sprach, und stellte die Frage, wie es ihr mit ihrer Erfolgsorientierung und den Wiederholungsanrufern ginge. Auf dem Stuhl „platzte“ es förmlich aus ihr heraus: „Ganz schlecht, da passiert ja nichts mehr und ich kann gar nichts für sie tun. Ich denke immer, ich habe auch Verantwortung dafür, dass es besser wird. Bei denen wird aber nichts besser.“ (Mustererkennung)

Ich reagierte mit einer überraschten Frage „Oh, du willst für die Anrufer Verantwortung übernehmen?“ Sie wirkte emotional angefasst und es arbeitete in ihr. (Katharsis) Ich registrierte in der Gruppe unruhige Bewegungen und einige TeilnehmerInnen wollten jetzt unbedingt „mitarbeiten“. Frau X schien in diesem Moment „dicht“ zu machen und wollte keine Resonanzen mehr aus der Gruppe. Ich musste eine Teilnehmerin einbremsen, die unbedingt Frau X noch etwas fragen wollte. Nach diesem „Einbremsen der Gruppe“ entspannte sich Frau X wieder und signalisierte, dass ihr die Arbeit schon viel gebracht habe und jetzt nicht mehr weiterarbeiten wolle. Sie fände es schon herausfordernd genug mit den zwei Stühlen.

Nachreflexion:

Ich interpretierte im Nachgang die Dynamik zwischen Gruppe und Frau X ungefähr so: Frau X war wahrscheinlich zu Beginn etwas enttäuscht, dass keine ähnlichen Erfahrungen und Stimmungen aus der Gruppe kamen. Sie wollte aber ihrem persönlichen Thema nachgehen und nachdem sie vielleicht mehr über sich erfahren hat, als sie zu Beginn ahnen konnte, wollte sie keine „Edel- und Gutmenschen-Resonanzen“ aus der Gruppe mehr haben. Gleichzeitig fühlte ich mich an der Stelle unter besonderer „Beobachtung“ sowohl von der Gruppe als auch von Frau X, ob ich ihre gesetzten Grenzen respektiere und gegenüber der Gruppe halte. Ich hatte zunächst einen größeren Aufmerksamkeitsfokus auf die Supervisandin, wie es ihr nach dieser Erkenntnis emotional ging und konnte mich gut in sie einfühlen. Zumindest ahnte ich, dass ein intensiver Reflexionsprozess für Sie angestoßen wurde und konnte gut nachvollziehen, dass die Supervisandin vielleicht einen Moment der Sammlung und kurze Abgrenzung zur Gruppe bezüglich weiterer Fragen benötigte. Für mich tauchte hier eine Parallele zu meinem „Führungskräftecoaching“ aus der beruflichen Selbsterfahrung auf (siehe Kap. 4.4) und habe wahrgenommen, dass manchmal eine neue Erkenntnis schon ausreichen kann und „nachverdaut“ werden muss, bevor weitere Schritte gemacht werden können. (*Resonanz und Kairos beachten*)

Nach dieser dynamischen Situation hatte ich zunächst Sorge, wie eine Integrationsphase für die Supervisandin und die Gruppe noch gelingen kann. Hier war vermutlich die Ritualisierung im Psychodrama aus Prozesssicht hilfreich. Jedenfalls konnten im Modus des Sharings mit einer größeren Offenheit aus der Gruppe Erfahrungen mit Wiederholungsanrufern mit der Supervisandin geteilt werden. Es tauchten nun eigene Beispiele mit Wiederholungsanrufern auf und was dazu jeweils persönlich angerührt wurde. So konnte zum Ende der Arbeitseinheit in der Gruppe mehr ausgedrückt werden, als vor Beginn der Bühnenarbeit möglich war. „Da in der psychodramatischen Arbeit, als Gruppenarbeit, immer, deutlicher als bei anderen Verfahren, die gesamte Gruppe in den [...] Prozess miteinbezogen wird, partizipieren oft alle Teilnehmer, im Sinne „spontaner Wirkungen“, am Veränderungsprozess.“ (Schreyögg, 1992 S. 352) Ich vermute, dass die Resonanzen aus der Sharingphase für die Supervisandin wieder zur weiteren *Stabilisierung* beigetragen haben.

Nach der Arbeit ist mir noch eingefallen, dass ich den „Wiederholungsanrufer“ ebenfalls durch einen Stuhl hätte symbolisieren können. Vielleicht wäre nach dem Interview auf den zwei Stühlen noch ein „Gespräch“ zwischen den beiden „Seelen“ von Frau X mit dem Wiederholungsanrufer als Gegenüber

möglich gewesen. In dieser Fallvignette konnte sich die Supervisandin zumindest eine neue Erkenntnis erarbeiten. Ich war in der Situation jedoch noch etwas überfordert mit der Gleichzeitigkeit der emotionalen Reaktion meiner Supervisandin und der gesteigerten Gruppenaktivität, sodass es leider keinen weiteren Möglichkeitsraum für einen „kleinen Schritt in Richtung besser“ gab. Es blieb also in diesem Fall bei einer neuen Erkenntnis für die Supervisandin bezüglich der Frage nach Verantwortung in ihrer Rolle als Telefonseelsorgerin und ich fühlte auf Grund der Gruppendynamik die Anstrengung meiner Prozessverantwortung als Supervisorin.

5.3. Teamsupervision: „Meine, deine, unsere Verantwortung“

In dieser Fallvignette stelle ich einen Auszug aus einem Teamtag in einer Einrichtung der Behindertenhilfe vor. Der Teilnehmerkreis bestand aus 16 TeamleiterInnen und einem Bereichsleiter.

Durch Corona hätte lange Zeit nur ein virtueller Austausch stattfinden können. Die letzten Termine seien stimmungsmäßig von der Mehrheit der Teilnehmenden als schlecht empfunden worden und es bestünde der Wunsch nach einem extern moderierten Teamtag, um wieder in einen besseren Zusammenarbeitsmodus zu kommen. Im Rahmen der Auftragsklärung fand ein Vorgespräch mit dem Bereichsleiter statt und er formulierte seine Wahrnehmung, dass die TeamleiterInnen überwiegend im Klagemodus verharren und angebotene Lösungen oder Vorschläge (Zeitarbeitskräfte, Supervision, Coaching) abwehren würden. Er habe die Sorge, dass sich die zunehmende Unzufriedenheit der Leitungskräfte auf die gesamten Teams und Klienten übertragen würden. Auf die Frage nach einem guten Ergebnis des Teamtages würde er sich wünschen, dass die vorhandenen Gestaltungsmöglichkeiten und Spielräume wieder mehr genutzt und mehr Eigenverantwortung durch die TeamleiterInnen übernommen würden.

Vielleicht sollte ich an dieser Stelle noch erwähnen, dass dies mein erster Auftrag im Setting Teamsupervision war und bei dem ich einen ganzen Tag zu gestalten hatte. Entsprechend nervös war ich vor dem Termin. Meine größte Sorge war, was mache ich, wenn mir nichts mehr einfällt und aus dem Teilnehmerkreis keine weiteren Resonanzen kommen würden. Ich hatte mich entsprechend lange auf diesen Termin vorbereitet und mehrere Varianten konzipiert und vorbereitet, um für den „Fall der Fälle“ gewappnet zu sein.

Diese intensive Vorbereitung galt zugegeben eher meinem Bedürfnis nach „Stabilitätsbedingungen“. Für die *Stabilitätsbedingungen* des Teilnehmerkreises startete ich mit einer Einstiegsrunde in dem jeder die Sätze vollendete: Ich bin heute..., Ich möchte heute..., Besonders wichtig ist mir..., Wir.... Diese Sammlung und Priorisierung waren dann der „rote Faden“ für den Supervisionstag. (Stadler, 2016 S. 40) Weitere Erwartungen und offene Punkte kamen mit Blick auf den Wunsch nach mehr Transparenz in den Themenspeicher für Folgetermine im Leiterkreis. (*Identifikation von Mustern im System, Selbstwirksamkeit ermöglichen*)

Ich reflektiere nachfolgend einen Auszug aus der Abschlusseinheit des Teamtages. In dieser Sequenz arbeite ich mit der gesamten Gruppe. Zielsetzung war, zum einen die eigenen Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten aus den Leitungsrollen wieder stärker in den Fokus zu nehmen und einen erlebnisorientierten Perspektivwechsel für die TeilnehmerInnen zu ermöglichen. Ich ließ zunächst in frei gewählten Kleingruppen den Teilnehmern eine kurze Austauschmöglichkeit zu den Einflussmöglichkeiten und zur Verantwortung aus der jeweiligen Rolle. Im Plenum erfolgte dann die „Sortierung“ der Themen um die „Einflusszielscheibe“ (Hansen, 2017 S. 70 f.), die aktuell nicht beeinflussbar, nur mit Unterstützung und Überzeugungskraft gelöst werden können, bis zum Innenkreis mit direkter Kontroll- und Ausführungsmöglichkeit. Ziel dieser Intervention war eine

eine Karte mit den Worten „es ist zu viel“ hatte (blauer Pfeil). Diese Karte wurde mit raumgreifenden Gesten von einer Teilnehmerin auf dem Bühnenplatz abgelegt. Ich ließ die Gruppe nicht „aus der Verantwortung“ und bat um weitere Ergänzungen. Ich spürte eine gewisse Bockigkeit in der Kleingruppe der Teamleiter, die zunächst „im Widerstand“ blieb. Aus den anderen Gruppen spürte ich eine „angespannte Aufmerksamkeit“ mit Blick in meine Richtung, als ob eine fragende Aufforderung an mich dahinterstehen würde: „Was nun...? Es hatte keiner mehr gesprochen und es gab einen „stillen Moment im Raum“.

Während dieser räumlichen Stille arbeitete es in mir ziemlich „laut“ und ich spürte Ärger aufsteigen. Ich fragte mich, woher der plötzliche Umschwung kam. Eben wurde noch strukturiert mitgearbeitet und kurze Zeit später kam schon der „Rückfall“ in scheinbar „alte“ Verhaltensmuster. Zumindest schien ein Teil der TeamleiterInnen nach meinem Eindruck in einer Gruppenregression und der andere Teil in einer Beobachterrolle zu verharren. Daraufhin erwähnte ich eher zu mir selbst, dass die Karte „zu viel“ ihre Berechtigung hat und dass wir die weiteren Aspekte aus der Teamleiter-Rolle gleich noch würdigen werden. Dieser Nebensatz schien wieder Bewegung in die „Verharrungstendenz“ zu bringen und die eigentliche Kleingruppe der Teamleiter machte wieder mit und ergänzte die weiteren Punkte auf den Moderationskarten.

Danach startete ich ein Rollenspiel zunächst zwischen Bereichsleiter- und TeamleiterInnen zu der Frage: Wie läuft eine Teambesprechung üblicherweise ab? Es ging munter hin und her und die TeilnehmerInnen wurden mit der Zeit immer freier in der Rollenübernahme. Es kam eine ganze „Kaskade“ an „Anwürfen und Vorwürfen“ in Richtung Bereichsleitung zur Sprache, die in der Vorstrukturierungsphase nicht angesprochen wurde. (Coronaauflagen, Dokumentationspflichten ohne Sinn und Verstand, massive Arbeitsverdichtung, Teamleiter sind an der Front und die Geschäftsführung im Homeoffice usw.) Ich startete eine zweite Runde mit der gleichen Frage – diesmal mit den Rollen TeamleiterInnen und MitarbeiterInnen bei gleichzeitigen Rollenwechseln. Die Themen Coronaauflagen, Dokumentationspflichten und Arbeitsverdichtung doppelten sich und es tauchten zusätzlich Fragen auf, wann sich die Teamleitung „endlich um die kaputten Türen und verstopften Toiletten“ kümmern würde. Das letzte kurze Rollenspiel zwischen MitarbeiterInnen und KlientInnen war mit der Frage verbunden: Wie erleben die KlientInnen Sie als MitarbeiterInnen im Kontakt? Einige hatten richtig Spaß an den Rollenübernahmen der KlientInnen und es wurde bei dieser Variante besonders viel gelacht. Die Hauptenergie und Aktivität ging nach meiner Wahrnehmung von der KlientInnenperspektive aus.

In der anschließenden Reflexion im Plenum, kamen Rückmeldungen aus dem Kreis der TeamleiterInnen mehr Verständnis für die unterschiedlichen Rollen entwickelt zu haben und dass es teilweise ähnliche Herausforderungen in der Beziehungsgestaltung zwischen Bereichsleiter und TeamleiterInnen gibt, wie zwischen TeamleiterInnen und Mitarbeitenden. Eine weitere Erkenntnis bezog sich darauf, dass sich die Verantwortungsverschiebungen durch alle Rollenkonstellationen durchzogen und gegenseitige Verärgerung verursachten. In der Abschlussrunde bat ich die TeilnehmerInnen mit Bezug auf die zuvor erarbeiteten Vereinbarungen, den nächsten persönlichen Schritt in der eigenen Verantwortung zu benennen.

Nachreflexion:

In der Nachbetrachtung bin ich aus methodischer Perspektive zu der Erkenntnis gekommen, dass es für das Rollenspiel wahrscheinlich besser gewesen wäre, die Teilnehmer in der ursprünglichen Konstellation der Kleingruppen zu belassen und im Uhrzeigersinn jeder Gruppe die Möglichkeit eines Rollenwechsels zu ermöglichen. (In der Abbildung 7 als grüne Pfeile dargestellt.) So kam ich bedingt durch meinen gefühlten Zeitdruck auf die Idee, die 4 Kleingruppen in zwei Gruppen zusammenzufassen und auf eine komplette Rotation zu verzichten. In der o.g. Abbildung habe ich

diese Zusammenfassung als rote Klammern eingezeichnet. So konnte ein vollständiger Perspektivwechsel nicht gelingen.

Diese durch Zufall entstandene Rollenzuordnung führte außerdem dazu, dass in der Paarung der weiteren Rollenspiele immer die gleiche Gruppe auf der hierarchiehöheren Ebene blieb und die andere Gruppe entsprechend auf der „darunterliegenden“ Ebene. Dies hatte die regressiven Tendenzen wahrscheinlich noch befördert.

Eine weitere Verbesserung wäre gewesen, nach jedem Rollenspiel eine Reflexionsphase oder ein Zwischen- Sharing einzubauen. Vor dem Hintergrund, dass ich die Energie des Rollenspiels nach der langen Phase der virtuellen Zusammenarbeit im Leiterkreis unterschätzt hatte, hätte dies leichter einen Modus der Entschleunigung und kleineren Schritte ermöglicht und wäre wahrscheinlich noch nachhaltiger und wertvoller für die TeilnehmerInnen gewesen. So blieb das Wirkprinzip Kairos, Resonanz und Synchronisation nicht genügend berücksichtigt.

Aus meiner Perspektive der Selbstreflexion glaube ich rückblickend zu erkennen, dass sich der angestaute emotionale Druck in der ersten Sequenz auch auf mich übertragen hatte und ich eher das Vorgespräch mit dem Bereichsleiter und meine Vorbereitungen im Blick hatte als die aktuelle Situation. Nach dem Motto, das ist dein Auftrag und deine Verantwortung und das „muss“ jetzt alles an einem Tag „geschafft“ werden. Ich wollte an dem Tag „zu viel“ auf einmal erreichen. Jedenfalls hatte ich die Option einer Unterbrechung und eines kleinschrittigeren, prozessorientierten Vorgehens noch nicht im Angebot. In der Lehrsupervision tauchte mein Muster, des „zu viel auf einmal Machens“ auch in anderen Praxisfällen auf. Ich brauchte offenbar selbst die wiederholte Erfahrung, dass ein „zu viel auf einmal“ zu Lasten der Reflexionstiefe geht und „etwas Tempo rausnehmen“ sowohl aus der Supervisorinnenrolle und als auch aus der Supervisandinnenrolle noch nicht zu meinem Standardrepertoire gehören. So steht auf der Liste mit meinen Entwicklungsfeldern auch gegen Ende der Ausbildungsphase immer noch der Punkt „Entschleunigung ermöglichen“ ziemlich weit oben auf der Agenda.

Gleichzeitig hatte mir die Erfahrung meines etwas kreativ angeleiteten Rollenspiels „hautnah“ aufgezeigt, dass zwischen verbalen Äußerungen und kurzen szenischen Interventionen große Unterschiede liegen können, die für eine weitere Bearbeitung in der Gruppe lohnend sein können. Ich plane dafür jetzt größere Zeitpuffer ein und meine Sorge, dass sich spontan keine Themen entwickeln könnten, ist deutlich kleiner geworden.

6. Resümee und Auswirkungen auf meine zukünftige Supervisionspraxis

In der Reflexion meiner Praxisfälle habe ich ebenfalls versucht, die generischen Wirkprinzipien nachträglich zuzuordnen. Alle beschriebenen Supervisionsprozesse waren noch in Unkenntnis der zuvor beschriebenen generischen Wirkprinzipien durchgeführt worden. Insofern ist die Zuordnung auch für diesen Teil aus der subjektiven Erinnerung erfolgt und einige Wirkprinzipien sind in meinen beschriebenen Praxisfällen noch unberücksichtigt geblieben.

Für meine zukünftige Praxis habe ich mir eine Kurzübersicht mit integrierter Dokumentationsmöglichkeit für die weiteren Praxisreflexionen und Kontrollsupervisionen erarbeitet. Teil A deckt die Standarddokumentation ab und Teil B berücksichtigt eine Zuordnung von möglichen Maßnahmen und Haltungen im Prozessverlauf zu den generischen Prinzipien. Diese Übersicht habe ich um systemisch-lösungsorientierte Fragestellungen ergänzt, sodass neben der Möglichkeit der psychodramatischen Supervision auch die Option einer dialogischen Supervision abgedeckt wäre. Die Erarbeitung der Übersicht erfolgte in Anlehnung an Holger Lindemann und

einem unveröffentlichten Skript aus dem Theorieseminar mit Dr. Christoph Hutter zum psychodramatischen Prozessmodell des kreativen Zirkels mit den entsprechenden Haltungen der BeraterIn / SupervisorIn im Prozessverlauf. (Lindemann, 2018 S. 282-293); (Hutter, 2022) Im Vordergrund steht allerdings die Reflexion zur Berücksichtigung der generischen Prinzipien und weniger die Anwendung konkreter Methoden in den Supervisionsprozessen. Ich habe die oben erwähnten Übersichten der Vollständigkeit halber in den Anhang dieser Arbeit aufgenommen.

Ich versuche dadurch, einen besseren Theorie-Praxis-Transfer und eine „übersichtlichere“ Nachreflexion für mich zu ermöglichen. Außerdem erhoffe ich mir dadurch, eine Verbesserung meiner Handlungskompetenz und Verstetigung meiner Praxisreflexionen, indem ich parallel den Fragen nachgehe: Was habe ich gemacht?, Wie habe ich es gemacht und warum habe ich es gemacht? (DGSv, 2021 S. 28) So kann ich über die Ausbildungsphase hinaus meine Beratungspraxis weiter professionalisieren und durch Kontrollsupervision und Intervision für meine Qualitätssicherung Sorge tragen. (Schiersmann, et al., 2018 S. 191) Diesen Aspekt der Qualitätssicherung sehe ich neben der Erweiterung meiner Reflexionsfähigkeiten und Handlungskompetenz sowie meines Fachwissens (DGSv, 2020 S. 7) als einen wichtigen Schritt bei der Ausbildung meines supervisorischen Habitus an.

Haken und Schiepek führen dazu aus, dass mit Hilfe der generischen Prinzipien eine theoretische Fundierung des praktischen Handelns ermöglicht und eine prozessadäquate Organisation der Beratungsprozesse erreicht werden kann. Des Weiteren besteht ein wesentlicher Vorteil bei der Berücksichtigung der generischen Prinzipien in der Komplexitätsreduktion der Praxis, indem die Vielzahl möglicher Situationen vor dem Hintergrund weniger Kriterien beurteilt werden können. (Haken, et al., 2006 S. 440) Die generischen Prinzipien können außerdem als Kriterien guter Beratung bzw. als Maßstäbe für ethisch verantwortungsvolles Beratungshandeln verstanden werden. (Schiersmann, et al., 2012 S. 36-42) Wenn ich die von Haken und Schiepek postulierten synergetischen Paradigmen aus der Psychotherapieforschung auf Supervisionsprozesse übertrage, impliziert dies:

1. Ein prozessorientiertes Vorgehen, dass sich mit dem Entwicklungs- und Lernprozess der SupervisandInnen in permanenter Abstimmung befindet,
2. eine Selbstbescheidung in der Gewissheit, dass man trotz aller Professionalität als SupervisorIn nur *Möglichkeiten* für systeminterne Prozesse der SupervisandInnen schaffen kann,
3. mit Kaskaden von Übergängen rechnen zu müssen, was meist mehr und anderes bedeutet als nur den Schritt vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand oder vom Problem zur Lösung.
4. Eine Interdisziplinarität des supervisorischen Denkens, Handelns und Kooperierens, wie es angesichts bio-psycho-sozialer Systeme erforderlich ist,
5. Vertrauen in die Selbstorganisationsprozesse von SupervisandInnen, Teams und Organisationen, sowie in die hierfür aktivierbaren Ressourcen und Entwicklungspotentiale. (Haken, et al., 2006 S. 327)

Diesen letzten Punkt zum Vertrauen in die Selbstorganisationsprozesse und die hierfür aktivierbaren Ressourcen und Entwicklungspotentiale möchte ich auch für meinen weiteren Professionalisierungsprozess aufgreifen und hervorheben. Ich habe durch die Beschäftigung mit meinem Thema für die Abschlussarbeit viele neue Impulse und Einsichten für die eigene persönliche Entwicklung und meine Supervisionspraxis gewinnen können. Ich bin froh, dass durch die theoretische Erarbeitung intensivere Selbstreflexionsprozesse für mich möglich wurden. So war der Prozess des Schreibens der Abschlussarbeit zwar immer noch anstrengend und doch lohnend zugleich mit Blick auf die Überleitung der Erkenntnisse in die Praxis.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenführung der Konzepte des kreativen Zirkels aus der Psychodramatheorie und der generischen Wirkprinzipien aus der Synergetik	19
Abbildung 2: Skulptur berufliche Selbsterfahrung	22
Abbildung 3: Symbolarbeit Lehrsupervision	23
Abbildung 4: Freiheit und Unsicherheit	27
Abbildung 5: Allgemeine Wirkfaktoren in Veränderungs- und Professionalisierungsprozessen.	28
Abbildung 6: Symbolarbeit Einzelsupervision.	31
Abbildung 7 Perspektivwechsel	35

Anhang

A - Dokumentationsbogen:

Einrichtung:	Datum:	Teilnehmer:
_____	_____	_____
Anliegen / Thema:		

Auftrag:		

Was habe ich gemacht?		

Wie habe ich es gemacht?		

Warum habe ich es gemacht? Hypothesen:		

Was würde ich zukünftig anders machen? Was hat noch gefehlt?		

Selbstreflexion:		

Beziehungsgestaltung:		

Rückmeldung SupervisandInnen:		

B - Übersichtsbogen: (Lindemann, 2018 S. 282-293) (Hutter, 2022)

Generisches Prinzip:	Mögliche Maßnahmen und Haltungen im Prozessverlauf:	Mögliche Fragestellungen:	Prinzip berücksichtigt:	
			ja	nein
Schaffung von Stabilitätsbedingungen	Emotionale Sicherheit und Vertrauen schaffen. Stabile Rahmenbedingungen schaffen. Transparenz herstellen und Planungssicherheit bieten Ausgangssituation würdigen, beruhigen, Angst reduzieren, zum Aufbruch ermutigen	Was soll denn so bleiben, wie es jetzt schon ist? Woran wollen Sie nichts ändern? Auf welche Fähigkeiten, über die sie bereits verfügen, können Sie bauen? Wann haben Sie etwas ähnliches bereits einmal überstanden?		
Identifikation von Mustern des relevanten Systems	Das relevante System der Veränderung beschreiben. Systemgrenzen identifizieren. Die Dynamik im Bezugssystem darstellen.	Woran wollen Sie gar nichts ändern? Was ist das relevante System? Wie hängt das zusammen? Wie starr oder beweglich sind diese Beziehungen?		
Sinnbezug / Synergitätsbewertung	Werte und Bedürfnisse benennen Ideale und Träume beschreiben Prioritäten setzen Veränderungsnotwendigkeit begründen Eine gemeinsame sinnhafte Einordnung und Bewertung des Veränderungsprozesses durch die Beteiligten anregen Persönliche Vision und Mission in Zusammenhang zum Veränderungsprozess setzen Gemeinsame Verantwortung schaffen Gemeinsame und individuelle Vorteile und Gewinne herausstellen	Warum sollten Sie das tun? Welchen Gewinn hätten Sie davon? Wenn Sie das erreicht hätten, was wäre dann anders? Was ist Ihnen daran wichtig? Was könnten Sie dabei verlieren? Für wen ist diese Veränderung sinnvoll? Für wen nicht? Wer hätte dadurch noch einen Vorteil? Wer macht gerade etwas ähnliches durch? Mit wem könnten Sie sich zusammentun? Wer sind ihre Verbündeten und Gefährten auf diesem Weg?		
Kontrollparameter identifizieren/	Wichtige Personen, Ressourcen und Prozesse markieren, Machtpositionen erkennen, Stellschrauben sichten, Kontrolle durch Stabilität, Transformation oder Wegfall überdenken	Was sind die zentralen Stellschrauben des Systems? Wer oder was ist der machtvollste Verhinderer? Wer oder was ist die machtvollste Unterstützung? Wen sollten Sie unbedingt auf Ihrer Seite haben?		

Anhang

<p>Energetisierung ermöglichen</p>	<p>Stagnation ertragbar machen, Perfekte Ziele dekonstruieren, Abwahlen (Verzicht) begleiten</p> <p>Motivationsfördernde Bedingungen herstellen, Ressourcen aktivieren,</p> <p>Ressourcen zielgerichtet an den Kontrollparametern einsetzen, emotionale und motivationale Bedeutung stärken,</p> <p>Handlungsschritte umsetzen, Erfolge erzeugen und sichtbar machen</p> <p>Neugierde schüren, Themen identifizieren, zuerst öffnen, später fokussieren</p>	<p>Was sind sie bereit, zu investieren?</p> <p>Woher nehmen Sie die Zeit, die Sie dafür brauchen?</p> <p>Woher schöpfen Sie die Energie?</p>		
<p>Destabilisierung</p>	<p>Experimente durchführen, Probehandeln, „so tun als ob“</p> <p>Unterscheidungen und Differenzierungen einführen</p> <p>Ungewöhnliches und neues Verhalten zeigen</p> <p>Konfrontation und Provokation zulassen</p> <p>Veränderungsdruck und Sog zum Ziel verstärken</p> <p>Mit Sprungstellen rechnen, die unsichere Lage schützen</p>	<p>Was soll sich als erstes ändern?</p> <p>Was ist der erste kleine Schritt?</p> <p>Wann könnten Sie das schon im Kleinen erproben?</p> <p>Wie oft werden Sie das jede Woche üben?</p> <p>Wie machen Sie deutlich, dass es jetzt losgeht?</p>		
<p>Kairos beachten</p>	<p>Günstige Phasen und Zeitfenster erkennen</p> <p>Ungeeignete Phasen und Zeitfenster identifizieren</p> <p>Geeignete innere und äußere Zeitpunkte finden</p> <p>Aufnahmebereitschaft beteiligter Personen beachten</p>	<p>Wann sollten Sie auf gar keinen Fall beginnen?</p> <p>Was wäre der schlechteste Zeitpunkt, um das anzusprechen?</p> <p>Wie sieht der ideale Zeitpunkt dafür aus?</p>		
<p>Resonanz</p>	<p>Das System zum „Erklingen“ bringen.</p> <p>Austausch sicherstellen</p> <p>Resonanzfähigkeit von Ideen und Veränderungen prüfen</p> <p>Wünsche und Hoffnungen erfahren</p> <p>Ängste und Befürchtungen hören</p> <p>Beteiligung ermöglichen</p> <p>Veränderungsnotwendigkeit kommunizieren</p>	<p>Wie konsensfähig ist das ihrer Meinung nach?</p> <p>Wen sollten Sie zuerst in Ihre Pläne einweihen?</p> <p>Was könnten Sie sagen, damit alle stöhnen und gelangweilt abwinken?</p> <p>Und was könnten Sie sagen, damit Sie Jubelschreie ernten?</p>		
<p>Synchronisation</p>	<p>Passung und Rhythmisierung von Veränderungsschritten herstellen</p>	<p>Wie können Sie das mit anderen regelmäßigen Aktivitäten verbinden?</p> <p>Welche feststehenden Rituale können Sie dazu durchführen?</p>		

Anhang

	<p>Vorgehensweisen und Kommunikationsstile anpassen</p> <p>Verhaltensweisen ritualisieren</p> <p>Feedback-Schleifen verstärken</p>	<p>Wie oft werden Sie im Team bewerten, wo sie gerade in der Entwicklung stehen?</p>		
<p>Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen</p>	<p>Zielorientierung auf Verstetigung richten</p> <p>Weichenstellung in Richtung Stabilisierung</p> <p>Entwicklungen am kritischen Punkt in die gewünschte Richtung verstärken</p> <p>Integration des Status nascendi, Trauerarbeit</p> <p>Nostalgie vermeiden und zu neuen Zielen ermutigen</p>	<p>Was sagen Sie sich und anderen, wenn die Idee aufkommt, das Handtuch zu schmeißen?</p> <p>Wie schaffen Sie es, auch in turbulenten Zeiten, das Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren?</p>		
<p>Re-Stabilisierung</p>	<p>Ergebnisse sichern</p> <p>Lernschritte und Lernsettings entwickeln</p> <p>Neue Muster erkennen, aufgreifen und ritualisieren</p> <p>Zum Üben und Durchhalten ermutigen</p> <p>Erreichtes würdigen</p> <p>Neues identifizieren, Altes einordnen</p> <p>Den Abschluss feiern</p>	<p>Wie können Sie absichern, dass das Erreichte beibehalten wird?</p> <p>Wem werden Sie das alles erzählen, wenn Sie es erreicht haben?</p> <p>Wie werden Sie feiern, dass Sie das alles geschafft haben?</p>		

Literaturverzeichnis

- Ameln, F. von, Gerstmann, R., Kramer, J. 2009.** *Psychodrama*. Heidelberg : Springer Verlag, 2009.
- Ameln, Falk von. 2013.** Surplus Reality - der vergessene Kern des Psychodramas. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*. 2013, Bd. 12 (1), S. 5-19.
- Beermann, Astrid. 2020.** *Veränderungsprozesse professioneller und persönlicher Entwicklung. Wirkfaktoren und Wirkungsweisen in Professionalisierungsprozessen am Beispiel von Supervisoren, Coaches und Organisationsentwicklern*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2020.
- Böhle, Fritz. 2010.** *Erfahrungswissen und subjektivierendes Handeln - verborgene Seiten professionellen Handelns*. [Hrsg.] Stefan Busse / Susanne Ehmer. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2010. Bde. Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching.
- Buer, Ferdinand. 2004, 2. Aufl.** *Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch*. Wiesbaden : Verlag für Sozialwissenschaften, 2004, 2. Aufl.
- DGSv. 2020.** Dafür stehen wir: Qualität - Verlässlichkeit - Innovation. Standards der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. Köln : DGSv, 2020.
- . **2011.** Positionspapier Supervision und Ehrenamt. Kassel : Kassel university press GmbH, 2011, Bd. 5.
- . **2021.** Professionalisierter supervisorischer Habitus. Professionstheroretische und curriculare Überlegungen. Köln : DGSv, 2021, Bd. 1.
- Frühmann, Renate. 2014.** Selbsterfahrung, Selbstreflexion und Selbstsorge in Therapie, Beratung und Supervision. [Buchverf.] Silke Brigitta Gahleitner, et al. [Hrsg.] Silke Brigitta Gahleitner, et al. *Wann sind wir gut genug? Selbstreflexion, Selbsterfahrung und Selbstsorge in Psychotherapie, Beratung und Supervision*. Weinheim und Basel : Beltz Juventa, 2014, S. 194-213.
- Gabler, Wirtschaftslexikon.** www.wirtschaftslexikon.gabler.de. [Online] [Zitat vom: 08. 01 2023.] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/effektivitaet-33138/version-256665#:~:text=In%20der%20Gesundheits%C3%B6konomie%20bezeichnet%20Effektivit%C3%A4t%20die%20F%C3%A4higkeit%20einer,ist%20der%20Zielerreichungsgrad%20%28realisierter%20Gesundheitsz.>
- Gahleitner, Silke Brigitta, et al. 2014.** *Wann sind wir gut genug? Selbstreflexion, Selbsterfahrung und Selbstsorge in Psychotherapie, Beratung und Supervision*. Weinheim und Basel - Druck: Bad Langensalza : Beltz Juventa, 2014.
- Grawe, Klaus. 1998.** *Psychologische Therapie*. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle : Hogrefe, 1998.
- . **1994 und 1995.** *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen : Hogrefe, 1994 und 1995.
- Gunkel, Stefan. 2011.** Training sozialer Wahrnehmungsfähigkeit durch psychodramatisches Rollenspiel. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*. 04. 02 2011, S. 121-148.
- Haken, Hermann und Schiepek, Günter. 2006.** *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*. Göttingen : Hogrefe, 2006.
- Hansen, Hartwig. 2017.** *A bis Z der Interventionen in Gruppen. Flipchart-Tools für Beratung, Supervision und Teamentwicklung*. Stuttgart : Klett Cotta, 2017.
- Haubl, Rolf und Hausinger, Brigitte. 2009.** *Supervisionsforschung: Einblicke und Ausblicke*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2009.
- Huf, Andrea. 1992.** *Psychotherapeutische Wirkfaktoren*. Weinheim : Beltz, 1992.

Hutter, Christoph. 2022. Der kreative Zirkel. Ein psychodramatisches Prozessmodell. *Unveröffentlichtes Skript aus dem Theorie-seminar in der Weiterbildung zum / zur Coach Supervisorin am ISI.* 2022.

— . **2010.** Morenos Begriff der Begegnung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie.* 2010, S. 211-224.

— . **2000.** *Psychodrama als experimentelle Theologie. Rekonstruktion der therapeutischen Philosophie Morenos aus praktisch-theologischer Perspektive.* . Münster - Hamburg - London : LIT Verlag, 2000.

Hutter, Christoph und Schacht, Michael. Morenos Werk und eine allgemeine Theorie des Psychodramas. https://isi-hamburg.org/download/0_Hutter_Schacht_allgemeine%20Psychodramatheorie.pdf. [Online] [Zitat vom: 06. 01 2023.]

— . **2014.** Morenos Werk und eine allgemeine Theorie des Psychodramas. [Buchverf.] Werner Eberwein und Thielen Manfred. *Humanistische Psychotherapie. Theorien, Methoden, Wirksamkeit.* Gießen : Psychosozialverlag, 2014.

Hutter, Christoph und Schwehm, Helmut. 2012. *J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen. 2. Auflage.* Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2012.

Judy, Michaela, Knopf, Wolfgang. 2016. *Im Spiegel der Kompetenzen. Supervision und Coaching in Europa.* Wien : Facultas, 2016.

Karges, Carlo. 1975. *Wer Schmetterlinge lachen hört.* Novalis, s.l. : 1975.

Krais, Beate, Gebauer, Gunter. 2002. *Habitus.* Bielefeld : transcript, 2002.

Leutz, Grete. 1974. *Psychdrama. Das klassische Psychodrama nach J.L. Moreno.* Berlin, Heidelberg, New York : Springer Verlag, 1974.

Lindemann, Holger. 2018. *Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung in Beratung, Coaching, Supervision und Therapie.* Göttingen : V & R Verlag, 2018.

Lunze, Ela. www.ela-lunze.de/psychodrama/techniken-und-methoden#top. [Online] [Zitat vom: 11. 01 2023.] www.ela-lunze.de/psychodrama/techniken-und-methoden#top.

Petzold, Hilarion G. 1978. *Angewandtes Psychodrama in Therapie, Pädagogik und Theater.* Paderborn : Junfermann, 1978.

Pfammater, Mario und Tschacher, Wolfgang. 2016. Klassen allgemeiner Wirkfaktoren der Psychotherapie und ihr Zusammenhang mit Therapietechniken. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie.* 2016, Bd. 45, 1.

Pfammater, Mario: Junghan, Ulrich Martin und Tschacher, Wolfgang. 2012. Allgemeine Wirkfaktoren der Psychotherapie: Konzepte, Widersprüche und eine Synthese. *Psychotherapie.* 17. Jahrgang 2012, S. 17-31.

Pühl, Harald. 2012. *Handbuch der Supervision 3.* Berlin : Ulrich Leutner Verlag, 2012.

Rogers, Carl R. 2014, 19. Auflage. *Entwicklung der Persönlichkeit.* Stuttgart, E-Book : Klett-Cotta, 2014, 19. Auflage.

— . **2017, 23. Auflage.** *Therapeut und Klient. Grundlagen der Gesprächspsychotherapie.* Frankfurt : Fischer Verlag, 2017, 23. Auflage.

Rosenzweig, Saul. 2010 Reprint. Some Implicit Common Factors in Diverse Methods of Psychotherapy. *American Journal of Orthopsychiatry.* 2010 Reprint, S. Vol 6, Issue 3, 412-415 .

Schacht, Michael. 2008. Zwischen Ordnung und Chaos. Neue Aspekte zur theoretischen und praktischen Fundierung der Konzeption von Spontaneität und Kreativität. [Buchverf.] Stefan Gunkel. *Psychodrama und Soziometrie*. Wiesbaden : VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.

Schacht, Michael, Hutter, Christoph. 2014. Psychodramatherapie heute. [Hrsg.] Manfred Thelen Werner Eberwein. *Humanistische Psychotherapie. Theorien, Methoden, Wirksamkeit*. Gießen : Psychosozialverlag, 2014, S. 199-214.

Schiersmann, Christiane und Thiel, Heinz-Ulrich. 2012. Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen - eine Theorie jenseits von "Schulen" und "Formaten". [Hrsg.] Stefan Busse, et al. *Interdisziplinäre Beratungsforschung - Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen*. E-Book. Göttingen : V&R Verlag, 2012, Bd. 5, S. 14-77.

—. **2014.** *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. Wiesbaden : Springer VS, 2014. 4. Auflage.

—. **2018.** *Was wirkt eigentlich in der Beratung? Auf dem Weg zu einer allgemeinen Theorie der Beratung*. [Hrsg.] Robert Wegener, et al. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht, 2018.

Schmidt-Lellek, Christoph. 2015. Die professionelle Beziehung im Coaching - Polaritäten und Paradoxien. [Hrsg.] Astrid Schreyögg und Christoph Schmidt-Lellek. *Die Professionalisierung von Coaching*. Wiesbaden : Springer Fachmedien, 2015.

Schreyögg, Astrid. 1992. *Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis*. Paderborn : Junfermann, 1992.

—. **1992.** *Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie & Praxis*. . Paderborn : Junfermann, 1992.

Stadler, Christian und Kress, Bärbel. 2022. Die Wiedergewinnung der Kreativität in Psychotherapie und Coaching. Faktoren, Freunde und Feinde kreativer Entwicklung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*. 2022, online publiziert 17.08.2022, S. 233-250.

Stadler, Christian, Spitzer-Prochazka, Sabine, Kern, Eva, Kress, Bärbel. 2016. *Act creative! Effektive Tools für Beratung, Coaching, Psychotherapie und Supervision*. Stuttgart : Klett Cotta, 2016.

Yalom, Irvin D. 2016. *Theorie und Praxis der Gruppenpsychotherapie. Ein Lehrbuch*. Stuttgart : Klett-Cotta, 2016.

Erklärung

Erklärung

Hiermit versichere ich, die vorliegende Abschlussarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Ich versichere weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

Ort, Datum

Name

