

## Psychodrama im Change Management

Durch welche Instrumente und Techniken finden Veränderungen anhand eines durchgeführten Beispiels statt?



*(Perspektivenwechsel: Methoden von oben)*

<b>Prolog – mein Weg zum Psychodrama</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2. Die psychodramatische Landkarte</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Strukturen der Szene</b>	<b>6</b>
2.1.1 Soziometrie	6
2.1.2 Rollentheorie	7
2.1.3 Kreativer Zirkel	10
<b>2.2 Inhalte der Szene</b>	<b>13</b>
<b>2.2.1 Soziodrama</b>	<b>13</b>
2.2.1.1 Soziodramatische Arbeitsformen	13
2.2.1.1.1 Themenzentriertes Soziodrama	14
2.2.1.1.2 Gruppenzentriertes Soziodrama	14
2.2.1.1.3 Soziokulturelles Soziodrama	15
2.2.1.2 Soziodramatischer Prozess	15
2.2.1.2.1 Planung	15
2.2.1.2.2 Erwärmung	16
2.2.1.2.3 Thema herausarbeiten	17
2.2.1.2.4 Szenenaufbau	18
2.2.1.2.5 Handlungsablauf strukturieren	18
2.2.1.2.6 Aktionsphase	19
2.2.1.2.7 Abschluss	19
<b>3. Praxisteil – Durchführung eines Change Prozesses in zwei Teilen</b>	<b>21</b>
<b>3.1 Grundsätzliche Erläuterungen</b>	<b>21</b>
<b>3.2 Durchführung Teil I</b>	<b>21</b>
3.2.1 Die soziometrische Zugehörigkeitsbaumscheibe	21
3.2.2 Die Soziometrische Befindlichkeitsschlange	22
3.2.3 Vorstellen aus einer anderen Rolle	22
3.2.4 Kleingruppenarbeit aus einer anderen Perspektive	23
<b>3.3 Durchführung Teil II</b>	<b>24</b>
3.3.1 Problemlagen erkennen, szenisch erarbeiten und auf die Bühne bringen	24

<b>3.3.2 Soziometrische Wahl der „Probleminseln“</b>	<b>25</b>
<b>3.3.3 Problembearbeitung in Richtung Lösung anhand von erarbeiteten Szenen und der Darstellung dieser.</b>	<b>25</b>
<b>4. Evaluation</b>	<b>26</b>
<b>4.1 Die Interviews</b>	<b>26</b>
<b>4.1.1 Der Fragenkatalog</b>	<b>26</b>
<b>4.1.1.1 (Frage 1) „Was fällt dir ein, wenn ich dich nach den beiden Studenten frage“?</b>	<b>26</b>
<b>4.1.1.2 (Frage 2) „Wenn du im Rückblick die Studententage beurteile würdest, wie fällt Dein Urteil aus“?</b>	<b>26</b>
<b>4.1.1.3 (Frage 3) „Was hat dir besonders gefallen“?</b>	<b>26</b>
<b>4.1.1.4 (Frage 4) „Gab es danach Veränderungen bei dir“?</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1.5 (Frage 5) „Gab es danach Veränderungen bei anderen?“</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1.6 (Frage 6) „Gab es danach Veränderungen in der Kita generell?“</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1.7 (Frage 7) „Gab es etwas, was dir gar nicht gefallen hat“?</b>	<b>27</b>
<b>4.1.1.8 (Frage 8) „Was muss deiner Meinung nach in der Zukunft passieren?“</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2 Die Antworten</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2.1 Antworten zu Frage 1</b>	<b>27</b>
<b>4.1.2.2 Antworten zu Frage 2</b>	<b>29</b>
<b>4.1.2.3 Antworten zu Frage 3</b>	<b>29</b>
<b>4.1.2.4 Antworten zu Frage 4</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2.5 Antworten zu Frage 5</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2.6 Antworten zu Frage 6</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2.7 Antworten zu Frage 7</b>	<b>30</b>
<b>4.1.2.8 Antworten zu Frage 8</b>	<b>31</b>
<b>4.2 Die Auswertung der Interviews</b>	<b>31</b>
<b>4.3 Auseinandersetzungen von Theorie und Praxis</b>	<b>31</b>
<b>4.3.1 Soziometrie – Praxisvergleich</b>	<b>31</b>
<b>4.3.2 Rollentheorie – Praxisvergleich</b>	<b>32</b>
<b>4.3.3 Kreativer Zirkel – Praxisvergleich</b>	<b>34</b>
<b>4.3.4 Soziodrama – Praxisvergleich</b>	<b>35</b>
<b>5. Fazit</b>	<b>37</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>38</b>

## **Prolog– mein Weg zum Psychodrama**

Erstmalig bin ich 2005 mit dem Psychodrama in Kontakt gekommen. Doch zunächst auch nur sehr theoretisch. Da ich aus meinem Projekt heraus Elternkurse anbieten wollte, machte ich eine Fortbildung bei der AWO, um den Elternkurs „AWO Elternwerkstatt“ anbieten zu können. Zentrales Element des Erlebens war hier das Rollenspiel.

In den dann darauf durchgeführten Elternkursen war ich begeistert davon, wie Menschen lernen, wenn sie emotional angesprochen sind. Wie sich daraufhin Haltungen und Perspektiven verändern und völlig neue Blickwinkel entstehen. Ein wahrer Segen für die Kinder, deren Eltern an solchen Kursen teilnehmen. Ich hätte das nicht für möglich gehalten.

Daraufhin besuchte ich 2006 eine einwöchige Fortbildung zum Thema Rollenspiel und Psychodrama bei Dr. Wolfgang Schmerder.

Während die Elterngruppen parallel weiter liefen, begann ich 2008 eine 3jährige berufsbegleitende Ausbildung zum Systemischen Paar- und Familientherapeuten. Hier kamen nun weitere Techniken wie das Doppeln, zirkuläre Fragen aber auch der Rollentausch sowie systemische Aufstellungen beispielsweise zum Einsatz. Nach Beendigung dieser berufsbegleitenden Ausbildung begann ich mit einer Kollegin aus dieser Ausbildung in Ko zu arbeiten. Diese Kollegin wiederum hatte über Jahre Erfahrung als Teilnehmerin in einer Psychodramagruppe gesammelt und brachte nun in den Beratungen ihr psychodramatisches Wissen ganz praktisch mit ein. Und dann bekam ich vor ihr eines Tages das Taschenbuch von Lewis Yablonski *Psychodrama* geschenkt. Ich las es und war begeistert. Daraufhin begann ich dann die Ausbildung am ISI.

### **1. Einleitung**

Mit dem Projekt „Die Kita, meine Arbeit und ich“ habe ich den Versuch unternommen, Haltungen und Einstellungen bei den Beschäftigten einer Kita incl. der Leitung zu verändern. Es sollte ein Rückkopplungsprozess zwischen dem einzelnen Beschäftigten als Mensch und seiner beruflichen Identität sowie der Identifikation mit der Kita als Ganzes stattfinden. Also auch der Frage, was hat meine Haltung und Einstellung mit der Kita für Auswirkungen auf meine Arbeit und somit auch auf das Gesamtergebnis.

Die Auftragsklärung war schon ein wenig ungewöhnlich. Denn nicht der Auftrag ist zur mir sondern ich zum Auftrag gekommen. Aufgrund der Tatsache, dass ich seit mehreren Jahren in einem Kooperationsprojekt arbeite und mein Büro in einer mittelgroßen Kita habe, selbst aber bei einem anderen Träger beschäftigt bin, hatte ich in dieser Einrichtung eine besondere Position. Erst einmal war ich der Neutrale. Mein Aufgabengebiet als Dipl. Soz.päd. sowie Systemischer Paar- und Familientherapeut war es, eine Beratungsinstanz für Eltern insbesondere aber auch bei fachlichen Fragen, die Kolleginnen und die Leitung in der Kita zu unterstützen. Dies bedeutete für mich, dass ich von verschiedenen Seiten und das auch über den sog. Flurfunk Informationen bekam, und ich auch als Vertrauensperson für die Anliegen der verschiedenen „Lager“ hier insbesondere Erzieherinnen und Leitung inoffiziell fungierte.

So war und bin ich so etwas wie ein Schmelztiegel der verschiedenen Interessensströmungen. In dieser Position fühlte ich mich in der ersten Zeit ganz wohl und professionell geschätzt, weil mir Vertrauen entgegen gebracht wurde. Doch mit fortschreitender Zeit machte sich ein Unwohlsein in mir breit. Denn so schön wie das Vertrauen war, konnte ich es nicht konstruktiv nutzen. Denn als Kooperationspartner konnte ich nicht Partei für die eine oder die andere Seite quasi wie ein Anwalt ergreifen. Der Konflikt wäre vorprogrammiert gewesen und das Ende „meines“ Kooperationsprojektes auch.

Mit Beginn der Psychodrama Ausbildung (Oktober 2013) wuchs in mir der Wunsch, dieses entgegengebrachte Vertrauen zu etwas „Weiterführendem“ zu nutzen. Im Dezember 2013 teilte mir die Kitaleitung, wie schon des Öfteren mit, dass sie sehr unzufrieden sei über den hohen Krankenstand, die scheinbare Motivationslosigkeit einiger Erzieherinnen und so hörte ich eine gewisse Ratlosigkeit aus den Aussagen der Leitung heraus. Daraufhin machte ich den Vorschlag, ob ich nicht mal mit allen Beteiligten an den genannten Problemen arbeiten könnte. Die Leitung stimmte dem zu und so bekam ich meinen Auftrag.

Für mich war es der erste Change Prozess, den ich durchgeführt habe. Und so standen viele Zweifel im Raum. Psychodrama und Veränderung – geht das? Nach der Durchführung war ich überzeugt. Psychodrama ist Veränderung auch

in diesem betrieblichen Kontext.

Im Theorieteil werde ich im Schwerpunkt die Theorien in den Focus dieser Arbeit rücken, die für diesen ChangeProzess von besonderer Bedeutung waren.

Den Begriff Psychodrama verwende ich, wie im europäischen Raum üblich, als Oberbegriff quasi für szenisches Arbeiten, dem dann die verschiedenen Inhalte wie Soziodrama, Singularität oder Axiodrama u. a. untergeordnet sind.

Aufgrund der besseren Lesbarkeit verwende ich die weibliche wie auch die männliche Form abwechselnd, obwohl im Prinzip beide Geschlechter gemeint sind.

Bei der wörtlichen Wiedergabe der Interviews sprachen alle weiblichen Mitarbeiterinnen ausschließlich von „Kollegen“, was ich aber auch so wiedergegeben habe.

## **2. Die psychodramatische Landkarte**

### **2.1. Strukturen der Szene**

#### **2.1.1 Soziometrie**

Der Begriff Soziometrie setzt sich zusammen aus den Worten *Sozius*, „der Mitmensch“ und *Metrum*, „das Maß“. So ist unter Soziometrie erst einmal die Messung zwischenmenschlicher Beziehungen zu verstehen. So dient die Soziometrie aber nicht nur der Messung sondern auch der Intervention und Abbildung bestimmter Strukturen oder Beziehungen. Moreno spricht in diesem Zusammenhang vom mathematischen Studium psychologischer Eigenschaften der Bevölkerung (Moreno1934 in Kern/Stadler 2010; S. 135). aus

Morenos Vision von Soziometrie war, dass Menschen ihre Umwelt aktiv erforschen und sie entsprechend ihren eigenen Bedürfnissen verändern. Hieraus spricht der demokratische und humanistische Geist des Psychodramas (Vgl. Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 242). .

Das Zentrum der Soziometrie bilden das Tele und die Begegnung. Mit diesen beiden Begriffen versucht Moreno die Beziehungsstruktur der Szene und deren Veränderung näher zu beschreiben. Es geht immer um Anziehung, Abstoßung oder Neutralität. Anhand genauer Kriterien hat Moreno die Wahlen sichtbar gemacht, mit denen sich Menschen anziehen, abstoßen oder neutralisieren

(Vgl. Hutter/Schwehm 2010; S. 26).

Tele kommt aus dem Griechischen und bedeutet –entfernt-, im Psychodrama bzw. soziometrischem Sinne bedeutet es –Fühlen in die Ferne-. Metaphorisch gesprochen, ist das Tele der Mörtel, der die Gruppe zusammenhält und festigt (Vgl. Krüger 1997; S. 80-81)

Vorstellbar ist Tele wie ein Gefühlsstrom, der eine räumliche Distanz überwinden muss. Dieser Gefühlsstrom hat immer einen projektiven und einen retrojektiven Anteil. Also etwas gegenseitiges. Es handelt sich um die einfachste Gefühlseinheit, zwischen zwei Individuen. Im Teleprozeß findet die Erfahrung eines realen Anteils des anderen Menschen statt. Es handelt sich nicht um eine subjektive Fiktion (Vgl. Hutter 2010; S. 196-197)

### **2.1.2 Die Rollentheorie**

„Denn jedes Individuum drängt danach, weitaus mehr Rollen zu verkörpern, als die, die ihm im Leben gestattet sind zu spielen und sogar in ein und derselben Rolle mehrere Varianten darzustellen.“ (Moreno 1934 in Kern/Stadler 2010; S. 135)

Moreno sieht den Menschen als Rollenspieler. Das Rollenhandeln ist aber eng und nur mit dem Interagieren in einem sozialen Kontext zu verstehen. „In diesem Sinne wählt Krotz den Begriff „Rolle“ als eine Form, die ein Individuum wählt, um mit sich selbst und mit anderen, die ihrerseits ebenso im Rahmen ihrer Rollen agieren, in Beziehung zu treten“ (Kern, /Stadler2010; S 136). So ist die Rollentheorie von Moreno für das Psychodrama von zentraler Bedeutung, da jedes psychodramatisches Handeln an Rollen gebunden ist. Zum anderen lassen sich die zentralen Handlungstechniken des Psychodramas wie Doppel, Rollentausch und Spiegeltechnik aus der Theorie der Rollenentwicklung ableiten. Des Weiteren stellt sie eine entscheidende Interpretationsfolie dar, wenn es um die psychodramatische Diagnostik geht (von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S 217).

Zeintliger-Hochreiter arbeitete aus Morenos Rollentheorie vier Dimensionen heraus:

#### *Rollen als kollektive soziokulturelle Stereotypen*

Hierbei handelt es sich um einen soziologisch ausgelegten Rollenbegriff, der durch soziokulturelle Normierung standardisiert ist. Als Beispiel wären hier Berufsrollen zu benennen, die unabhängig von Person und Situation ein

bestimmtes handeln in der Rolle voraussetzt.

#### *Rollen als vorgegebene individuelle Handlungsmuster*

Moreno bezeichnet diese Rollendimension auch als Rollenkonserve.

Insbesondere sind hiermit vorgegebene Rollen gemeint wie beispielsweise die Theaterrolle, in der die Handlung/Situation und der Text vorgegeben sind (von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 217-218).

#### *Rollen als individuell gestaltete, abrufbare Handlungsmuster*

Die sozialpsychologisch ausgelegte Rollendimension. Hierunter ist zu verstehen, dass der Mensch in Laufe seiner Sozialisation die erlernten soziokulturellen Stereotype individuell ausgestaltet. Sie entstanden aus der Fusion privater und gesellschaftlicher Elemente. „Die verschiedenen, jeweils individuell ausgestalteten Rollen die eine Person spielt (Bürgermeister, Vater, Bruder, Vorsitzender des Rudervereins), fließen zusammen und bilden gemeinsam das Selbst der Person: ...das Selbst ist also ein Rollensystem mit über- und untergeordneten, dominanten und weniger dominanten Rollen“ (von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009;; S 217-218).

So hebt Moreno hervor, dass Rollen nicht aus dem Selbst entstehen, sondern das Selbst aus den Rollen entwickelt wird (Vgl. von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S 218).

#### *Rollen als tatsächliches Handeln in einer aktuellen Situation*

Erst in der tatsächlichen Situation in der Raum, die Zeit und die Anwesenheit von Bedeutung sind, manifestieren sich die Rollen.

„Rolle in diesem Sinne ist die Manifestation der Persönlichkeit in der Handlung“ (Zeintlinger-Hochreiter 1996; S 128 in von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S 218).

Rollen weisen bestimmte Eigenschaften auf. Rollen werden *verkörpert*. So wird in der Psychodrama Literatur auch vom Aktionshunger gesprochen während sich heutzutage der Begriff des Embodiment großer Beliebtheit erfreut. Umgangssprachlich ist der Satz bekannt „der ist aus der Rolle gefallen“, was bedeutet, dass jemand nicht die Rolle verkörpert, die ihm eigentlich zugeteilt ist (Vgl.Kern/Stadler2010; S 139).

Eine weitere Eigenschaft ist die permanente Rollenentwicklung. Sie beginnt bereits pränatal und endet letztendlich mit dem Tod.

Unterschieden werden 3 Rollenebenen.

Die *psychosomatische* Rollenebene umfasst die Zeit von der Geburt bis zum 14./18. Lebensmonat. Rollenerwartungen werden über Mimik und Gestik ausgehandelt. Durch affektives Erleben findet Sinnggebung statt.

Es besteht ein implizites Wissen sowie ein Selbstempfinden.

Auf der *psychodramatischen* Rollenebene zwischen dem 15./18. Monat bis zum 4./6. Lebensjahr findet Sinnggebung durch präsentative und diskursive Symbolik statt.

Psychische Prozesse werden verstanden, Wünsche werden geäußert und es gibt ein voroperatorisches, konkret anschauliches Denken.

Das Selbstbewusstsein wird konkret.

Mit der Sprache können Rollenerwartungen ausgehandelt werden (Vgl. Schacht; 2010 S.24)

Eine weitere Eigenschaft von Rolle ist das ganzheitliche Handeln. Moreno unterscheidet drei unterschiedliche Merkmale. So gibt es das somatische, psychische und das soziale Merkmal einer Rolle. *Leutz* fügte später noch die transzendenten Rollen hinzu. In der Regel sind alle Merkmale in einer Rolle vertreten, nur ihre Ausprägung ist unterschiedlich. Die Rollenkategorien beginnen dann an Bedeutung zu gewinnen, wenn es um die Diagnostik geht. Denn erst dann ist erkennbar, woraus die Rolle überwiegend besteht. Woraus sie sozusagen gespeist wird (Vgl. Schacht 2010; S.24).

In den Rollen verschränken sich Individuum und Gesellschaft

Rollenhandeln bedeutet, dass auch immer beide Anteile vertreten sind, da das Individuum durch diese geprägt ist. So kann die Rolle größere individuelle Anteile haben, so spricht Moreno von einer psychodramatischen Rollenperformanz. Ist die Rolle eher kollektiv geprägt, spricht Moreno von einer soziodramatischen Rollenperformanz (Vgl. Schacht2010 S.24).

Je nach dem, wie groß der Freiheitsgrad in der Rollenauslegung ist, spricht man von Rollenübernahme (Roletaking) und Rollengestaltung (Rolecreating),(Vgl.Kern/Stadler; 2010, S. 142-143).

Rollenhandeln ist immer eine Form der Interaktion „Der Rollenbegriff ist kein individualistischer, sondern ein grundlegend sozialer Begriff. Rollen sind die Analyseeinheiten eines ineinander verschränkten Interaktionszusammenhangs“ (von Ameln/Gerstmann/Kramer; 2009, S 219).

### **2.1.3 Kreativer Zirkel**

Ziel des Psychodramas ist die Aktivierung und Integration von Spontaneität und Kreativität. Konstruktives, spontanes Handeln ist zustande gekommen, wenn der Protagonist für eine neue oder bereits bekannte Situation eine neue und angemessene Reaktion findet (Moreno 1959, S. 34 in von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 210-211).

Bei dieser dritten Strukturtheorie Morenos beschäftigt er sich mit der Fragestellung, wie sich Struktur prinzipiell verändern kann. Genau genommen handelt es sich nicht um eine Strukturtheorie sondern um eine Strukturveränderungstheorie (Vgl. Hutter/Schwehm 2010; S. 26-27).

„In dem Kreismodell des kreativen Zirkels setzt Moreno die drei Zustände (Konserve 1, Konserve 2 und Stegreif), die für Veränderung verantwortlichen Kräfte (Spontaneität und Kreativität) und die dabei ablaufenden Prozesse (Erwärmung und Gestaltung) zueinander in Beziehung.

Ausgangspunkt ist immer eine bestimmte Situation, die bereits eine kulturelle Vorprägung hat. Bezogen auf die vorliegende Arbeit und die abgebildete Darstellung könnte die Konserve 1 die Situation sein, in der sich bei der Zuordnung auf den Probleminseln ganz neue Gruppen gebildet haben. Geleitete und Leitung fanden sich in einer Gruppe wieder. Diese Situation war erst einmal gekennzeichnet durch gesellschaftlich-kulturelle Normen. Die Rollenerwartungen sind erst einmal klar. Im Laufe der Problembearbeitung in der Gruppe fand ein Erwärmungsprozess statt, in dem Spontaneität entstehen konnte. Aufgrund der dann „herauströmenden“ verschiedenen Ideen entstand eine Stegreiflage, in der dann Kreativität aktiviert worden ist. Im vorliegenden Fall wurde dann eine Lösung szenisch erarbeitet (Erzieher Handout), die dann eine situationsadäquate Reaktion ermöglicht. Und daraus entsteht dann wieder eine neue Konserve. So war es in dem einen Beispiel das Erzieher- Handout, welches in der praktischen Arbeit eingesetzt werden sollte.

Aus dieser Sicht ist es natürlich auch immer gut, Gruppen hierarchisch zu mischen und zusammenarbeiten zu lassen, weil das genau diese neuen Potentiale *Spontaneität* und *Kreativität* also diesen kreativen Zirkel hervorruft.

Als Prozess des spontanen, kreativen Handelns kann das Aushandeln von Rollenerwartungen bezeichnet werden, die eine Problemlösung mit sich bringt (Vgl. Schacht 2010; S. 67).

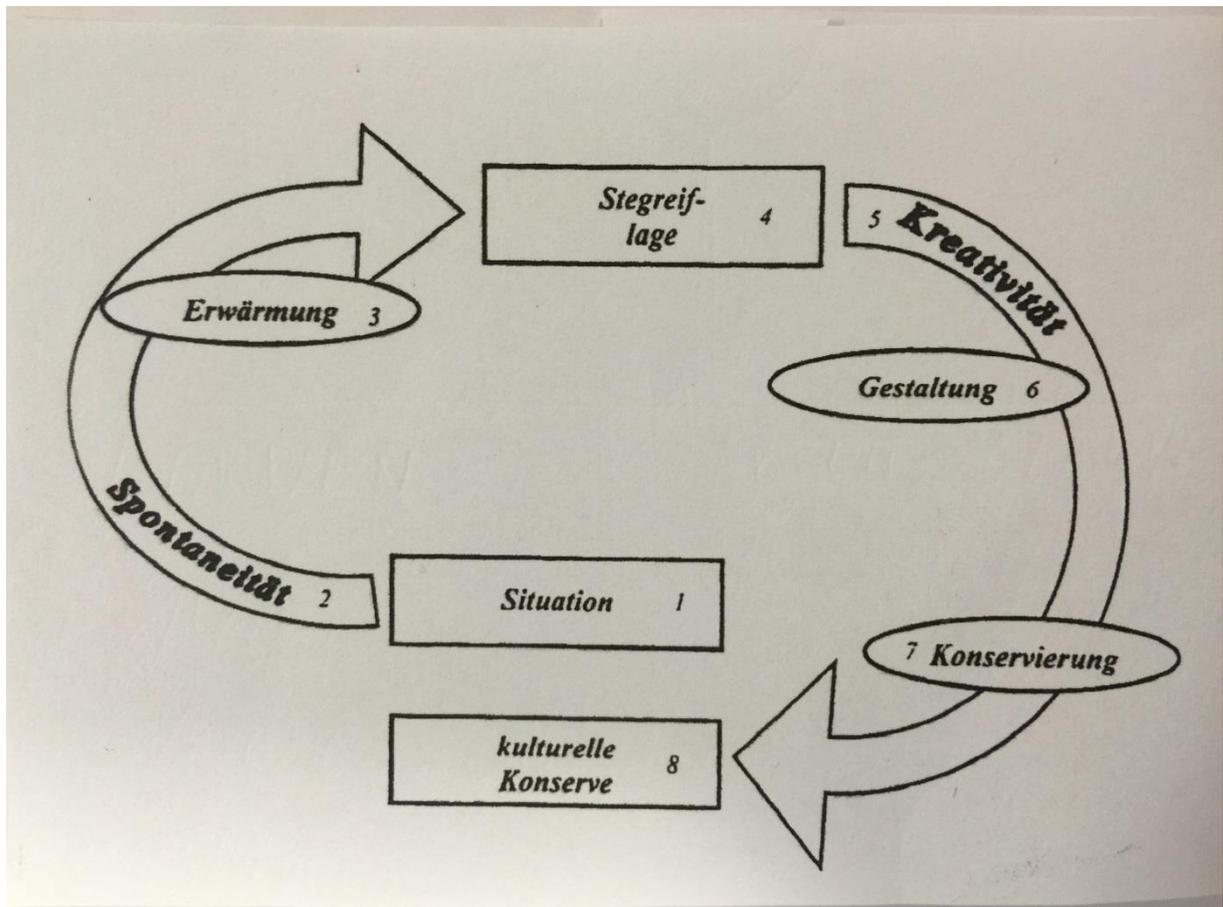
Die Prozessschritte beginnen damit, dass eine Situation als ein Problem angesehen werden muss. Zur Lösung greift der Mensch zunächst auf Rollenkonstrukte zurück, um das vermeintliche Problem zu lösen. Es handelt sich um eine recht spannungsreiche Phase, da in dieser die Art und der Umfang des Problems sehr umfangreich sein können, bis hin zur Bedrohung der eigenen Existenz oder Identität. Insbesondere dann, wenn sich die alten Handlungsstrukturen als unwirksam erweisen. Dieser Zustand kann von Unsicherheit bis zur Hilflosigkeit führen (Vgl. Schacht 2010; S. 68).

„Die Erwärmung verlangt Engagement, es ist wichtig, sich aktiv um eine Lösung zu bemühen. Hier sind häufig kognitive, *soziodramatische* Kompetenzen gefordert. Gleichzeitig darf die Lösung nicht vorschnell erzwungen werden. Geduld ist gefragt“ (Schacht 2010; S. 68).

Weiterhin spielen unbewusste Vorgänge eine wichtige Rolle, die auf der psychosomatischen sowie psychodramatischen Ebene ablaufen. Wichtig sind dabei implizites Wissen sowie eine bildhafte und präsentative Symbolik. Begünstigt wird die Erwärmung durch das Aushalten von Ungewissheit und der Fähigkeit der Ambiguitätstoleranz. Nur so ist Geduld gewährleistet und ein vorschnelles Handeln zu verhindern. Die Literatur zur Kreativitätsforschung nennt diesen Zustand Inkubationsphase (Vgl. Schacht, 2010; S. 68).

## Kreativer Zirkel

Abb. 1



(Hutter 2000 in von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; Abb. 14.1. S. 2009)

Es wird deutlich, dass der Status *Nacendi*, also der Moment der Entstehung einer Problemlösung ein wichtiger ist und dem Modell der Instabilitätsphase der Selbstorganisation entspricht. Moreno spricht in diesem Zusammenhang vom „Augenblick, wo ich meine erste Eingebung hatte und ihr die erste Form gab, als sie noch frisch und ungetrübt war“ (Schacht 2009; S. 69).

## **2.2 Inhalte der Szene**

### **2.2.1 Soziodrama**

Das Soziodrama ist eine weitere Sonderform des Psychodramas. Es handelt sich dabei um ein Gruppenspiel, in dem nicht der Einzelnen, wie im protagonistenzentrierten Spiel im Mittelpunkt steht, sondern die Gruppe oder eine Gruppe das Thema ist. Inhaltlich geht es um Ideologien, Kulturen oder auch Typen. Also beispielsweise Patienten und Pflegepersonal oder Vorgesetzte und Untergebene. Ziel ist es, bei den Beteiligten das Verständnis für das Andere oder das Gegenüberliegende, sei es die Ideologie, Kultur oder auch andersartige Typen, zu fördern (Vgl. Bender/Stadler 2012; S. 58).

Das Soziodrama ist daher ein geeignetes Instrument, Meinungen zu bilden und auch Verantwortung zu übernehmen. Hierbei geht es im Schwerpunkt nicht um die individuelle sondern um die soziale Rolle. Ziel ist es letztendlich, Kreativität und Spontaneität hervorzurufen, um Rollenkonserven ablegen zu können (Vgl. von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 436).

„Im Bereich der Team- und Organisationsentwicklung kann ein Soziodrama zum Einsatz kommen, um interne Abläufe zu verbessern oder das Zusammenspiel von potentiellen Kundinnen, Lieferantinnen, Konkurrentinnen und Mitarbeiterinnen zu untersuchen. Das Ziel soziodramatischen Arbeitens ist dementsprechend, die komplexe Dynamik sozialer Zusammenhänge und Interaktionen verstehen zu lernen. Dabei wird von unterschiedlich vorhandenen Interessen, Perspektiven und Handlungsoptionen ausgegangen, die im soziodramatischen Spiel erschlossen werden können“ (Stadler/Kern 2010, S. 106).

#### **2.2.1.1 Soziodramatische Arbeitsformen**

Die drei wichtigsten soziodramatischen Arbeitsformen sind das themenzentrierte Soziodrama, das gruppencentrierte Soziodrama und das soziokulturelle Soziodrama.

### **2.2.1.1.1 Das themenzentrierte Soziodrama**

Wie der Name schon sagt, geht es um ein Thema, das für die Gruppenmitglieder relevant ist, aber kein gruppenspezifisches Thema ist.

Schon Konfuzius hatte die Erkenntnis, dass das Lernen effektiver und nachhaltiger verläuft, wenn mit allen Sinnen aktiv gelernt wird. So kreierte er folgende Sätze: „Sage es mir und ich werde es vergessen. Zeige es mir und ich werde mich daran erinnern. Lass es mich tun und ich werde es verstehen“. Im Schwerpunkt geht es um handlungs- und erlebnisorientiertes Lernen, das den eigentlichen Lernprozess intensiviert und ein persönliches Ergriffensein hervorruft. Ziel ist es, ein bestimmtes Sachthema mit Aktionsmethoden zu dynamisieren.

Im themenzentrierten Soziodrama wird viel mit sog. szenischen Bildern gearbeitet. Dazu wird häufig die Gruppe in Untergruppen aufgeteilt und gebeten, zum anstehenden Thema Szenen zu entwickeln und auf die Bühne zu bringen. Diese verschiedenen Szenen lösen dann bei den anderen Untergruppen, die diese Szenen auch gesehen haben, verschiedenartige Gefühle aus. Neben Mitgefühl, Solidarität und dem Gefühl, mit seiner Situation nicht alleine zu sein, kann auch Widerstand hervorgerufen werden. Diese ganz verschiedenen Regungen lösen dann Diskussionen aus, die durch die Leitung moderiert werden. Im weiteren Verfahren kann dann, wenn es unterschiedliche Positionen gibt, ein beispielsweise kollektiver Rollentausch vollzogen werden, damit die Perspektiven aber auch die emotionalen Erfahrungen in der „neuen“ Rolle gemacht und erweitert werden können. Ferner können aber auch aus der Diskussion heraus neue Aspekte aufgegriffen und in weiteren szenischen Bildern erarbeitet und auf die Bühne gebracht werden (Vgl. von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 90-93).

### **2.2.1.1.2 Das gruppenzentrierte Soziodrama**

Beim gruppenzentrierten Soziodrama geht es immer um die Gruppe selber. Schwerpunkte sind hier Rollenzuschreibungen und –erwartungen aber auch Interaktionsmuster, die aufgedeckt und bearbeitet werden sollen. Des Weiteren kann ein Aspekt die Gruppenkultur oder Gruppenkonflikte sein, aber auch die Verbesserung der Gruppenkohäsion. Weitere Schwerpunkte

könnten der Umgang mit Außenseitern, Verbesserung der Zusammenarbeit oder auch Gruppennormen sein (Vgl. von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 94).

Methodisch gibt es auch hier eine Vielzahl an Möglichkeiten. Die besondere Herausforderung für den Leiter besteht darin, ein Arrangement zu finden, dass die unsichtbaren Dinge der Gruppendynamik sichtbar und damit bearbeitbar machen.

### **2.2.1.1.3 Das soziokulturelle Soziodrama**

„Das soziokulturelle Soziodrama simuliert Dynamiken zwischen verschiedenen gesellschaftlich relevanten Rollen, um das Verständnis für diese Dynamiken und ihre Verflechtung mit dem Erleben und Handeln des Einzelnen zu schärfen“ (von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 101).

So ist bei Wiener (Wiener 1997, S. 67) das Beispiel aufgeführt, dass eine Gruppe die Zeitungsmeldung über den politischen und ökonomischen Wandel in Russland in Form eines soziokulturellen Soziodrama auf die Bühne gebracht hat. Hierbei wurden die verschiedenen Rollen wie Westbankier bis hin zum Kleinbauern besetzt. Es handelt sich immer wieder um den Versuch, die Erfahrungen aus der Gruppe (Mikroebene), auf die gesamtgesellschaftliche Ebene (Makroebene) transportieren zu können. Grundlage hierfür ist die Hypothese Morenos, „...dass die Teilnehmergruppe bereits durch die sozialen und kulturellen Rollen organisiert ist, die in einem bestimmten Ausmaß alle Träger der Kultur teilen. Es ist daher nebensächlich, wer die Individuen sind, wie die Gruppe zusammengesetzt ist oder wie groß die Anzahl der Teilnehmer ist“ (Moreno 1972 in von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; S. 101).

### **2.2.1.2 Der soziodramatische Prozess**

#### **2.2.1.2.1 Planung**

Grundsätzlich gibt es zwei Arten von Gruppen. Die eine Gruppe trifft sich speziell um soziodramatisch zu arbeiten, egal zu welchem Thema und ist somit im Vorwege informiert und/oder mit dem Soziodrama vertraut und weiß worauf sie sich einlässt. Während die andere Gruppe sich zu einem bestimmten Thema trifft, aber nicht weiß, wie methodisch mit diesem Thema und der

Gruppe gearbeitet wird (Vgl. Wiener 1997; S. 19).

Inwieweit eine soziodramatische Arbeitsweise sinnvoll ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab:

- Der Gruppenkultur. Ist die Gruppe sehr auf Leistung und Fakten ausgelegt, könnte sie „Spiele“ ablehnen;
- Sehr aufgabenorientierte Gruppen könnten soziodramatische Explorationen als Belanglosigkeit abtun;
- Von der zur Verfügung stehenden Zeit, denn Soziodramen brauchen Zeit;
- Welche Absprachen wurden zwischen Leitung und Gruppe getroffen. Wurden erlebnisorientierte Methoden vereinbart;
- Hat die Leitung genügend Kompetenz? Was ist wenn unerwartete Themen auftauchen und wie geht die Leitung damit um?

Weitere Aspekte könnten die Zusammensetzung der Gruppe sein. Gibt es große Unterschiede im Hinblick auf Geschlechter, Hautfarbe, sozialer Zugehörigkeit u. a. Ferner sollten der Raum und seine Ausstattung angemessen sein (Vgl. Wiener 1997; S. 20 - 22).

#### **2.2.1.2.2 Die Erwärmung**

Wichtigste Voraussetzung für eine hohe Intensität und Realitätsnähe ist eine gute Erwärmung der Teilnehmer. Dies gilt insbesondere für das gruppencentrierte und das soziokulturelle Soziodrama, da hier das Stegreifspiel im Mittelpunkt steht.

Die Erwärmungsphase einer Gruppe vergleicht Moreno mit den notwendigen Erwärmungsübungen, die ein Sportler vollzieht, bevor er seinem Körper Höchstleistungen abverlangt. Ebenso ist es notwendig, die Gruppe für die bevorstehende Arbeit zu erwärmen, um sie so in eine Kreativitäts- und Spontaneitätssituation zu versetzen (Vgl. von Ameln, Gerstmann, Kramer 2005; S. 136).

Meiner Erfahrung nach, braucht die Erwärmung im themenzentrierten Soziodrama durch die Leitung nicht so intensiv sein, weil hier häufig in Kleingruppen szenische Bilder erarbeitet werden und während dieser Erarbeitung schon reichlich Erwärmung stattfindet.

*Wiener* untergliedert die Erwärmung noch in mehrere Unterstufen, indem er auch auf die Erwärmung des Leiters hinweist. Ohne seine Kreativität und Spontaneität wird sich die Gruppe ebenfalls wenig kreativ und zurückhaltend verhalten. Deshalb ist es wichtig, dass der Gruppenleiter mit Beginn der Sitzung energiegeladen und lebendig ist und bleibt.

Ferner erwähnt u. a. *Wiener* natürlich auch die Erwärmung der Gruppe als solche, mit den verschiedenen Möglichkeiten der Erwärmung. Hierbei sind die Aspekte, ob es sich um eine Neugruppe, fortlaufende Gruppe oder auch eine soziodramaerfahrene Gruppe handelt, von großer Wichtigkeit, was das Gelingen der soziodramatischen Arbeit betrifft (Vgl. Wiener 1997; S. 23-28).

### **2.2.1.2.3 Thema herausarbeiten**

Ersteinmal entscheidend ist, ob es schon ein Thema gibt oder vorgegeben ist. Wenn ja, sollte dieses noch einmal präzisiert werden, um bestimmte wichtige Aspekte für die Gruppe herauszuarbeiten.

Ist kein Thema vorgegeben, so ergeben sich diverse Möglichkeiten, Gruppenthemen herauszuarbeiten. Durch die Bildung von Kleingruppen lässt sich in Form von Gesprächen und mitgegebenen Fragenstellung, z. B. was hat Sie bewogen, an diesem Workshop teilzunehmen, eine Motivationslage eruieren. Meiner Erfahrung nach ist gerade in der Anfangsphase die Kleingruppenarbeit sehr effektiv und informationsbringend. Die Daten können dann im Plenum oder weiteren Arbeitsgruppen erörtert werden. Nonverbale Möglichkeiten wären hier auch noch das Auslegen von Bildern, die Menschen beispielsweise in bestimmten Gefühlslagen zeigen und zu denen sich die Teilnehmer zuordnen sollen, hilfreich.

Sehr kreativ kann auch das Malen und Zeichnen von Wünschen oder Gefühlslagen sein.

Die Wahl des Themas sollte dann, nachdem die „Kunstwerke“ vielleicht im Plenum vorgestellt worden sind, in einer soziometrischen Wahl bestimmt werden (Vgl. Wiener 1997; S. 29-31).

#### **2.2.1.2.4 Szenenaufbau**

„Die Bühne ist das zentrale Instrument des Psychodramas. Für Moreno, der die Psychodramatherapie aus seinen im Stegreifspiel mit Kindern und benachteiligten Bevölkerungsgruppen gesammelten Erfahrungen entwickelt hat, war es selbstverständlich, dass das, was im psychodramatischen Spiel dargestellt wird, eine Bühne benötigt. Er wollte damit der Szene mehr Wert verschaffen und sie für ein Publikum gut sichtbar machen, da manche Ereignisse die wohlwollende Zeugenschaft anderer benötigen, damit sie gut verarbeitet werden können“ (Stadler/Kern 2010; S. 35).

Ziel ist es, dass die Protagonisten auf der Bühne im Hier und Jetzt sind. Ein sorgfältiges Einrichten der Bühne bedeutet auch, dass die Mitspieler selbst den Bühnenaufbau betreiben und somit schon einen hohen Grad der Erwärmung erreichen. Die psychodramatische Bühne soll die Möglichkeit eröffnen, sich auf ihr öffnen zu können mit seinen Emotionen aber auch mit seinen inneren und äußeren Konflikten auf ihr präsent zu sein (Vgl. Stadler/Kern 2010; S. 37).

#### **2.2.1.2.5 Handlungsablauf strukturieren**

Im Kern sind Soziodramen kreative Gruppenprozesse, d. h. sobald sie mit einer Einstiegsszene gestartet sind, ist der weitere Verlauf völlig offen. Trotzdem kommt der Leitung eine wichtige Funktion zu. Würde sie dem ganzen nicht eine gewisse Struktur oder Rahmung verleihen, so könnte das Soziodrama bzw. Stegreifspiel im Chaos enden, indem es dann weniger Möglichkeiten gäbe, neue Erfahrungen zu machen. Es muss bei den Teilnehmern eine Gewissheit darüber herrschen, welche Regeln eingehalten werden sollten. Zentrale Fragen wären hier, wann und wie können neue Rollenspieler einsteigen. Wo gehe ich hin und mit welcher Ankündigung, wenn ich aus meiner Rolle heraus möchte. Worauf soll der Focus gelegt werden, welche Handlungsabschnitte sollten eher in den Hintergrund treten? Da es in solchen „Spielen“ nicht nur um das Gesagte sondern auch um das Gefühlte und Gedachte geht, kommt hier das Doppeln in den Vordergrund. Wann kann und wie sichtbar, gedoppelt werden? (Vgl. Wiener 2001; S. 34-36)

### **2.2.1.2.6 Aktionsphase**

In dieser Phase tritt der Leiter weniger als Lenker sondern eher als Katalysator auf. Er filtert quasi bestimmte Teile heraus, um anderen keine oder kaum Beachtung zu schenken. Wichtige Katalysatorfunktionen sind das Interview, in dem durch spezielle Fragen, Rolleneigenschaften in den Vordergrund treten und somit die eigentliche Aktionsphase und die Mitspieler tangieren. Eine weitere Möglichkeit ist der Zeitraffer. Durch ihn kann die Handlung beschleunigt werden. Ferner können die Phasen der Prozesse klarer und eindeutiger sichtbar werden, die für das Erkenntnisinteresse des Soziodrama wichtig sind. Durch die Maximierungstechnik kann der Leiter gezielt den Focus verschieben und somit für ihn wichtige Aspekte hervorheben (Vgl. von Ameln, Gerstmann, Kramer 2005; S. 99). Zentrale Begriffe sind das Aktivitätsniveau der Gruppe und die Logik der Handlung. Für beides trägt der Leiter die Verantwortung. Energie ist notwendig, damit sich eine Szene mit Leben füllt. Wie ist es aber, wenn keine Energie mehr da ist oder gar nicht vorhanden war? Es könnte ein Hinweis auf eine unzureichende Erwärmung oder das „falsche“ Anliegen sein, dass die Gruppe so „ungeladen“ macht. Geht während des Spiels die Energie verloren, so könnte dies wiederum ein Hinweis darauf sein, dass sich das Thema vielleicht schon erschöpft hat oder ggf. zu machtvoll für die Gruppe ist oder sich die Szene in eine Richtung entwickelt, die nur noch von wenigen Mitspielern getragen wird. Wann muss die Szene beendet werden? Welchen weiteren Verlauf könnte sie nehmen. Welche Szene wäre als nächste sinnvoll? Dies könnten nur einige Fragen sein, die der Leiter in der Aktionsphase für sich zu beantworten hat (Vgl. Wiener 2001; S. 37-39).

### **2.2.1.2.7 Abschluss**

Wie auch im protagonistenzentrierten Psychodrama wird auch das Soziodrama mit der Integrationsphase beendet.

Moreno schrieb zur Integrationsphase folgendes, was zwar in erster Linie so meine ich, auf das protagonistenzentrierte Spiel bezogen ist, aber auch für die Integrationsphase im Soziodrama gilt: „Wenn es unter den Zuschauern keinen gibt, der sich offen mit dem Protagonisten identifiziert, dann fühlt er sich entblößt und, des heiligen Teils seiner selbst beraubt: seiner persönlichen Psyche. Dann ist es Aufgabe des Leiters, sich nicht nur mit seiner Sympathie für

den Protagonisten zu zeigen, sondern auch als jemand der ähnlich belastet ist oder war. Es ist keine Analyse, die hier angezeigt ist, sondern Liebe und das Teilen seiner selbst. Nur so kann man einer Person zurückzahlen, was sie von sich selbst gegeben hat. Dies wird regelmäßig die anderen Personen unter den Zuschauern erwärmen, sich in ähnlicher Art zu zeigen, so dass die Zuschauer in eine aufrichtige Erwärmung einbezogen werden, die dem Protagonisten aufs Neue umfasst und die hilft, einen Abschluss zu finden“ (Hutter/Schwehm 2012; S. 481).

Beim Abschluss bzw. der Integration sind insbesondere 4 Dimensionen zu beachten. Das Rollenfeedback sollte zuerst erfolgen und nach *Wiener* noch in der gespielten Rolle. Das de-roling sollte erst danach erfolgen (Wiener 2001; S. 51). Das mag auch daran liegen, dass Ron Wiener aus dem amerikanischen Raum kommt und es dort so üblich ist. Ich kenne es beispielsweise auch anders. Ob so oder so, das Rollenfeedback unterstützt und fördert das Bewusstsein für und von Rollen zu entwickeln und zu erweitern.

Dann folgt das persönliche Sharing. „Wir Menschen neigen dazu, auf das Leiden der anderen so zu reagieren, dass wir einen analogen Konflikt erzählen, dadurch die Distanz in der Kommunikation verringern, das Besondere und Absonderliche am So-Sein des Betroffenen abmildern und ihm so seines Mitmensch-Seins wieder versichern“ (Krüger 1997; S. 207-208).

Im thematischen Sharing geht es um das Thema als solches, das vorher vereinbart worden ist. Also darum, welche Erfahrungen gemacht worden sind und zu welchen ggf. Erkenntnissen diese geführt haben (Vgl. Wiener 1997; S. 52).

### **3 Praxisteil - Durchführung eines Change Prozesses in 2 Teilen**

#### **3.1 Grundsätzliche Erläuterungen**

Ein Veränderungsprozess kann nur gelingen, wenn auch alle beteiligt sind, die sich verändern sollen. Im vorliegenden Fall hieß das für mich, dass auch das Hauswirtschaftspersonal am Change teilnimmt. Ferner war es auch allen Beteiligten klar, dass auch das „Büro“ (die Kitaleitung/Stellv. u. Hauswirtschaftsleitung) teilnimmt, wenn auch erst im zweiten Teil. Die Entscheidung, dass die Leitung erst am zweiten Teil aktiv beteiligt ist, habe ich ganz bewusst getroffen. Ich wollte den nicht leitend Beschäftigten damit den Raum geben, „Dampf“ abzulassen und sie in ihren Wünschen und Befürchtungen näher zueinander zu bringen. Dies wäre in Anwesenheit des Leitungsteam nicht möglich gewesen.

Des Weiteren wurden diese beiden „Studientage“ nicht in der Kita durchgeführt sondern in „neutralen“ Räumlichkeiten.

#### **3.2 Durchführung Teil I**

##### **3.2.1 Die soziometrische Zugehörigkeitsbaumscheibe**

Nach einer kurzen Begrüßung war es für mich wichtig, die Gruppe ins „Tun“ zu bringen. Deshalb forderte ich sie auf, so wie eine Baumscheibe sich entsprechend der Zugehörigkeit in dieser Kita zu positionieren (Vgl. Gellert/Nowak 2010; S. 249). Es war ein interessanter Prozess, da immer wieder die Positionen verändert wurden, bis ein stimmiges Bild entstand und für jeden die Zugehörigkeit erkennbar war. Deutlich wurde auch, dass die gefühlte Zugehörigkeit in manchen Fällen von der faktischen Zugehörigkeit abwich („...ach, ich hätte gedacht, du bist schon länger dabei als ich“). Durch meine Befragung der Teilnehmer an den verschiedenen Positionen wurde deutlich, ob es sich um eine alteingesessene oder relativ neu zusammengesetzte oder eine Mischung aus länger zugehörigen oder kürzer zugehörigen Mitarbeitern handelt (Alter Baum o. junger Baum). Interessant wäre in diesem Zusammenhang eine weitere Befragung der Positionierten. Beispielsweise wie es denen geht, die im Kern der Scheibe stehen und denen, die eher am Rand stehen u. a. Zur Verdeutlichung der Wichtigkeit aller Schichten wären an dieser Stelle gut gewesen, dass sich beispielsweise alle die über X-Jahre (der Kern) aus der

Baumscheibe entfernen und der Rest an seinem Platz verbleibt. Was entsteht für ein Bild (Hülle ohne Kern) und einer Befragung der Gebliebenen. Sowie die entgegengesetzte Übung, dass die Hülle (Rinde) sich entfernt. Was bleibt ist der Kern ohne Hülle mit anschließender Befragung der Beteiligten.

Als Abschluss wäre nun auch noch denkbar gewesen, dass sich die Mitarbeiterinnen so in die Baumscheibe hineinstellen, wie sie sich fühlen. Eventuell wäre ein ganz anderes Bild entstanden. Mit einer anschließenden Befragung hätte ich dann noch mehr in die Tiefe gehen können.

### **3.2.2 Die Soziometrische Befindlichkeitsschlange**

Diese Art der Aktionssoziometrie stellte schon eine größere Herausforderung an die Kolleginnen. Jede sollte eine Position finden zwischen dem Mittelpunkt des Raumes („ich bin mit meiner Arbeitssituation zufrieden und stehe mitten drin“) und der Ausgangstür („ich fühle mich überhaupt nicht wohl und bin weg“) . Die Länge der Strecke betrug ca.8m. Die volle Bandbreite wurde ausgenutzt. Der Reihe nach habe ich jede soziometrische Protagonistin nach ihrer Position und wie es ihr auf dieser geht, befragt. Ich selber aber auch die anderen Teilnehmer waren über die Offenheit der Antworten sehr überrascht. Dies ist ein Beispiel, wie man soziometrisch von der Oberflächenstruktur (von der Mitte des Raumes bis zum Ausgang) durch Befragung in eine Tiefenstruktur vordringen kann. Mit der weiterführenden Frage, was denn passieren müsste, damit der Protagonist eine höhere Zufriedenheit hat und auf der Schlange mehr in den Raum hineinrückt, habe ich den Raum für Perspektiven und Lösungen geschaffen.

### **3.2.3 Vorstellen aus einer anderen Rolle**

Vom Aufbau her sollte nun die nächste Stufe erreicht werden. Die Baumscheibe machte die Zugehörigkeit auch in seiner zeitlichen Dimension deutlich. Dann folgte die Befindlichkeitsschlange, die einen Eindruck darüber gegeben hat, wie sich wer in der Organisation fühlt und welche Impulse er verfolgt bzw. welche Wünsche nach Organisationsveränderung er/sie hat.

Nun sollte der Aspekt des Perspektivenwechsels mit einbezogen werden. Wie sehen mich andere (Eltern, Kinder, Leitung) ?

Dazu begaben wir uns wieder in den Kreis. Nun stellte ich die Aufgabe, dass sich jemand aus einer anderen Rolle beschreiben, etwas über sich sagen sollte. Dies sorgte erst einmal für Verwirrung, so dass ich die Übung sehr ausdrücklich selber vorstellte. Sehr zögerlich meldeten sich einige und stellten sich aus einer anderen Rolle vor, wobei keine von den Erzieherinnen sich aus der Rolle der Kita-Leitung vorstellte. Sie stellten sich „nur“ aus den Rollen der zu betreuenden Kinder und deren Eltern vor. Nur eine Mitarbeiterin aus der Hauswirtschaft stellte sich aus der Rolle der Hauswirtschaftsleitung vor. Diese Übung des Perspektivenwechsel, des zirkulären Befragens oder des Rollentausches war ein schwieriges Unterfangen. Warum eigentlich?

- a) Der Antagonist (Leitung) ist Allen bekannt;
- b) Die berufsmäßige Rolle des Protagonisten ist Allen bekannt;
- c) Diese Faktoren schaffen eine hohe soziale Kontrolle in der Gruppe und schüren die Angst, sich „falsch“ vorzustellen.

### **3.2.4 Kleingruppenarbeit aus einer anderen Perspektive**

Nun fand eine ganz andere Form der Gruppenbildung statt. Ich hatte Lose vorbereitet auf denen Leitung, Kinder, Eltern oder Erzieherin draufstand. Die Lose wurden gezogen und es bildeten sich Gruppen aus Eltern, Leitung, Kindern und Erzieherinnen.

Aus der jeweiligen Perspektive sollte dann folgende Frage beantwortet werden:  
Was ist eines der zentralen Probleme der Kita aus deiner Sicht?

In den Gruppen wurde fleißig gearbeitet. Aber spätestens beim Vortragen im Plenum wurde deutlich, dass die eigene Rolle, mit der gezogenen Rolle insbesondere in der Leitungsrolle ineinander verschmolzen waren und kein Perspektivwechsel vorgenommen wurde. Leichter war es in den Gruppen, die die Kinder bzw. die Erzieherinnen als Los gezogen hatten.

Folgende Themen wurden herausgearbeitet:

- a) Hohe Arbeitsbelastung;
- b) Mangelnde oder schlechte Kommunikation;
- c) Keine eindeutigen Vorgaben;
- d) Verantwortlichkeiten sind nicht immer eindeutig;
- e) Es fehlt ein eindeutig gültiges Konzept;
- f) Pädagogische Prinzipien sind nicht immer erkennbar.

Deutlich wurde aus der Gruppenarbeit, dass ein wirkliches „Eintauchen“ in die Perspektive der anderen Rolle nicht stattgefunden hatte. Mit Formulierungen wie „...die Eltern könnten...“ oder „Kinder würden es ganz anders sehen...“ sind Indizien dafür, dass der Vortragende in seiner eigenen Rolle geblieben ist. Es wurde viel geredet und wenig gehandelt.

### **3.3 Durchführung Teil II**

#### **3.3.1 Problemlagen erkennen, szenisch erarbeiten und auf die Bühne bringen**

Im Vergleich zum 1. Teil, sollte nun im 2. Teil das szenische Handeln im Vordergrund stehen. Die Teams sollten so wie sie in der Kita auch organisiert sind, also teammäßig, ihre Probleme benennen und szenisch auf die Bühne bringen. Die 5 verschiedenen Gruppen begannen voller Tatendrang mit der lustvollen Bearbeitung der Aufgabe. Woher kamen der Tatendrang und das Lustvolle? Ich glaube hier bot sich erstmalig die Möglichkeit für alle Beteiligten, sich im wahrsten Sinne des Wortes den Frust von der Seele zu spielen. Als Instruktion bekamen alle Gruppen mit auf den Weg, dass sie beim Spielen der eigentlichen Szene das Problem nicht wörtlich benennen sollten, sondern die Zuschauer die gespielte Szene und die dahinter liegende Problematik erraten sollten. Dies war wiederum für die Spielenden so etwas wie eine Versicherung darüber, dass die Zuschauer ihr Problem erkannt hatten.

Exemplarisch möchte ich hier an dieser Stelle die Szene herausgreifen, die das Leitungsteam vorgespielt hat. Die Situation spielt sich am Montagmorgen um kurz vor 8 Uhr ab. Der Kitaleiter kommt in sein Büro und schaut in das Buch, in dem vom Frühdienst alle aktuellen Krankmeldungen der Kollegen eingetragen werden. Der Kitaleiter zählt diverse Namen auf und weiß nun gar nicht mehr, wie er die Betreuung in den Gruppen aufrechterhalten soll. Dann erscheint im Hintergrund seine Kollegin mit einem Seil während aus einem Smartphone „Spiel mir das Lied vom Tod“ ertönt, legt sich der Kitaleiter die Schlinge um den Hals und steigt auf einen Stuhl, um sich dann symbolisch zu erhängen. Eine „beeindruckende“ Szene. Die Deutung der Szene durch die Gruppe ist eindeutig.

Ein Erzieherinnenteam spielt eine Situation in der einige aus dem Team den Rollentausch vollziehen und in die Leitungsrolle „schlüpfen“. In der Leitungsrolle sitzen sie ignorierend in ihrem Büro, trinken Kaffee, die Füße

liegen auf dem Tisch und sie zeigen wenig Empathie für die Anliegen der Erzieherinnen, die ab und dann mit ihren Anliegen in das Leitungsbüro kommen. Im Schwerpunkt bei den Anliegen der Erzieherinnen ging es um Vertretungssituation. Also wie sie mit der Personalknappheit umgehen und den Betreuungs- und Erziehungsauftrag erfüllen können. Die Szene ist in seiner Symbolkraft ebenfalls eindeutig.

Ein weiteres Erzieherinnenteam spielt sich im Grunde genommen selber, tauscht aber innerhalb des Teams die Rollen, so dass Jede der 4 Kolleginnen in einer anderen Rolle ist. Sie spielen eine Situation, die sich zu Arbeitsbeginn wohl schon des Öfteren abspielt. Es kommt zu Auseinandersetzungen und am Ende steht Konfusion. Dieser Beitrag „erntet“ besonders viel Beifall, weil sich das Team so vor allen Beteiligten offenbart.

### **3.3.2 Soziometrische Wahl der „Probleminseln“**

In der Pause hatte ich die verschiedenen dargestellten „Problemszenen“ in Worte gefasst und auf Papier gebracht und diese Papiere dann im Raum verteilt. Die Teilnehmer sollten sich dann in einem weiteren Schritt nach der Pause den Inseln soziometrisch zuordnen.

### **3.3.3 Problembearbeitung in Richtung Lösung anhand von erarbeiteten Szenen und der Darstellung dieser.**

Eine Probleminsel befasste sich mit der Krankheits- und Vertretungssituation. Das Ergebnis war ein Handout für Erzieherinnen. Das interessante daran war, wie es szenisch dargestellt wurde. Es wurde eine Situation gespielt im morgendlichen Blitz (ein kurzes Zusammenkommen, an dem der Tag vom Ablauf insbesondere, wie mit krankheitsbedingten Personalengpässen umgegangen werden soll), besprochen wird. In der Szene gab es wieder einen größeren Engpass und die Verzweiflung, die anstehende Arbeitsbelastung nicht zu schaffen bzw. alle pädagogischen Planungen über den Haufen zu werfen. Deutlich wurde aber auch, mit welchen unguuten Gefühlen die Kolleginnen in den Gruppen nachfragten nach Personal, die stärker besetzt waren. Dieser Akt wurde bis dahin als recht unsolidarisch erlebt und die von Ausfällen betroffenen Kolleginnen traten in die Rolle von Bittstellern ein, die keine Solidarität erlebten. Sie, die Bittsteller kehrten frustriert in ihre Gruppe/n

zurück. Nun entstand die zweite Szene, die genau wie die erste mit dem Blitz begann und den Hiobsbotschaften. Doch nun war der Umgang damit ein anderer. Sie spielten einen Fragenkatalog mit W-Fragen vor, dem sog. „Erzieherhandout“.

Wer braucht Hilfe (Vertretung)

Wie lange wird die Vertretung benötigt.

Wie kann ich helfen.

Wie geht es den Kindern, wenn keine Hilfe (Vertretung) kommt.

Diese Szene wurde mit viel Beifall bedacht.

Es gab noch weitere Szenen, die aber hier nicht weiter von Belang aus inhaltlichen und Platzgründen sein sollen.

#### **4. Evaluation**

Wie ich bereits ausgeführt habe, kam die Idee aus diesem Change Prozess eine Abschlussarbeit zu erstellen doch relativ spät. Deshalb habe ich auch erst 14 Monate nach Beendigung des zweiten Teils der beiden Studientage die Interviews durchgeführt. Also mit einer doch erheblichen Verzögerung.

##### **4.1 Die Interviews**

Befragt habe ich 20 Teilnehmerinnen von insgesamt 24. Die Fragen waren standardisiert und wurden in immer der gleichen Reihenfolge gestellt.

###### **4.1.1 Der Fragenkatalog**

###### **4.1.1.1 Frage 1**

Was fällt dir ein, wenn ich dich nach den beiden Studientagen frage?

###### **4.1.1.2 Frage 2**

Wenn du im Rückblick die Studientage beurteilen würdest, wie fiele dein Urteil aus auf einer Skala von 1 – 10. 10 = sehr gut, 1 = ohne jegliche Bedeutung.

###### **4.1.1.3 Frage 3**

Was hat dir besonders gefallen?

#### **4.1.1.4 Frage 4**

Gab es danach Veränderungen bei dir (konkret)?

#### **4.1.1.5 Frage 5**

Gab es danach Veränderungen bei Anderen (konkret)?

#### **4.1.1.6 Frage 6**

Gab es danach Veränderungen in der Kita generell?

#### **4.1.1.7 Frage 7**

Gab es etwas, was dir gar nicht gefallen hat?

#### **4.1.1.8 Frage 8**

Was muss deiner Meinung nach in der Zukunft passieren?

### **4.1.2 Die Antworten**

Es würde den Rahmen sprengen, wenn ich alle Antworten hier präsentieren würde. Repräsentativ habe ich Antworten ausgewählt und wörtlich wiedergeben.

#### **4.1.2.1 Antworten zu Frage 1**

Zu 1 („Was fällt dir ein, wenn ich dich nach den beiden Studientagen frage?“)

„Ich fand es erst einmal gut, dass die Termine überhaupt nach einer längeren *Durststrecke* stattgefunden haben schon einmal sehr gut. Es war gut, dass die Kollegen zu Wort kommen konnten, ohne dass ein Leitungskollege dabei war. Was ich sehr schön fand war, dass das Seil durch den Raum gezogen war und dass sich die Kollegen positionieren mussten. Sie mussten einmal in sich gehen und für sich entdecken, wo stehe ich hier im Haus und ich fand das sehr aufschlussreich für mich selber, einfach noch einmal zu reflektieren und auch so zu sehen, wie geht's so meinen Kollegen, weil das ist hier im Hause nicht Gang und Gebe, dass man vom Gegenüber weiß, wie es dem wirklich geht. Das hat dieses „Seil“ sehr deutlich gemacht. An diesem Seil wurde deutlich, dass einige Kollegen das Haus hätten sofort verlassen können. Die waren wirklich eigentlich „satt“. Die hatten wenig bis gar keine Motivation, irgendetwas verändern zu können. Ich war erschrocken darüber, wie es einigen Kollegen

geht, weil das hier nie so richtig Thema sein konnte. Und dann gab es Kollegen, die sich im Mittelfeld eingeordnet hatten nach dem Motto, das läuft hier schon und dann gab es ja auch einen Part (Teil von Kollegen), der sich Vorne (also in der Raummitte), der es aber auch ganz konkret an Beispielen festmachen konnte, warum er (der Part) hier steht. Und das hat mir gezeigt, dass die, die im vorderen Bereich standen, ganz klar ihre Arbeit definiert haben und sich auch wirklich auf die Arbeit reduziert haben. Und sich messen konnten am Erfolg oder Misserfolg. Die haben sich einfach selber wertgeschätzt über ihre Arbeit“.

„Des Weiteren fand ich den Perspektivenwechsel noch sehr gut, den du mit uns gemacht hast. Ich glaube, dass das vielen schwer gefallen ist, aber die, die es gemacht haben, den ist noch einmal etwas klar und deutlich geworden. Entweder haben sie erkannt, dass es dem Anderen auch schlecht geht oder man hat erkannt und das war auch bei mir der Fall, dass man den Anderen besser verstehen kann“.

Eine weitere Befragte teilte folgendes zu Frage 1 mit:

„Der erste Studientag war sehr aufgebracht. Also die Leute und die Stimmung. Da waren ganz viele aufgebracht. Ich war auch so schockiert, dass so viele so ganz weit weg standen, wo wir das mit dem Seil hatten (Befindlichkeitsschlange). Am zweiten Studientag haben wir die Rollenspiele gemacht und dass das auch ganz schön schwierig war, solche Rollenspiele zu spielen, um sich dann auch in diese Person hinein zu setzen oder hinein zu versetzen“.

Eine dritte Befragte äußerte sich zu Frage 1 wie folgt:

„Wir sind theoretisch super gut. Wir sind in der Theorie sehr fachlich und können das Alles gut *auseinanderklamüsern*, sind aber dann in der Praxis und im Alltag erstens nicht mehr ehrlich, das ist mir aufgefallen und mir fehlt die Umsetzung von der Theorie in die Praxis. Und mir fällt auf, dass es dann so wie abgehakt ist. Also wie, jetzt bin ich in der Arbeit und fahre wieder mein altes Schema. Ich finde, dass viele Kollegen nichts mitgenommen haben in die Praxis. Mir wurden das erste Mal die Zusammenhänge klar, nämlich das viele das gleiche Problem haben und das viele über andere und andere Bereiche nichts wissen. Das ist bei mir hängen geblieben. Viele wollen ehrlich sein, können es aber nicht, um andere nicht zu verletzen. Das ist mir noch mal sehr aufgefallen,

denn ich denke, wir sind auf Arbeit und da soll man sich reflektieren. Und mir ist noch hängen geblieben, dass viele sehr, sehr unzufrieden waren. Auch mit diesem Seil, wo wir uns zuordnen sollten. Ich zählte auch zu denen, die sehr unzufrieden waren. Es ist aber ein bisschen besser geworden. Klar, man arbeitet daran, wenn einem bewusst geworden ist, was einem nicht gefällt. Und das andere war, dass ich über einige Kollegen erschrocken war, die auch fast Draußen (am Seil) waren, die ich im Alltag an dieser Stelle des Seiles gar nicht gesehen habe“.

#### **4.1.2.2 Antworten zu Frage 2**

Zu 2. („Wenn du im Rückblick die Studientage beurteilen würdest, wie viele dein Urteil aus auf einer Skala von 1 – 10. 10 = sehr gut, 1 = ohne jegliche Bedeutung?“)

Bei 19 Befragten Personen ergab sich ein Schnitt von 7,5.

#### **4.1.2.3 Antworten zu Frage 3**

Zu 3. (Was hat dir besonders gut gefallen“)

„Mir haben die Rollenspiele gefallen, wenn ich mich jetzt an den Studientag erinnere, wo viele erst mal gesagt haben, dass sie das nicht wollen und nichts vorspielen wollen und das hat trotzdem den Ausdruck noch einmal anders verliehen und man konnte das spielerisch darstellen. Wir neigen ja immer dazu viel da herum zu reden und das hat z. T. und Gott sei Dank auch, den Kollegen gezeigt, worum es eigentlich im Kern geht und das kam für mich aus den Rollenspielen unheimlich hervor auch mit diesem Seil genauso. Das ist so prägnant gewesen und somit hängen geblieben. Das Bild der Mimik und Gestik bleibt bei einem haften“.

„Die Schlange (Seil), da stehe ich und dazu stehe ich auch“.

„Gut war es, dass wir szenisch und in Gruppen gearbeitet haben“.

„Die Rollenspiele bezogen darauf, dass ich auch mal in die andere Rolle geschlüpft bin und ich glaube, dass es dann auch besser zu verstehen ist, weil man sich ja selber auch anders sieht – vom Stand des Anderen. Da fand ich die Methode des Rollenspiels sehr sinnvoll“.

#### **4.1.2.4 Antworten zu Frage 4**

Zu 4) (Gab es danach Veränderungen bei dir?)

- „Ja, die Bereitschaft für das Haus vertreten zu gehen und das Ohr für andere Kollegen auch. Die Sicht für die Anderen ist doch schon besser geworden“.
- „Ja, ich glaube, ich habe versucht mehr auf die Personen einzugehen, also nicht aus meiner Sicht sondern aus deren Sicht z. B. wie könnte der Andere ticken“.
- „Ich bin durch die Rollenspiele danach irgendwie anders an die Vertretung der anderen Kollegen gegangen“.
- „Ja ich bin auf einige Leute zugegangen und habe sie angesprochen, warum sie sich am Seil soweit weggestellt haben“.

#### **4.1.2.5 Antworten zu Frage 5**

Zu 5) (Gab es danach Veränderungen bei Anderen)

- „Die Bereitschaft der Anderen war größer z. B. auch bei uns vertreten zu wollen“.
- „Die Leitung zeigt seit dem mehr Verständnis für die Anliegen der Kollegen“.
- „Die Leitung war präsenter im Haus und in den Gruppen, schien interessierter und fragte mehr nach“.

#### **4.1.2.6 Antworten zu Frage 6**

Zu 6) (Gab es für dich generelle Veränderungen im Haus?)

- „Also minimal, es wurde aber eine Besprechung vorverlegt als Vorschlag aus dem Studententag“. „Es fand auch mehr Kommunikation und Fröhlichkeit innerhalb der Kollegen statt“.
- „Die Atmosphäre war irgendwie positiver. Es wurde mehr begrüßt und der Einzelne wurde wichtiger genommen“.
- 

#### **4.1.2.7 Antworten zu Frage 7**

Zu 7) (Gab es etwas, was dir nicht gefallen hat?)

Alle Befragten beantworteten diese Frage mit NEIN.

#### **4.1.2.8 Antworten zu Frage 8**

Zu 8) (Was muss deiner Meinung nach in Zukunft passieren?)

Mehrheitlich wurde sich dafür ausgesprochen, solche Studientage zu wiederholen.

#### **4.2 Die Auswertung der Interviews**

Die Befragung hat zweierlei gezeigt. Auf der einen Seite gab es viel Individualität und auf der anderen Seite auch einen hohen Grad an Übereinstimmung.

Individualität insofern, weil jedes Interview anders war. Es gab Menschen, die konnten sich noch an viel erinnern, andere an kaum noch etwas. Auch das persönliche Erleben, Verarbeiten und Beschreiben war sehr individuell.

Was aber deutlich wurde war, dass beispielsweise vom ersten Teil sich viele an die Befindlichkeitsschlange (Seil) erinnern konnten, und zwar auch ganz häufig als ersten Gedanken von beiden Studientagen. Andererseits äußerte nur eine Teilnehmerin, dass sie sich daran erinnern konnte, dass bestimmte Fragen (siehe 4.2.4) aus einer anderen Rolle beantwortet werden sollten. Einen fast genau so großen Stellen- bzw. Wiedererinnerungswert hatten die Rollenspiele. Ebenfalls wurde von der Mehrheit der Befragten eine positive Veränderung nach den Studientagen festgestellt. Dieser Zustand löste sich dann wieder auf und irgendwann war wieder alles beim alten Stand. Mindestens die Hälfte der Befragten äußerte auch, dass ihnen vorher gar nicht klar war, wie es ihren Kolleginnen eigentlich geht und war negativ überrascht. Ferner war das Thema, dass man nun den anderen besser verstehen konnte, in der Befragung sehr präsent.

#### **4.3. Auseinandersetzung von Theorie und Praxis**

##### **4.3.1. Soziometrie - Praxisvergleich**

Interessanterweise haben die Interviews gezeigt, dass gerade die Aktionssoziometrie mit dem Seil vielen Befragten noch sehr präsent war. Woran mag das gelegen haben? Wenn im Teleprozess die Erfahrung eines realen Anteils eines anderen Menschen stattfindet, dann ist das genau mit dieser Aktionssoziometrie eingetreten, und zwar nicht nur auf einen anderen

Menschen, sondern gleich auf mehrere. Denn das war wiederum auch eine Rückmeldung aus den Interviews, nämlich die Aussage, dass viele nicht wussten, wie es eigentlich den Kolleginnen geht. In diesem Sinne hat diese Erfahrung stattgefunden und noch 9 Monate später emotional „nachgehallt“. Zentrale Begriffe der Soziometrie sind Tele, also das Fühlen in die Ferne und Begegnung. Tele soll quasi der Mörtel sein, der die Gruppe zusammenhält. Dies wiederum kann auch aufgrund der Interviews bestätigt werden. Die Kohäsion in der Gruppe der Mitarbeiter, aber auch in Bezug auf die Leitung, war nach den Studientagen wesentlich höher. Hierbei ist der zentrale Punkt der Begegnung nicht zu unterschätzen. Erstmals gab es eine gemeinsame Veranstaltung von pädagogischen und hauswirtschaftlichen Personal. Wichtig war, dass die Begegnung gezielt gesteuert war. Wäre es beispielweise ein gemeinsames Sitzen im Kreis gewesen, bei dem man erzählt, wie es einem in der Arbeit und in diesem Hause geht, wäre der Effekt vermutlich ein anderer gewesen. Der Kreis bietet nicht die räumliche Möglichkeit, sich angezogen oder abgestoßen zu fühlen und sich dementsprechend zu positionieren. Der Kreis bietet auch keine Möglichkeit der Skalierung. Des Weiteren ist ein wichtiger Aspekt, dass die Befragten nicht nur verbal antworten müssen, sondern sich bewusst auch emotional räumlich mit sich selbst auseinandersetzen mussten. Mit der Soziometrie lässt sich der Unterschied zwischen der formalen also der Oberflächenstruktur und der Tiefenstruktur (Matrix) feststellen. Bei der Aktionssoziometrie mit dem Seil und der Aufforderung sich in Bezug auf seine Arbeitszufriedenheit am Seil zuzuordnen, wurde die Oberflächenstruktur zur Tiefenstruktur. Vielen Kolleginnen war nicht klar, in welcher „Beziehung“ die anderen Kolleginnen zu ihrer Arbeit stehen. Es war also sehr oberflächlich. Durch die Zuordnung am Seil begann sich eine ganz neue Beziehungsstruktur zur Arbeit bei den einzelnen Kolleginnen zu zeigen. Die Tiefe dieser Struktur wurde in den Interviews durch die vorherige Unkenntnis der anderen Kolleginnen deutlich („Ich hätte nie gedacht, dass es denen so schlecht in der Arbeit geht“).

#### **4.3.2. Rollentheorie – Praxisvergleich**

Wären alle Beteiligten in ihren Rollen geblieben, hätte es keine Veränderung gegeben. Aber es wurde auch deutlich, wie schwer es ist, in eine Rolle zu gehen und dort zu bleiben. Das zeigte sich gleich zu Anfang in der Vorstellungsrunde,

in der sich die Teilnehmerinnen nach Möglichkeit aus einer anderen Rolle vorstellen sollten. Dies gelang nur einigen und dann aus einer vermeintlich schwächeren und abhängigeren Rolle des Kita-Kindes. Im Nachhinein gesehen, war es schon eine Herausforderung für die Teilnehmerinnen, sich darauf einzulassen ohne jegliche Erwärmung. Etwas mehr Dynamik und Ausdruckskraft wäre vielleicht dadurch entstanden, dass ich als Leiter in die Gegenrolle gegangen wäre also quasi in die Rolle des Teilnehmers, der dann auch dem Leiter oder dem Kind Fragen stellen oder auch provozieren könnte. Insbesondere in Teil 1, in dem die Teilnehmer Lose mit Rollen gezogen hatten und dann aus diesen Rollen Fragen beantworten sollten, fiel es vielen „Betroffenen“ schwer, die in Antagonistenrollen waren, diese auch auszufüllen und aus dieser Sicht zu beantworten. Es bleibt sowieso die Frage, ob es überhaupt möglich ist, eine Frage aus einer anderen Rolle zu beantworten ohne wirklich in diese zu schlüpfen. Ich würde die Frage mit JEIN beantworten. Als systemischer Paar- und Familientherapeut arbeite ich natürlich auch mit zirkulären Fragen. Meine Erfahrung hat aber gezeigt, seitdem ich in der Psychodramaausbildung bin, versuche ich immer wenn es möglich ist, den Rollentausch vorzuziehen. Und wenn, wie in dem beschriebenen Teil 1 die Person in diese Rolle schlüpft, so benötigt sie immer die Gegenrolle, um ganz in seine anvertraute Rolle zu kommen. Von daher war diese Aufgabenstellung recht unwirksam, weil keine Rollenerweiterungen oder Perspektivwechsel eingetreten sind. Näheres dazu unter Soziodrama - Praxisvergleich.

Wie können nun die dargestellten Rollen interpretiert werden? Warum wurden sie ausgewählt? Wie bereits beschrieben, ist Rolle nach *Krotz* eine Form, die ein Individuum wählt, um mit sich selbst und mit anderen, die ihrerseits ebenfalls im Rahmen ihrer Rollen agieren, in Beziehung zu treten (Vgl. *Krotz*). Was bedeutet das aber für die szenischen Bilder und den dort gezeigten Rollen z. B. die Galgenszene. Hier findet gar kein in Beziehung treten statt, sondern ein Suizid, weil anscheinend schon diverse „Beziehungsversuche“ gescheitert sind. Beziehungsversuche meine ich in diesem Zusammenhang, den Versuch durch diverse Maßnahmen, den Krankenstand zu senken. Die Rolle und die Szene geben Anlass dazu, dass aus der Sicht der Leitung diese Maßnahmen alle gescheitert sind und weitere Versuche zwecklos wären. Eigentlich ist es eine Kapitulation.

Die Szene, die die Erzieherinnen im Leitungsbüro mit den Füßen auf dem Tisch

und dem Kaffee in der Hand sowie der penetranten Ignoranz, macht ebenfalls Hilflosigkeit oder auch Kapitulation deutlich. Bedingt sich nicht auch hier beides wie beim Aktionshunger und der Angst der Leitung davor, auseinander genommen zu werden, gegenseitig? Nur hier blockieren sich beide Parteien. Die einen wollen Aufmerksamkeit und Anerkennung und wenn sie das nicht bekommen, melden sie sich krank. Und auf der anderen Seite gibt es ein resigniertes Leitungsteam, das auch gerade nicht von Erfolg, was den Krankenstand betrifft, verwöhnt ist. Diese beiden Szenen und ihre darin vertretenen Rollen, sagen mehr als tausend Worte. Ich würde sie schon als Schlüsselszenen beschreiben.

#### **4.3.3. Kreativer Zirkel – Praxisvergleich**

Wenn ich mich auf die beiden Situation in der Darstellung der Problemlagen konzentriere nämlich die Galgenszene und die Szene im Leitungsbüro, so gehe ich davon aus, dass es sich hierbei um klassische Konserven handelt. Die Situationen sind verfahren und stecken in der Sackgasse. Bisherige Lösungsansätze waren nicht hilfreich. Die Beteiligten hatten sich in ihrer Frustration eingelebt und scheinbar abgefunden.

Mit Sicherheit ist über diese Situationen, und ich weiß es als in der Einleitung beschriebener Schmelztiegel, viel gesprochen worden. Worte, die in den seltensten Fällen beim eigentlichen Empfänger angekommen sind bzw. gar nicht an ihn gerichtet waren. Mir ist bekannt, wieviel negative Energie in diesen Themen ist.

Deshalb war es mehr als angezeigt diese Konserven mit ihren hohen Energieverbrauch aufzubrechen.

Eine Szene sagt mehr als viele Worte. Das hat sich in diesen Beispielen auch wieder wie bereits erwähnt bewahrheitet.

Durch die szenischen Darstellungen der beiden Situationen bzw. Gefühlslagen, wurde Spontaneität hervorgerufen und auf die Bühne gebracht. Ich glaube, dass es für die Beteiligten eine regelrechte „Genugtuung“ war, endlich diese Themen in dieser Form bearbeiten zu können und es quasi von der Seele spielen zu können. Mit der Spontaneität kam die Erwärmung und das nicht nur bei den Spielenden sondern auch den Zuschauern. Mit dem Durchspielen und dem Erraten der Thematik war dann leider auch der kreative Zirkel unterbrochen. Er hätte wieder aufgenommen werden können, wenn ich

methodisch anders gearbeitet hätte. Denn mit der soziometrischen Wahl auf den Themeninseln, wurden die eigentlich wichtigen und heiklen Themen wieder „umschiff“. Da ich aber dadurch den roten Faden nicht weiterhin in der Hand behalten hatte, konnte kein Anschluss in Richtung Lösung der beiden benannten Themen stattfinden. Die Teilnehmer waren bzw. ich hätte sie in eine Stegreiflage bringen können, aus der heraus die Kreativität entstanden wäre, für eine neue Gestaltung der Situationen bzw. Gefühlslagen.

So bestand „mein“ kreativer Zirkel jeweils nur aus einem Halbkreis bzw. halben Zirkelkreis, der beim Übergang in die Stegreiflage abgeschlossen worden ist und in diesem Sinne keine echten Veränderungen und damit neue Konserven produziert hat.

#### **4.3.4. Soziodrama– Praxisvergleich**

In Teil 1 des Change Prozesses beschreibe ich, dass die Teilnehmer Lose gezogen haben mit Rollen und aus diesen heraus sollten sie dann spezielle Fragen beantworten. Mit heutigem Kenntnisstand würde ich so etwas „uneffektives“ nicht mehr machen. Denn von der Aufgabe (Fragen aus einer anderen Rolle beantworten) und dem Ziel (Perspektivenwechsel) hätte es ein klassisches gruppen- oder soziokulturelles Soziodrama werden können, dass in seinen Aktionsphasen ein Stegreifspiel hätte sein können mit anschließendem kollektiven Rollentausch, so dass vielleicht jeder einmal in jeder Rolle gewesen wäre. Einschließlich Erfahrungsaustausch und Auswertung. Denkbar wäre auch ein scheinbar realitätsfernes Spielszenario. Schauplatz wäre ein Zoo gewesen, in dem die Jungtiere morgens und abends vom Mutter- oder Vater-Tieren gebracht und abgeholt werden. Weiterhin gibt es Tierpfleger, die sich um die Jungtiere kümmern und natürlich eine Zooleitung. Mit diesen Rollen und dem Spielen damit, wäre eine metaphorische Abbildung der Wirklichkeit auch evtl. sehr deutlich geworden (Vgl. Ameln/Gerstmann/Kramer 2009, S. 97). Ich hätte hier schon den Grundstein für die weitere Arbeit in Teil 2 legen können. Denn das zentrale Element des Psychodrama nämlich der Rollentausch kam in seinen Möglichkeiten gar nicht zum Tragen. Die Interviews haben ebenfalls deutlich gemacht, dass es bei dieser Aufgabe (Fragen aus einer anderen Rolle beantworten) in keiner Weise zu einer Verankerung bestimmter Inhalte oder Ergebnisse gekommen ist. Keiner der Interviewten konnte sich an diese Aufgabe und deren Inhalt und Ergebnis erinnern.

Das Ziel des Soziodrama ist u. a. das soziale Lernen und die Entwicklung von und für Rollen, d. h. das auch das Verständnis für andere Rollen zu erweitern, Diese Ziele werden insbesondere durch die Integrationsphase mit erreicht (Vgl. Wiener 2001, S 51-52) . Die Möglichkeiten dieser Phase habe ich nur in einem sehr geringer Maße genutzt. Nämlich nur, indem ich die anderen Teilnehmer, die Zuschauer der szenischen Bilder waren, ihre Eindrücke habe schildern lassen, um sie dann mit den Spielern abzugleichen. Welche Möglichkeiten hätten sich noch ergeben können, wenn ich eine Integrationsphase durchgeführt hätte. Insbesondere wenn ich an die „Galgenszene“ oder auch die Szene, in der die Erzieherinnen die Leitung spielte mit den Füßen auf dem Tisch und dem Kaffee in der Hand. Welche Potentiale habe ich da wohl möglich liegen gelassen. Auf der anderen Seite habe ich allen Beteiligten nicht die Möglichkeit gegeben, sich äußern zu können. Sharing entlastet nicht nur die Protagonisten sondern auch die Mitspieler und Zuschauer. Da ihnen im Sharing die Chance gegeben wird, Dinge wie Gefühle, körperliche Symptome u. a., die durch das Miterleben der Situation angestoßen worden sind, mitteilen zu können (Vgl. Stadler/Kern 2010; S. 132).

In den szenischen Bildern der Problembeschreibung wie auch in den dargestellten Lösungen, zeigte sich ein regelrechter Aktionshunger, aber auf der anderen Seite auch zumindest in der Anfangsphase speziell im Leitungsteam eine Angst, über das, was hier mit ihnen passieren könnte. Beides bedingt sich gegenseitig. Die Angst insbesondere im Leitungsteam in dieser Veranstaltung „auseinander“ genommen zu werden, hat ihre Ursache darin, dass die Kolleginnen in dieser Form und Offenheit noch niemals die Möglichkeit hatten, zu agieren. Das wiederum erklärt auch den Aktionshunger bei den Kolleginnen, aber dann auch beim Leitungsteam. Wenn sich diese Chance bietet, dann wollen sie sie auch nutzen.

## **5. Fazit**

Aus heutiger Sicht hätte ich einiges ganz anders gemacht. Die Interviews haben gezeigt, welche Dinge „hängen“ geblieben sind und welche nicht. Neben dem in Teil 1 benannten Punkt, an dem die Kolleginnen Fragen aus einer anderen Rolle beantworten sollten, war ein weiterer Kritikpunkt das Weglassen jeglicher Integrationsphasen. Nach den einzelnen Soziodramen habe ich in Teil 2 keine Integrationsphase folgen und somit ebenfalls ein wichtiges Instrument für die Verankerung und Erweiterung liegen gelassen. Ferner ist unter dem Punkt 4.2.3 - Kreativer Zirkel Praxisvergleich – aufgeführt, welche Veränderungsmöglichkeiten ich nicht nutzen konnte.

Nur durch diese Arbeit ist es mir möglich gewesen, diese verschiedenen Phasen zu durchleuchten und zu verstehen. So wurde für mich auch deutlich, dass es nicht reicht, sich im „Baukasten“ für Methoden und Techniken zu bedienen, um daraus einen Change Prozess einzuleiten und abzuschließen. Vielmehr bedarf es auch Führungsqualitäten in der Anleitung und Leitung solcher Prozesse.

Wichtig ist auch das „Gespür“, wie im protagonistenzentrierten Spiel auch, das Wichtige heraus zu finden. In meinem Fall z. B. die vermeintlichen Schlüsselszenen und der weitere gewinnbringende Umgang damit.

Jetzt habe ich auch verstanden, warum so viele Change Prozesse scheitern. Auf der anderen Seite war es für mich eine ganz tolle Erfahrung mit vielen positiven Rückmeldungen (siehe Auswertung Interviews). Und das erstaunlicherweise trotz der methodischen und technischen Mängel die es gab. Zum Schluss würde ich mich gern noch mit der Frage beschäftigen, ob dieser Change Prozess erfolgreich war. Ich würde diese Frage schon klar mit Ja beantworten. Veränderung hat stattgefunden, wenn diese auch nach einiger Zeit wieder abflachte. Was aber, so glaube ich, wichtig war, ist die Tatsache, dass nichts mehr so sein wird, wie vor dem Change Prozess. Mit dieser neuen Erfahrung hat jede Teilnehmerin ihre Sicht und Einstellung auf die Dinge verändert. Und somit hat eine Rollenerweiterung bei allen inklusive der Leitung stattgefunden.

Erachtens Wert ist aber auch, dass sich derart festgefahrene Rollenmuster nicht so einfach verändern und erweitern (Vgl. Gellert/Nowak 2010; S. 205). Deshalb sollten solche Studientage regelmäßig durchgeführt werden.

**Eberhard Pohl**

**Hamburg, Ende September 2015**

## **Literaturverzeichnis**

**Ameln, v. F./Gerstmann, R./Kramer, J. (2009), Psychodrama (2.Aufl.), Heidelberg: Springer**

**Bender, W./Stadler, C. (2012), Psychodrama-Therapie: Grundlagen, Methodik und Anwendungsgebiete, Stuttgart: Schattauer**

**Gellert, M./Nowak, C. (2010), Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams (4. überarbeitete Auflage), Meezen: Verlag Christa Limmer**

**Hutter, C./Schwehm, H. (Hrsg),(2012), J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen (2.Aufl.), Wiesbaden: Springer VS**

**Krüger, R. T. (1997), Kreative Interaktion: Tiefenpsychologische Theorie und Methoden des klassischen Psychodrama, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht**

**Schacht, M. (2010), Das Ziel ist im Weg: Störungsverständnis und Therapieprozess im Psychodrama, Wiesbaden: VS Verlag**

**Stadler, C./Kern, S.(2010), Psychodrama: Eine Einführung (1. Aufl.), Wiesbaden: Springer**

**Wiener, R. (2001), SOZIODRAMA PRAKTISCH: Soziale Kompetenz szenisch vermitteln, München: inScenario Verlag**

## **Abbildungsverzeichnis**

**(Hutter 2000 in von Ameln/Gerstmann/Kramer 2009; Abb. 14.1. S. 209).**