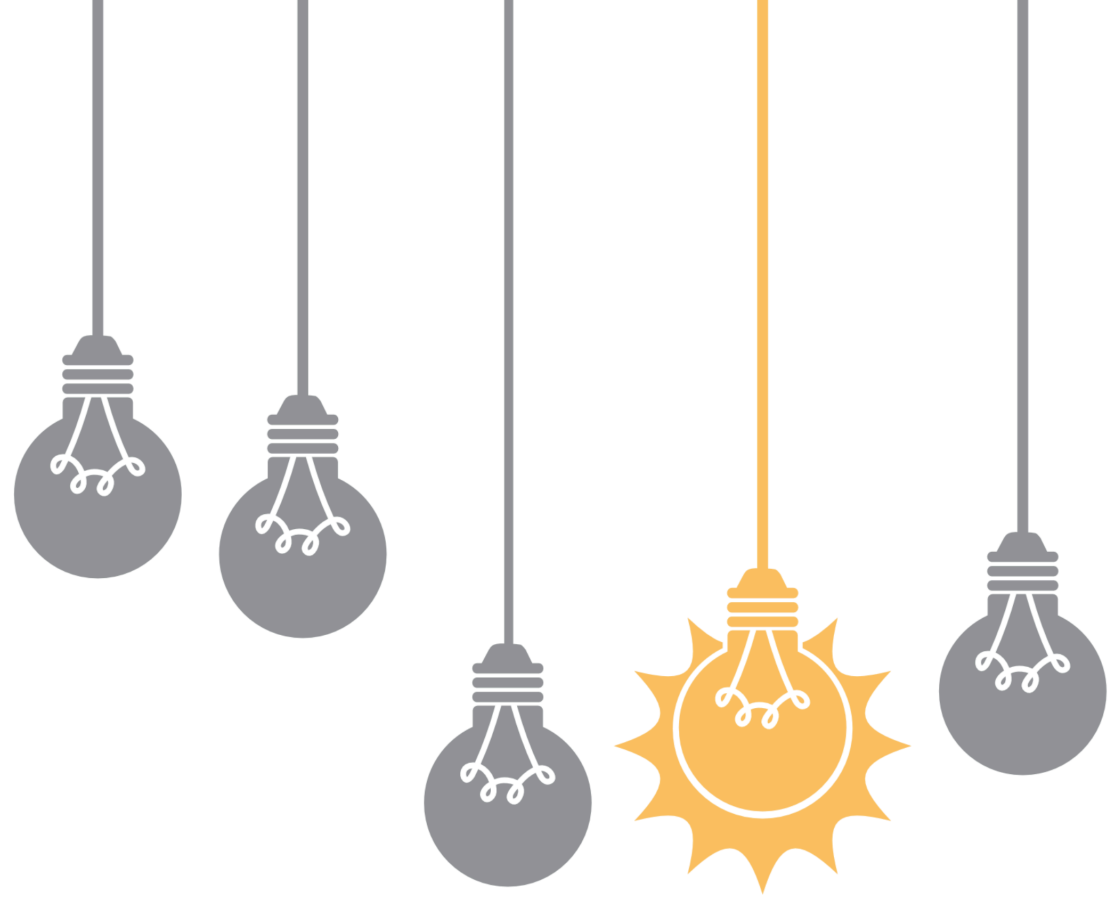


Wie kommt „Neues“ in die Welt?  
Überlegungen zu Supervision in  
Prozessen von „Veränderung“  
und „Selbsterfahrung“.



von:  
CHRISTIAN HILD



Wie kommt „Neues“ in die Welt?

Überlegungen zu Supervision in  
Prozessen von „Veränderung“  
und „Selbsterfahrung“.

Abschlussarbeit von CHRISTIAN HILD  
zur Zertifizierung als Coach / Supervisor (DGSv)

Adresse:

CHRISTIAN HILD  
Löhnhorst 26  
23701 Eutin

Ausbildungsträger:

Institut für soziale Interaktion (isi)  
Bei der Christuskirche 4  
20259 Hamburg

Weiterbildung:

Weiterbildung zum Coach und zum Supervisor (DGSv)  
Kurs 13, September 2021 - Juni 2024

Kursleitung:

KARIN HEMING, Hamburg  
BODO GUSE, Rostock

Lehrsupervisor:

PAUL GERHARD GRAPENTIN, Hamburg

Gruppenlehrsupervisorin:

MARIA NESSELRATH, Lübeck

- *„Es gibt nichts Neues unter der Sonne.“*  
PREDIGER 1,9
- *„Menschen begegnen, heißt von einem Rätsel nachgehalten werden.“*  
EMANUEL LÉVINAS
- *„Information ist schnell, Wahrheit braucht Zeit.“*  
PETER GLASER
- *„Anyone who can get another person to express himself freely is powerful because he allows all involved to recognize their collective and individual power.“*  
VICTOR L. WOOTEN
- *„Wer will,  
daß die Welt  
so bleibt,  
wie sie ist,  
der will nicht,  
daß sie bleibt.“*  
ERICH FRIED
- *„You must unlearn what you have learned.“*  
MASTER YODA in: Star Wars.  
Episode V – The Empire  
Strikes Back.
- *„Gott sprach: Es werde Licht. Und es wurde Licht.“*  
GENESIS 1,3

## Inhaltsverzeichnis

■	0.	<b>Abstract</b>	6
■	1.	<b>Ein-Stimmung</b>	6
■	2.	<b>Was heißt hier eigentlich „Neues“?</b>	8
■	3.	<b>Vier eigene Erfahrungen als Supervisor im Feld zwischen „Veränderung“, „Transformation“ und „Selbsterfahrung“</b>	15
	3.1	<i>Supervisionsprozess im Rahmen der Berufswahl eines Abiturienten</i>	15
	3.2	<i>Supervisionsprozess mit dem Geschäftsführer einer Non-Profit Organisation</i>	19
	3.3	<i>Supervisionsprozess mit einem PastorInnenteam</i>	21
	3.4	<i>Eine „Lernreise“ mit einer gemischt-professionellen Gruppe</i>	22
■	4.	<b>Vier Modelle zum vertieften Verständnis der dargestellten Prozesse</b>	26
	4.1	<i>Der „status nascendi“ in MORENOS „Kreativem Zirkel“</i>	26
	4.2	<i>KIERKEGAARDS Kategorie der „Entscheidung“</i>	30
	4.3	<i>ROSAS Modell der „Resonanz“ und die Kategorie der „Unverfügbarkeit“</i>	34
	4.4	<i>Die „Theorie U“ nach SCHARMER – „Change“ als Technologie</i>	38
	4.5	<i>Ertrag der Betrachtung der Modelle</i>	43
■	5.	<b>Schärfung der eigenen Beobachtungen aus der Praxis durch die Theoriemodelle</b>	44
	5.1	<i>Freiheit</i>	44
	5.2	<i>Wahl und Entscheidung</i>	45
	5.3	<i>Interventionen, Methoden und Beziehung</i>	46
	5.4	<i>Planbarkeit und Steuerung von Beratungs- und Supervisionsprozessen</i>	46
■	6.	<b>Schlussfolgerungen für die eigene Supervisionspraxis</b>	47
■	7.	<b>Literaturverzeichnis</b>	48
■	8.	<b>Abbildungsverzeichnis</b>	52
■	9.	<b>Danksagung</b>	53
■	10.	<b>Versicherung</b>	53

## ■ 0. Abstract

Ausgehend von Selbsterfahrungen im Rahmen von Supervisionsprozessen möchte ich in dieser Arbeit in Rückgriff auf MORENOS Modell des „Kreativen Zirkels“ näher beleuchten, wie „Neues“ entsteht, erkannt wird und was dieses auslösen kann. Besondere Aufmerksamkeit widme ich dabei der Vorstellung des sogenannten „status nascendi“ innerhalb des „Kreativen Zirkels“.

Dazu werfe ich zunächst einen Blick auf die Kontexte der Entstehung bzw. des Geschehens von „Neuem“ in der gegenwärtigen Arbeitswelt. In diesem Rahmen möchte ich – um den „status nascendi“ besser verstehen bzw. nachempfinden zu können – auf eigene Erfahrungen als Supervisor zurückgreifen. Diese Erfahrungen sollen sodann in einem weiteren Schritt durch Theorien und Modelle reflektiert werden, die hier m.E. von besonderer Relevanz sind.

Neben MORENOS Begriff des „status nascendi“, KIERKEGAARDS Kategorie der „Entscheidung“ und ROSAS Modellen der „Resonanz“ bzw. der „Unverfügbarkeit“ als positiven Bezugsgrößen, dient mir SCHARMERS „Theorie U“ dabei zur Abgrenzung.

Alle zusammengenommen erschließen mir den von MORENO eingeführten Begriff des „status nascendi“ in einer vertieften Weise und sind mir im Hinblick auf Supervisionsprozesse – also dem Reflektieren beruflicher Rollen – behilflich.

Diese Theorien ermöglichen mir darüber hinaus ein erweitertes Verständnis des MORENOSCHEN Modells des Psychodramas insgesamt und eine veränderte und erneuerte, weil organisch gewachsene, supervisorische Praxis, was ich am Ende der Ausführungen genauer darlegen werde.

Diese Arbeit wird aus Platzgründen ausdrücklich nicht den Versuch machen, die gewonnenen Erkenntnisse – etwa durch eine qualitative, empirische Analyse oder eine zusätzliche Befragung der KlientInnen – zu validieren.

## ■ 1. Ein-Stimmung

„Ja, mach' doch mal.“, höre ich die Anleiterin unseres Ausbildungskurses, KARIN HEMING, nicht ohne Nachdruck sagen. Eigentlich verspüre ich nicht sonderlich viel Lust dazu, für meine MitstreiterInnen im Rahmen der Ausbildungswoche einen morgendlichen Einstiegsimpuls zu geben.

Allerdings habe ich nach immerhin knapp zwei Jahren Ausbildung bislang noch keinen Impuls gezeigt. Ich höre mich also sagen: „Ja, dann. ... Dann mache ich das am Freitag gleich zu Beginn der Sitzung.“ Dabei weiß ich noch gar nicht, *was* ich eigentlich tun soll. Eine „Marshmallow Challenge“? „Strippenzieher“? „Leonardos Brücke“? Irgendetwas zum Aufwärmen einer Gruppe aus meinem Workshopalltag als Organisationsentwickler – vielleicht.

Aber was sollte das zeigen? Was will *ich* zeigen? Was hat auch nur eine leise Chance, nach einer ganzen Arbeitswoche bei den TeilnehmerInnen im Kopf zu bleiben oder die Gruppe zu bewegen?

Da ich zum abendlichen Entspannen nach den Seminareinheiten meine Gitarre mitgebracht habe, entscheide ich mich nach einigem Ringen für einen Impuls mit Musik. Das fällt mir sehr schwer, weil ich ausgesprochen selten und ungern öffentlich spiele. Ich nehme mir vor, der Gruppe zu demonstrieren, was eine veränderte Stimmung auf der Westergitarre bewirkt, und was sich seit dem Beginn des 21. Jahrhunderts durch neue Stimmungen und die damit verbundene neue Art zu spielen verändert hat.

In dem Moment der Performance und auch davor verspüre ich – entgegen meiner Gewohnheit – keinerlei Nervosität. Ich freue mich auf den Moment, auf die kurzen 15 Minuten, die ich Zeit haben werde.

Ich beginne, indem ich demonstriere, wie das Instrument über Jahrhunderte „funktio-

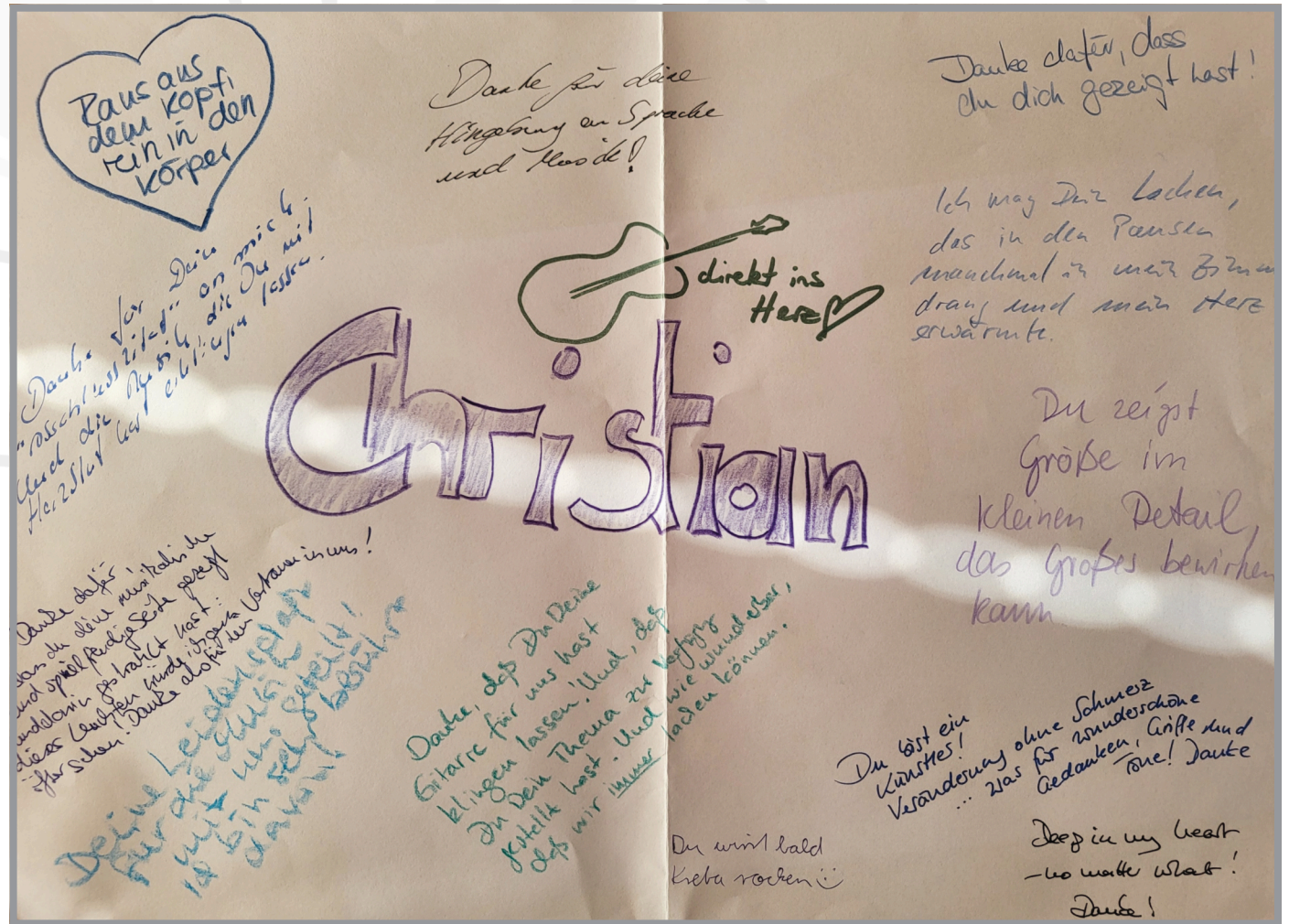


Abb. 1:  
Die „Warme  
Dusche“ aus dem  
Workshop

niert“ hat. Eine kurze Sequenz von JOHANN SEBASTIAN BACHS „Bourée in e-moll“<sup>1</sup>, einen Abschnitt aus „Stairway to Heaven“<sup>2</sup> von LED ZEPPELIN und ein paar Akkorde, die üblicherweise zur Liedbegleitung benutzt werden. Die Gruppe scheint eher gelangweilt. Klar, das haben alle auch schon mal gehört.

Dann stimme ich die Gitarre um – von EADGHE auf DAD-GAD. Ich zeige, wie jetzt keines der eben noch gut klingenden Musikstücke mit den eben genutzten Griffen noch erkennbar, geschweige denn spielbar ist. Es klingt fürchterlich.

Aber mit der neuen Stimmung kann man – so behaupte ich – etwas anfangen. Mehr noch: Es entstehen neue Klangräume, neue technische Möglichkeiten und vor allem neue Stücke. Ich spiele für die Gruppe zwei Stücke mit dieser „neuen“ Stimmung: „Drifting“<sup>3</sup> von ANDY MCKEE und „Angel“<sup>4</sup> von ERIC ROCHE. Eine kleine Veränderung – das wird deutlich – ermöglicht etwas völlig Neues.

Während des Spiels nehme ich unter den ZuhörerInnen eine veränderte Aufmerksamkeit wahr. Das zu erkennen, verbessert meine Performance deutlich im Vergleich zum Spielen für mich selbst. Ich habe das Gefühl, dass der Applaus für die kleine Darbietung zum Schluss diese Einschätzung bestätigt.

<sup>1</sup> BWV 996.

<sup>2</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=QkF3oxziUI4>.

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=Ddn4MGaS3N4>.

<sup>4</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=zf11GINTHY8>.

Als sich am Ende der Woche die TeilnehmerInnen einander eine wohlwollende Rückmeldung geben sollen, beziehen sich viele der TeilnehmerInnen für das Feedback zu meiner Person auf diese Sequenz (vgl. Abb. 1). Ich bin ausgesprochen berührt. Seitdem habe ich eine Veränderung bei meinen öffentlichen Performances erfahren. Die „Warme Dusche“ der anderen SeminarteilnehmerInnen lässt mich viel selbstbewusster auftreten. Ich verbinde die Musik nicht mehr mit einer verpassten beruflichen Chance, Erwartungen und abwertenden Urteilen anderer, sondern mit den eigenen Ressourcen und der Freude über eine eigene Resonanz Erfahrung.

Ich selbst habe etwas Neues erlebt – meine ZuhörerInnen auch. Mehr noch: Für mich kann ich sogar sagen, dass das etwas Erneuerndes hatte – eine neue innere Verbindung zu „meiner Musik“. Aber was genau ist da geschehen? Wie ist das „Neue“ entstanden? Was genau ist das „Neue“? Und was hat das eigentlich mit Supervision – also der Reflexion beruflicher Rollen – zu tun?

Diese Fragen möchte ich mit meiner Arbeit näher beleuchten und dazu einige Hypothesen aufstellen.

## ■ 2. Was heißt hier eigentlich „Neues“?

Die Frage danach, wie denn „Neues“ in die Welt kommt, braucht freilich zunächst eine Klärung, was hier unter „Neuem“ verstanden



wird und in welchem Kontext dieses „Neue“ geschieht, geschehen kann bzw. entsteht. Dieser Frage möchte ich zuerst nachgehen.

In meiner Arbeit verwende ich den Begriff „Neues“ in der Regel für etwas, das aus einem Supervisions- oder Beratungsprozess hervorgeht. Dabei kann das „Neue“ – meinem Verständnis nach – ganz unterschiedliche Formen annehmen. „Neues“ kann etwa eine frisch gewonnene intellektuelle Einsicht sein oder eine Perspektive aus einem veränderten Blickwinkel oder eine Erfindung, eine Idee für eine Veränderung oder Transformation oder eine erworbene musikalische, sportliche oder körperliche Fertigkeit oder eine Bewältigungsstrategie für Probleme oder eine Einsicht, ein neues Gefühl bezogen auf meine Beziehungen zu bestimmten Mitmenschen.

Eine Rolle, die ich in dieser Arbeit gleichwohl nicht bewusst reflektiere, spielt sicher auch die Umwelt, in die ich diese Arbeit hineinschreibe. Am besten charakterisiert diese Welt, der in den 1990er Jahren am United States Army War College geprägte Begriff der sogenannten „VUCA-Welt“<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> „VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe *volatility* – ‚Volatilität‘ (Unbeständigkeit), *uncertainty* – ‚Unsicherheit‘ – *complexity* ‚Komplexität‘ und *ambiguity* – ‚Mehrdeutigkeit‘. Der Begriff ... diente zunächst dazu, die multilaterale Welt nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. Später breitete der Begriff sich auch in andere Bereiche strategischer Führung und auf andere Arten von Organisationen aus, vom Bildungsbereich bis in die Wirtschaft. Eine Strategie zum Überleben in der VUCA-Welt leitet sich ebenfalls von der Abkürzung ab, nämlich: *vision* – ‚Vision‘, *understanding* – ‚Verstehen‘, *clarity* –

Instabilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz charakterisieren vielfach meine Umwelt und die meiner KlientInnen. Ob die CoViD-19 Pandemie<sup>6</sup>, der Krieg in der Ukraine, der Klimawandel, die „Flüchtlingskrise“ und viele Krisenphänomene mehr zeigen, wie sehr Menschen dieser „VUCA-Welt“ ausgesetzt, ja ausgeliefert sind. Das macht das Leben komplex und lässt Menschen nach Lösungen, nach Innovationen, nach Transformationen, nach Veränderungen, ja nach „Neuem“ suchen. Das gilt auch für mich und meine KlientInnen. Auch mein eigenes berufliches Feld als Pastor, der als Organisationsentwickler im Wesentlichen in kirchlichen Handlungsfeldern unterwegs ist, ist Teil der „VUCA-Welt“ oder des komplexen Terrains. HARTMANN beschreibt das in ihrem Buch treffend.

„Klarheit“, *agility* – ‚Agilität‘.“ (Herv. d. Verf.) Vgl.: <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>.

<sup>6</sup> Ich bin mir nicht sicher, ob – wie von HUTTER postuliert – schon die Pandemie alleine einen „status nascendi“ darstellt. Vgl. HUTTER, CHRISTOPH, Kreativität als Wegweiser ins Leben – a life worth wanting. Ich würde im Anschluss an ULRICH LILIE festhalten, dass sich zwar verschiedene Effekte im Zusammenhang mit der Pandemie herausgebildet haben (etwa: die Typologie der sog. „Corona Personae“, „Long-Lockdowneffekte“, „Generationeneffekte“, „Solidaritäts- und Egoismismuster“ u.v.m.). Meine Beobachtung wäre aber eher, dass sich daher bestimmte spontane Impulse mit Macht und Energie herausgebildet haben. Eine *Entscheidung* über weiterführende Wege habe ich aber nicht wahrgenommen. Die Ratlosigkeit ist geblieben. Vgl. LILIE, ULRICH, ET AL. (Hrsg.), Lebensgefühl Corona, insbes. S. 55 ff. (Typologie) und S. 79 ff. (Corona-Effekte).

„Die Unübersichtlichkeit wächst, der Glaube an die Machbarkeit schrumpft. Man erlebt, dass Fachwissen und Professionalität, dass die Konzentration auf Analyse und Bewertung bei bestimmten Problemen und Herausforderungen nicht ausreichen. ... Die Werkzeuge, die im komplizierten Gelände ge-griffen haben, lassen sich zwar anwenden, führen aber nicht wirklich weiter. Die daraus erwachsende Hilflosigkeit kann mitunter nur mit Mühe verborgen werden. Viele haben aufgehört nach großen Visionen zu fragen. Sie glauben auch nicht mehr daran. – Willkommen im komplexen Gelände!“<sup>7</sup>

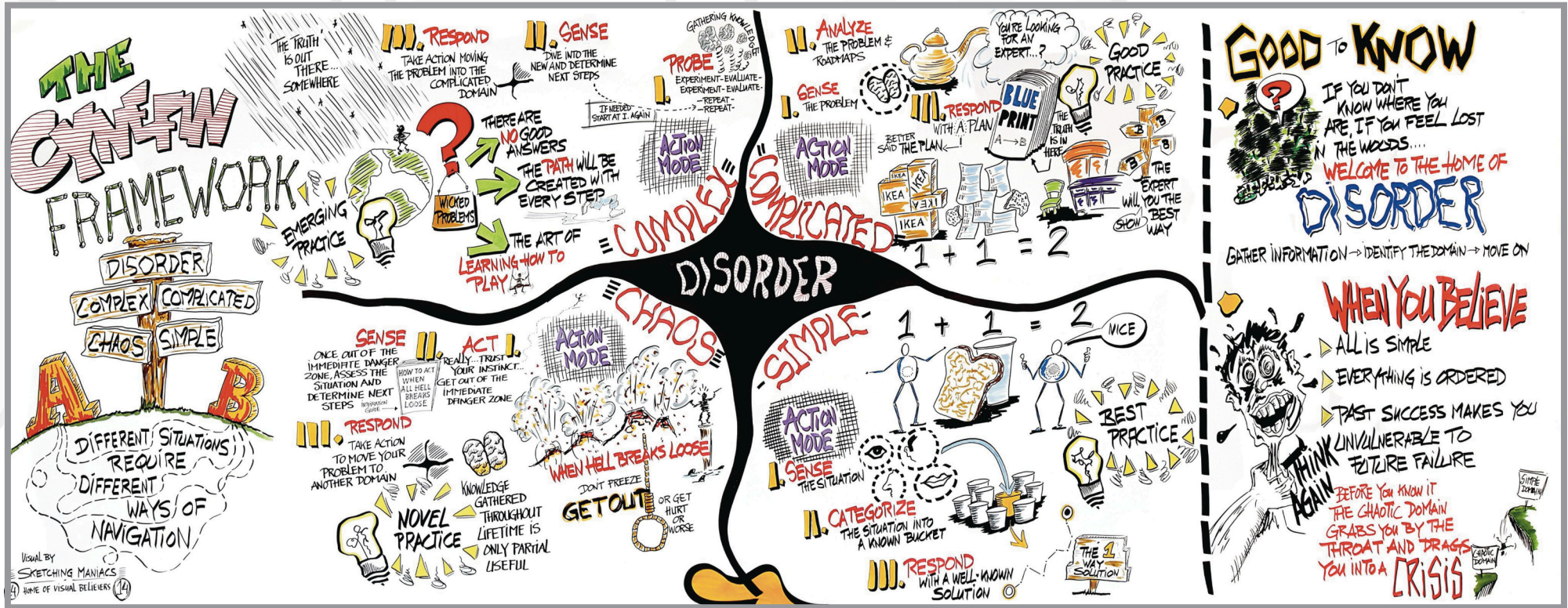
Den Komplexitätsbegriff möchte ich im Anschluss an SNOWDEN im Sinne des sogenannten „Cynefin-Frameworks“<sup>8</sup> (Abb. 2) verwenden. Hier wird „komplex“ („complex“) von „einfach“ („clear“), „kompliziert“ („complicated“) und „chaotisch“ („chaotic“) abgegrenzt. Diese Begriffe bedeuten folgendes:

- **„Einfach“** heißt, dass die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung offensichtlich und eindeutig sind. Das gilt etwa für Systeme wie einen Verwaltungsprozess oder eine Heizung. Einfache Probleme oder Themen folgen in der Bearbeitung dem Ablauf *Wahrnehmen – Kategorisieren/Beurteilen – Reagieren*. Ein Problem wird wahrgenommen bzw. **erkannt und kategorisiert**, um im Anschluss zu reagieren und die **optimale Lösung** anzuwenden. Dabei hilft es, sich an „best practice“ Beispielen zu orientieren.

<sup>7</sup> HARTMANN, ISABEL, ET AL., Gemeinde neu denken, S. 20.

<sup>8</sup> SNOWDEN, D. ET AL., A Leader's Framework for Decision Making. S. 69-76.

- In **„komplizierten Systemen“** sind Ursache und Wirkung nicht mehr offensichtlich. Um diesen Zusammenhang zu ermitteln, braucht es einen höheren Aufwand bzw. ExpertInnen. Beispiele dafür können etwa große Serverparks oder Maschinen sein. Best practice Lösungen greifen hier nicht. Nach der Wahrnehmung eines Problems folgen hier Analysen, Datensammlungen und Beurteilungen durch **ExpertInnen**. Es wird versucht, Ursache-Wirkungszusammenhänge festzustellen und am Ende **eine Lösung aus mehreren möglichen auszuwählen**. Hier ist eine Orientierung an „good practice“ Beispielen hilfreich, da es mehrere Lösungen geben kann.
- In **„komplexen Systemen“** bleibt der Zusammenhang von Ursache und Wirkung im Dunkeln. Ein solcher Zusammenhang ist bestenfalls im zeitlichen Rückblick erkennbar. Sich an ExpertInnenwissen, Datensammlungen, „best“ oder „good practice“ Beispielen zu orientieren, hilft hier nicht weiter. Deshalb empfiehlt sich die Abfolge *Experimentieren – Wahrnehmen – Reagieren*. Es ist erforderlich, Dinge auszuprobieren, zu **experimentieren**, um sodann wahrzunehmen, was genau passiert. **Daraus können dann Lösungen, Neues, Ideen oder Veränderungen entwickelt werden** die ggf. auch unorthodox sind. In diesem Terrain gilt es, sich bewusst von der Vorstellung einer Planbarkeit abzuwenden und sich einer werturteilsfreien Haltung und einer Offenheit gegenüber dem Nicht-Wissen zuzuwenden. So können *entstehende, aus dem Prozess erwachsende* Ideen leichter aufgenommen



**GOOD TO KNOW**

IF YOU DON'T KNOW WHERE YOU ARE, IF YOU FEEL LOST IN THE WOODS... WELCOME TO THE HOME OF DISORDER

GATHER INFORMATION → IDENTIFY THE DOMAIN → MOVE ON

**WHEN YOU BELIEVE**

- ALL IS SIMPLE
- EVERYTHING IS ORDERED
- PAST SUCCESS MAKES YOU INVULNERABLE TO FUTURE FAILURE

BEFORE YOU KNOW IT, THE CHAOTIC DOMAIN GRABS YOU BY THE THROAT AND DRAGS YOU INTO A CRISIS

werden. Dieses „Entstehen Lassen“ von Ideen wird als „Emergent-Practice“ bezeichnet. So ein Vorgehen fällt häufig schwer, da sich das Alltagsdenken in der Regel nach einer linearen, kausalen Logik bewegt.

- Für „Chaotische Systeme“ gilt, dass Ursache und Wirkung hier keine Beziehung mehr zueinander haben. Beispiele für chaotische Systeme sind (Natur-) Katastrophen oder Notfallsituationen (Panik in einem Stadion, ...). Auf Unternehmensebene wäre beispielsweise an einen Konkurs zu denken. Hilfreich ist es im Rahmen einer sog. „novel practice“ vorzugehen. Hier steht

Abb. 2: Das „Cynefin Framework“ in grafischer Darstellung.

<sup>9</sup> SNOWDEN, D. ET AL., A Leader's Framework for Decision Making. S. 72.

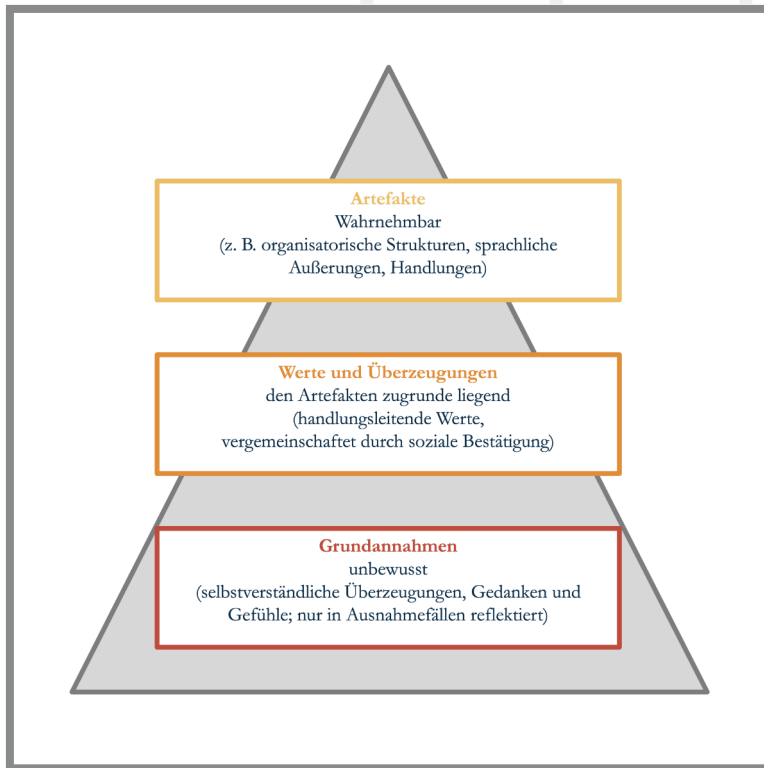


Abb. 3:  
Das „Kulturebenenmodell“ in grafischer Darstellung.

Handlung im betreffenden System zu betrachten, um nachzusteuern.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> SNOWDEN beschreibt noch ein fünftes Feld und nennt es „Disorder“ bzw. „Unordnung“ / „Verwirrung“. Dieses Feld bezeichnet ein Thema oder ein Problem, für das noch offen ist, in welches der vier anderen Felder es gehört. Vgl. A.a.O. S. 74.

an erster Stelle das *Handeln* (häufig durch eine klare Leitung). Wenn sich daraus eine **neue Situation** ergibt, erfolgt *Wahrnehmen* und *Reagieren*.

Chaotische Systeme charakterisiert zumeist der „Alarm- oder Ausnahmezustand“. Hier ist **sofortiges Handeln** gefragt, da zum Experimentieren oder Analysieren keine Zeit ist.

Zunächst muss durch schnelles Handeln **ein System stabilisiert werden**. Erst dann gilt es (Aus-) Wirkung dieser

Ein zweites Modell neben dem „Cynefin-Framework“, in das sich Lösungen, Veränderungen, Innovationen und Transformationen eintragen lassen, ist das sog. „Kulturebenenmodell“. Dieses kann der Analyse von Veränderungsprozessen neben einer horizontalen auch eine vertikale Dimension verleihen. In diesem Modell werden für den Begriff der „Kultur“ drei Ebenen unterschieden.

*„An der Oberfläche liegen die sichtbaren Verhaltensweisen und andere physische Manifestationen, Artefakte und Erzeugnisse. Beispiele sind Kommunikationsverhalten mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, Logo, Parkplätze, Bürolayout, verwendete Technologie, das Unternehmensleitbild aber auch die Rituale und Mythen der Organisation.“*

*Unter dieser Ebene liegt das Gefühl, wie die Dinge sein sollen; kollektive Werte sind beispielsweise ‚Ehrlichkeit‘, ‚Freundlichkeit‘, ‚Technikverliebtheit‘, ‚spielerisch‘, ‚konservativ‘ usw. Also Einstellungen, die das Verhalten von Mitarbeitern bestimmen.“*

*Auf der tiefsten Ebene sind die Dinge, die als selbstverständlich angenommen werden für die Art und Weise, wie man auf die Umwelt reagiert. Diese sogenannten Grundannahmen (engl.: „basic assumptions“) werden nicht hinterfragt oder diskutiert. Sie sind so tief im Denken verwurzelt, dass sie von Mitgliedern der Organisation nicht bewusst wahrgenommen werden.“<sup>11</sup>*

<sup>11</sup> Zum „Kulturebenen-Modell“ des Sozialwissenschaftlers EDGAR SCHEIN vgl.: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell>.

Für dieses Modell gilt, dass auf allen drei Ebenen Veränderungen, Transformationen denkbar sind. Gleichwohl ist unmittelbar einsichtig, dass Veränderungen – je tiefer die Ebene – zunehmenden Abstand des Supervisors oder der Beraterin brauchen, um hilfreich im Sinne einer produktiven Veränderung zu sein. Auch wird sich der beraterrische Aufwand und die Intensität der Beratungsprozesse in gleicher Weise erhöhen.<sup>12</sup>

Ein drittes Modell ist mir im Rahmen meiner Zusatzausbildung zum Coach/Supervisor in den letzten drei Jahren begegnet. So bietet das Psychodrama nach JACOB LEVY MORENO fünf inhaltliche Dimensionen für zu bearbeitenden Themen, Probleme oder Fälle. MORENO unterscheidet zwischen Physiodrama, Psychodrama, Soziometrie, Soziodrama und Axiodrama<sup>13</sup>. Diese Dimensionen werden in „Sze-

<sup>12</sup> Das „Kulturebenen-Modell“ ist gut vergleichbar mit dem „Schichtenmodell zur Bearbeitung von Konflikten“ (SCHMIDT, EVA RENATE, ET AL., Beraten mit Kontakt, S. 158ff.). Da, wo auf bestimmten Ebenen Organisationseigenschaften beschrieben werden, entsprechen dem Konflikte auf den Ebenen des „Schichtenmodells zur Bearbeitung von Konflikten“.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu: HUTTER, CHRISTOPH unter: <https://isi-hamburg.org/download/0Hutter,%20Psychodrama%20Lehrfilm%2007%20DB%20szenische%20Inhaltsdiagnostik.pdf>. „Die szenische Inhaltsdiagnostik geht davon aus, dass folgende fünf Dimensionen (wie die unterschiedlichen Böden einer Schichttorte) immer und in jeder Szene vorkommen

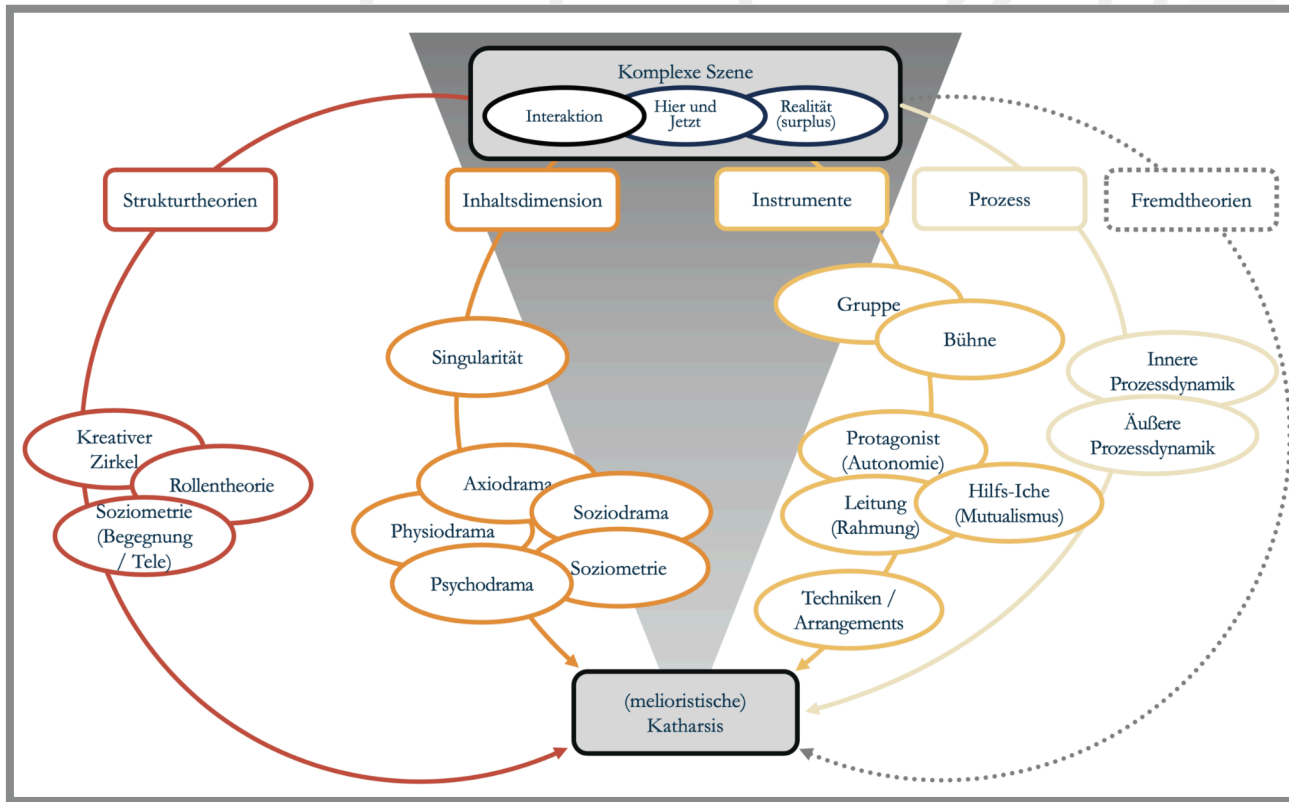
- Körperlichkeit [*Physiodrama*, Einfügung d. Verf.]
- Individualität [*Psychodrama*, Einfügung d. Verf.]
- Beziehung [*Soziometrie*, Einfügung d. Verf.]
- Gesellschaft [*Soziodrama*, Einfügung d. Verf.]

nen“ diagnostiziert, die in einem Supervisions- Beratungs- oder Therapiesetting er- und bearbeitet werden.

*„Mit seinem szenischen Ansatz schlägt Moreno einen Weg ein, der es ihm erlaubt Komplexität zuzulassen, sie aber gleichzeitig bearbeitbar zu machen. Ein Mensch lässt sich nicht auf seine Symptome reduzieren, auch nicht auf die Rolle, die er gerade ausfüllt, oder auf seine familiären Beziehungen. Der Mensch ist mehr als seine parteipolitische Überzeugung, als seine Milieugehörigkeit oder seine sexuelle Identität. Und doch gehören all diese Dimensionen zum Menschsein dazu. Sie verflechten sich in seiner Biografie bzw. in einzelnen Situationen, in denen sich dieser Mensch wiederfindet. Morenos erklärtes Ziel ist es, dieses ‚ganze lebendige soziale Aggregat‘ ..., das er ‚Szene‘, ‚Augenblick‘ oder ‚Lage‘ nennt, zur Grundlage seiner Arbeit zu machen.*

*... Diskursive, sprachliche Symbole sind zwar in der Lage, Details in einer linearen Reihenfolge auszudrücken, alle Tatsachen, die sich dieser »linearen Projektion« widersetzen und zu ihrer Abbildung komplexere Strukturen verlangen, sind mit Worten aber nicht mitteilbar .... Überschriften wird diese Eindimensionalität in der präsentativen Symbolik, der Präsentation eines Kunstwerks oder einer szenischen Darstellung. Die Elemente sind hier in einer raumzeitlichen Struktur einander zugeordnet. Zwar entziehen sie sich*

- Werte, Normen [*Axiodrama*, Einfügung d. Verf.] („Wertelehre“ von gr. ἄξιος = wertvoll, würdig).“ Ebd. Von Bedeutung ist dabei, dass Szenen immer „singulär“ sind, dass sie also unwiederholbar und nur in einem konkreten Moment so erfahr- bzw. wahrnehmbar sind.



... Ursprungssituation als kontinuierlichen Bezugspunkt und als Korrektiv für die weitere Arbeit zu installieren ...<sup>14</sup>

In jeder Szene lassen sich also alle fünf oben genannten inhaltlichen Dimensionen diagnostizieren. Dabei ist es eine wesentliche Aufgabe, in einem Supervisionsprozess mit dem Klientensystem zu kontrahieren, in welcher Dimension bzw. welchen Dimensionen nach einer Idee oder Lösung gesucht werden soll. Und so bietet auch dieses Modell eine gute Möglichkeit einer vertieften Orientierung in einem Beratungs- oder Supervisionsprozess. Komplexität wird hier prinzipiell vorausgesetzt und über diese Feststellung hinaus noch vertieft (im Vergleich zum „Cynefin Framework“).

Für meine Supervisionsarbeit ist es mir hilfreich, zu Beginn des Prozesses herauszufinden, in welchem Terrain, welcher Ebene bzw. welcher szenischen Dimension ich mit einer Klientin, einem Klienten eigentlich arbeite. Dadurch kann ich leichter ermessen, wie ich eine Sitzung plane und durchführe. Je nach Betrachtung verändert sich durch das verwendete Diagnosemodell auch die anzustrebende Veränderung oder das „Neue“. So bekommt die Transformation eine andere Dimension.

Abb. 4:  
Das Modell des  
MORENOSCHEN  
Psychodramas nach  
HUTTER.

so einer präzisen sprachlichen Fassung, dafür wird es möglich, beliebige Komplexität, Gegensätze und Widersprüche, die Flut der Eindrücke in Szene zu setzen .... Szenisch zu denken und zu arbeiten bedeutet, die überkomple-

Betrachtung verändert sich durch das verwendete Diagnosemodell auch die anzustrebende Veränderung oder das „Neue“. So bekommt die Transformation eine andere Dimension.

<sup>14</sup> HUTTER, CHRISTOPH, SCHACHT, MICHAEL, MORENOS WERK UND EINE ALLGEMEINE THEORIE DES PSYCHODRAMAS, S.1.

### ■ 3. Vier eigene Erfahrungen als Supervisor im Feld zwischen „Veränderung“, „Transformation“ und „Selbsterfahrung“

Im Folgenden werde ich vier eigene Erfahrungen als Supervisor darstellen, die aus *meiner* Sicht Neues hervorgebracht haben. Wie bereits gesagt, habe ich dabei keine nachträgliche quantitative oder qualitative Analyse angeschlossen.

Aus jedem der hier vorgetragenen „Fälle“ werde ich abschließend weiterführende Fragen destillieren, die den Prozess bzw. den Moment der Entstehung von „Neuem“, bzw. einer Veränderung, den „status nascendi“ und die damit verbundenen supervisorischen Interventionen erhellen mögen.

Wichtig war es mir, bei der Auswahl unterschiedliche Beratungsformate und Inhalte zu berücksichtigen.

#### 3.1 Supervisionsprozess im Rahmen der Berufswahl eines Abiturienten

Herr X., 20 Jahre alt, hat im Frühjahr sein Abitur geschafft. Ich kenne ihn flüchtig. Er will sich von mir für sein Auswahlverfahren in einer Behörde beraten lassen. Er hofft auf eine duale Ausbildung für den gehobenen Dienst.

Ich bin neugierig auf das Beratungsanliegen und freue mich darauf, mit ihm darüber in ein Gespräch zu finden. In der ersten Sitzung

(in meinem Büro) erörtern wir, was er von dem Coaching erwarten kann und was nicht. Er ist für Methoden sehr aufgeschlossen, agiert aber sehr schüchtern. Er kann aufgrund eigener Recherche gut erklären, womit er in dem Bewerbungsprozess rechnen muss und was er dafür erarbeiten möchte. Bislang hat er aber noch keine Erfahrung mit Vorstellungsgesprächen.

Andererseits scheint er unter großem Druck zu stehen. Er sieht oft unter sich und traut sich kaum, mich einmal länger anzuschauen. Darauf angesprochen sagt er: *„Wenn das mit dem Job nicht klappt, dann wird das zu Hause furchtbar.“*

Ich erinnere ihn daran, dass ich seiner Mutter keine Inhalte aus dem Gespräch weitergeben werde. Wir vereinbaren für das Coaching einen Fahrplan, an dessen Ende nicht nur eine Vorbereitung auf den Vorstellungsprozess stehen soll, sondern auch nutzbare Bewerbungsunterlagen und -strategien für etwaige andere Bewerbungsverfahren.

Meine Hypothese nach diesem ersten Treffen ist, dass seine Furcht ein starker Antrieb ist. Ich frage mich, wie es gelingen könnte, ihm zu einem positiven Blick auf sich selbst zu verhelfen und seine Courage zu stärken. Immerhin stellt er sich einem Beratungs- und einem potentiell kränkenden Bewerbungsverfahren.

In der nächsten Sitzung, die er aus Termingründen bei sich zu Hause stattfinden lassen möchte – worauf ich mich widerwillig einlasse – gewinne ich ein neues Bild. Er kann vordergründig zwar kor-

rekte Sachinformationen, die in einem Bewerbungsprozess wichtig sind, abrufen und in einem simulierten Bewerbungsgespräch ausführen. Dabei wirkt er aber ausgesprochen unsicher und verliert in Sätzen oft den Zusammenhang. Seine Rede wirkt monoton. Darauf angesprochen äußert er: „*Ich fühle mich hier einfach nicht frei.*“, und bezieht das im weiteren Gespräch auf seine Familie, die ihn unter Druck setze. Darüber reden wir eine lange Weile. Dabei wird er lebendiger in seinem Ausdruck. Schließlich frage ich ihn, ob der Druck auch für den Prozess seiner „Berufswahl“, seiner „Berufsentscheidung“ selbst gilt. Er ist sehr überrascht und sagt: „Da muss ich drüber nachdenken.“

Wir vereinbaren verschiedene „Hausaufgaben“ (Erarbeitung Lebenslauf, Antwort auf die Frage, warum er in eine Behörde möchte ...), die wir schriftlich festhalten.

Mit der Idee im Hinterkopf, dass Menschen selten mit *einem* Thema kommen, entsteht in mir die zweite Hypothese, dass es bei dem jungen Mann möglicherweise – das habe ich mir bislang zu wenig klargemacht – um die Loslösung bzw. Abgrenzung vom Elternhaus und den Zugewinn (und das Einräumen) eigener Freiheiten, die erkämpft werden wollen, geht. Es war sicher kein Zufall, dass diese Themen in einer Sitzung bei ihm zu Hause in der Deutlichkeit aufgetreten sind.

Insgesamt bin ich mit dem Verlauf aber zufrieden und nehme mir für die kommende Sitzung vor, seinem (empfundenen) Druck nach-

zuspüren und ggf. auch berufliche Alternativen anzusprechen, ohne sein bisheriges Ziel abzuwerten oder nicht mehr zu verfolgen.

Nachdem wir eine weitere Sitzung für die Simulation eines Bewerbungsgesprächs genutzt haben, verändert sich in der vierten Sitzung deutlich der Fokus.

Am Vorabend der nächsten Sitzung teilt mir Herr X. per Telefon mit, dass er die Sitzung verschieben müsse. Er müsse wegen der Eignungsprüfung und den Zulassungsverfahren noch zum Zahnarzt, um sich dort untersuchen zu lassen und eine Gesundheitsbescheinigung zu bekommen. Wir verabreden deshalb, die Sitzung eine Stunde später zu beginnen und treffen uns wieder in meinem Büro, da wir dort den Vormittag ungestört sein können und Platz haben.

Nach der Begrüßung bereiten wir uns einen Kaffee zu und er fängt – im Gegensatz zu den ersten Treffen – sofort an zu plaudern. Bei den ersten Begegnungen hatte ich ihn sehr animieren müssen, überhaupt etwas von sich aus zu sagen. Nachdem wir im Rahmen des „Kaffeemachens“ etwa fünf Minuten über sein Hobby – den Vereinsfußball – gesprochen haben, möchte *er* die Sitzung beginnen und wir gehen in den von mir vorab hergerichteten Arbeitsraum.

Ich befrage ihn, wie es ihm seit unserer letzten Sitzung ergangen ist und welches Thema er gerne bearbeiten möchte. Er erzählt mir, wie er für die anstehenden Verfahren gelernt hat („das politische System Deutschlands“). Er hat sogar ein Interview mit sich selbst ge-



führt und das aufgenommen. „So habe ich mal wirklich hören können, wie ich so klinge. Am Anfang war das sehr merkwürdig.“

Ebenso wie von der Situation beim Zubereiten des Kaffees bin ich freudig davon überrascht, wie sicher er sodann seine Anliegen formuliert. Abschließend erzählt er mir, dass er sich unterdessen an der Universität eingeschrieben und ein Lehramtsstudium aufgenommen hat. Die Fächer findet er zwar nicht so interessant, dafür aber umso mehr die Atmosphäre und die Freiheit an der Uni.

Ich sehe mich in der Hypothese bestätigt, dass es hier auch um einen Loslösungsprozess und ein Streben nach und einen Erwerb von neuen Freiheiten geht.

Im weiteren Sitzungsverlauf möchte er – wie auch schon in den zurückliegenden Sitzungen – ein Bewerbungsgespräch durchspielen. Außerdem möchte er mit mir „über berufliche Alternativen nachdenken“. Er meint: „Dann stehe ich nicht so unter Druck, das dringend schaffen zu müssen. Eine Alternative zu kennen, könnte es mir leichter machen.“

Wie gehabt spielen wir also die Bewerbungssituation durch. Auch hier bestätigt sich für mich der Eindruck von hinzugewonnenem Selbstvertrauen.

Nach diesem Durchspielen erörtern wir kurz seine Situation an der Universität und wie er sich dort fühlt (Erwärmung). Dabei erzählt er mir, wie er nach einigen fachlichen Enttäuschungen mit großem Gewinn in Vorlesungen für das Grundschullehramt gelandet ist. Da

fühle er sich sehr wohl. Wir entwickeln daraus seine genaue Fragestellung (Kontrakt). Er formuliert: „Eigentlich weiß ich, dass das eine gute Alternative ist. Und ich will deswegen auch nicht aufhören, zu dieser Behörde zu wollen. Irgendwie hemmt mich aber noch etwas, auf die Alternative ‚Grundschullehramt‘ zuzugehen.“ Ich schlage ihm vor, das mit dem Aufstellen von Stühlen zu bearbeiten, worauf er sich einlässt.

Ich bitte ihn, für jedes Gegenargument gegen das Studium des Grundschullehramtes einen Stuhl aufzustellen (Einrichtung der Bühne). Er überlegt lange. Fast bekomme ich den Eindruck, dass er mich nicht verstanden hat. Ich setze schon zu einer erneuten Erklärung der Methode an, als er beginnt. „Vielleicht ist das nicht anspruchsvoll genug.“, sagt er und stellt einen Stuhl in die Raummitte. Nach einer weiteren Pause: „Vielleicht verdiene ich dann nicht gut genug.“ Und nach einer erneuten Pause stellt er die Frage „Kann ich das überhaupt finanzieren?“ Ich zwingen mich, dazu nichts zu fragen oder zu erklären oder Hypothesen aufzustellen

Er hat die drei Stühle alle in einem Kreis nach innen positioniert und korrigiert das nach der ersten Aufstellung geringfügig. Auf die Bitte, sich selbst zu positionieren, stellt er einen vierten Stuhl auf – zwar noch auf eine gemeinsame Mitte hin zentriert, aber etwas abseits. Er beschriftet die Stühle mit Moderationskarten, damit die Anfragen nicht verloren gehen.

Ich bitte ihn zuerst (bahnendes Doppel), auf die Anfragen jeweils zu reagieren. Wenn ich die Anfrage ... höre, denke ich, ...

Er reagiert darauf so, als hätte er sich auf diese Fragen genau vorbereitet oder als stelle er sie sich regelmäßig. Er antwortet auf die erste Frage nach dem Anspruch: *„Für mich ist das anspruchsvoll genug. Ich möchte nicht nur lernen. Ich möchte auch Zeit für meinen Sport.“* Die Frage nach dem Verdienst im Beruf beantwortet er mit dem Satz: *„Meinen Beruf gerne zu machen und darin Menschen zu begegnen ist mir wichtig. Ich lebe nicht für das Geld.“* Seine Antwort auf die Frage nach der Finanzierung des Studiums lässt mich hellhörig werden. Er sagt: *„Ihr müsst mir Unterhalt zahlen.“* Ich frage ihn: *„Sag mal, sitzt da jemand auf der anderen Seite?“* Er erschrickt. Es entsteht wieder eine Pause. *„Eigentlich sitzen da drei Personen. Mein Vater, meine Mutter und meine Schwester.“*

Gemeinsam entwickle ich mit ihm Sätze, die diese drei Personen sagen. Sie entsprechen den Gegenargumenten gegen das Studium. *„Das ist nicht anspruchsvoll genug.“*; *„Du wirst nicht genug verdienen.“*; *„Du kannst das nicht finanzieren.“* Ich lasse dann die genannten Personen noch einmal diese Sätze sagen. Auch rege ich einen Rollenwechsel an und wir gehen zuletzt in den Spiegel der Situation. Er müht sich sichtlich ab. Das fällt ihm richtig schwer. Mehrfach steht er einfach sekundenlang still da.

Ich spüre, dass bei ihm grade jetzt vieles in Bewegung kommt. Er ringt. Ich gebe ihm die Zeit, interveniere nicht mehr. Dieser Moment seines Nach- und Vordenkens bewegt mich auch. Ich lege mir eine abschließende Frage zurecht und frage ihn, was er nach den Rollenwechseln und der im Spiegel wahrgenommenen Szene antworten möchte. Und der Satz braucht keine Sekunde: *„Aber ich entscheide.“*

Das ruft er sehr laut in den Raum. Ich frage ihn, ob er den Satz genau so sagen will, wie er ihn gesagt hat. *„Ja. Will ich.“*

Ich habe das Gefühl, dass er das wirklich so sagen kann und wird. Auch im Feedback zu der Sitzung, in dem ich ihn frage, mit welchem Gefühl er nun geht, sagt er: *„Ich weiß, was ich jetzt will und dass ich das auch selbst entscheiden kann, entscheiden muss und entscheiden werde.“*

Nach dieser Sitzung bin ich richtig beschwingt. Ich freue mich sehr für den jungen Mann und auch über den Weg, den wir gemeinsam gegangen sind. Ich ziehe meinen Hut vor seiner offensichtlichen Veränderung und seinem Willen zu der Auseinandersetzung mit sich selbst und sich dieser Form der Selbsterfahrung zu stellen.

Für den weiteren Gang meiner Überlegung sind für mich in diesem Beratungsprozess zwei Fragenkomplexe wesentlich geworden:

- Was genau bedeutet eigentlich „Entscheidung“ bzw. „Wahl“? Was wird mit einer „Entscheidung“, einer „Wahl“ konstituiert? Was ermöglicht eine „Wahl“, eine „Entscheidung“ (oder eben auch eine „Ab-Wahl“)?
- Wenn sich ein neuer Gedanke anbahnt, eine Erkenntnis aufbricht, welche Interventionen eignen sich dann noch? Könnte es sein, dass es hier eigentlich kaum noch bestimmter Interventionen bedarf, sondern dass es vielmehr um eine angemessene, adäquate Beziehung zum Supervisanden, zur Supervisorin geht?

Und wenn dem so ist – wie kann diese hergestellt werden? Ja kann sie überhaupt hergestellt werden?

Diesen beiden Fragen werde ich neben den anderen noch herauskristallisierenden Fragen aus den folgenden Fallbeschreibungen unter Punkt 4 nachgehen.

### 3.2 *Supervisionsprozess mit dem Geschäftsführer einer Non-Profit Organisation*

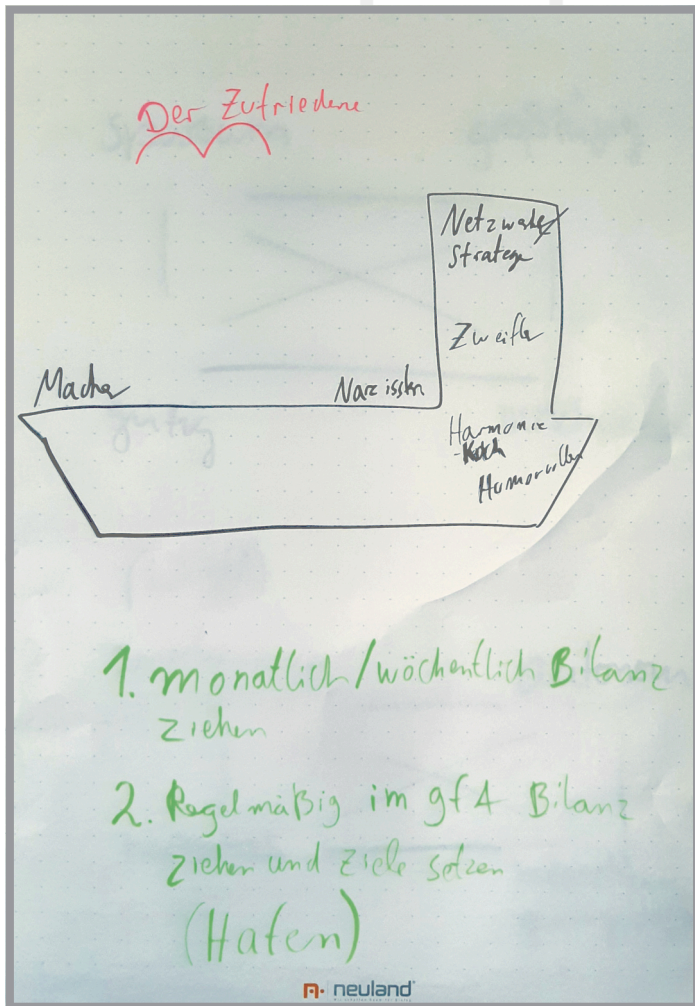
Seit etwa eineinhalb Jahren begleite ich den Geschäftsführer eines Non-Profit Unternehmens. Herr Y. ist Mitte 30, studiert und grade das erste Mal Vater geworden. Der Beratungsprozess macht mir insgesamt viel Freude. Gleichwohl erlebe ich die Sitzungen als sehr fordernd. Das gilt vor allem für die Wahl und die Durchführung der supervisorischen Methoden. Er ist ausgesprochen schlagfertig, was einer hohen Wachsamkeit im Gespräch bedarf. In der Regel habe ich das Gefühl, dass er bereichert aus den Sitzungen herausgeht und unsere gemeinsame Zeit gut genutzt hat. Ich selbst fühle mich in den Sitzungen – obwohl (oder eben weil) gefordert – sehr wohl und freue mich auf die Beratungen, wenn ich tags vorher in meinem Kalender entdeckte, dass wieder ein Termin mit ihm ansteht.

Beispielhaft möchte ich hier eine Sitzung schildern, die mir im Hinblick auf die zu entwickelnde Fragestellung geeignet scheint.

Als Herr Y. bei mir in meinem Büro ankommt, macht er einen heiteren Eindruck. Nach einer kurzen Begrüßung erzählt er mir von einem privaten Projekt, dass er derzeit mit einem Freund verfolgt. Die beiden produzieren „Schrottrock“. Jedes Treffen muss einen Song ergeben. Am Ende des Tages wird die Produktion nicht weiter verfeinert. Es entstünden gewissermaßen „musikalische Skizzen“. Eine feine Idee, finde ich und sage ihm das auch. Ein, wie ich finde, interessanter Einstieg, der mich als Amateurmusiker gut mit ihm in Kontakt kommen lässt.

„Womit kann ich Ihnen heute behilflich sein?“, frage ich, nachdem wir uns über seine musikalischen Experimente ausgetauscht haben. Er schildert mir seine wesentlichen Arbeiten und Ergebnisse aus den letzten Wochen. Dabei denke ich: „Wow. Das ist viel und das ist auch wirklich gut.“ Er sagt: „*Insgesamt finde ich meine Ergebnisse auch in Ordnung. Und ich bekomme auch gute Rückmeldungen. Aber manchmal würde ich mir schon mehr davon wünschen. Ist das in Ordnung oder bin ich da schon ein Narzisst?*“ Nachdem ich noch einmal nachgehakt habe, wo er genau welches Feedback bekommt und vor allem von wem, frage ich ihn: „Sehen Sie sich denn als einen Narzissten?“ Er zögert.

Ich biete ihm nach einer Pause an, für sich in seiner Rolle als Geschäftsführer eine Metapher zu wählen und diese aufzuzeichnen. Er malt ein Frachtschiff auf das Flipchart (Abb. 5). „*Und das Frachtschiff hat eine Reihe von Mannschaftsmitgliedern.*“



Ich ermuntere ihn, die auch aufzuschreiben. Er nennt den „Strategen/Netzwerker“ als Kapitän, den „Macher“ als Ausguck, den „Harmoniekoch“ und den „Humorvollen“ als zwei Maschinisten und den „Zweifler“ als ersten Offizier. Er beschreibt die verschiedenen Rollen auf dem Schiff und in seiner Person. Das geschieht sehr klar und in einem sehr langen Dialog. Ich gewinne dabei ein fast privates Bild von ihm als Person.

Am Ende will er – so mein Gefühl – weiter erklären, aber alle Rollen sind schon benannt. Ich frage: „Fehlt noch eine Rolle auf dem Schiff?“ Wir rätseln lange. Ich besinne mich nach etwa 20 Minuten auf die Ausgangsfrage: „Bin ich Narzisst?“ und frage: „Wer oder was könnte verhindern, dass der Narzisst alleine das Kommando über-

nimmt oder das Schiff kapert?“ Er ist verduzt. Nach einer Weile sagt er: „Das ist nicht möglich, wenn ich zufrieden bin.“ Also frage ich: „Wo ist der Zufriedene auf dem Schiff?“ Er: „Der Zufriedene schwebt über dem Schiff. Ein Albatros.“ Er malt den Vogel über das Schiff.

Wir erarbeiten gemeinsam noch, wie ein (von ihm so genanntes) „Narzissmus-Geländer“ aussehen kann. Das sieht so aus, dass er in seinem Geschäftsführenden Ausschuss eine regelmäßige Feedback-Runde etablieren will. Ebenso möchte er für sich selbst ausprobieren, ob eine wöchentliche oder monatliche eigene Bilanz dabei helfen kann, für etwas mehr eigene Zufriedenheit zu sorgen.

Ich bedaure, am Ende nicht mehr Zeit dafür gehabt zu haben, das Bild des Vogels genauer auszudeuten. Etwa: Wie kommt der Vogel (der „Zufriedene“) in Kontakt mit dem Schiff und den dort handelnden Personen? Oder begleitet er das Schiff „nur“ quasi als freischwebende Erinnerung oder permanente Mahnung?

Insgesamt aber bin ich mit dem Verlauf der Sitzung ausgesprochen glücklich. Es ist mir gelungen, mit dem Geschäftsführer in Kontakt zu bleiben und eine im Prozess entstandene Hypothese mit einer methodischen Idee verfolgt zu haben und „dabei“ geblieben zu sein.

Für diese Arbeit möchte ich drei Fragen aus dem Prozess herausfiltern:

Abb. 5:  
Das „Frachtschiff“  
mit den  
„Mannschaftsmitgliedern“.

- Welche Rolle spielt der Kontakt und die Resonanzfähigkeit im Umgang mit KlientInnen? Wie komme ich in solch eine Beziehung zu einem Klientensystem? Wie verfügbar ist das?
- Welche Rolle spielt die „Erwärmung“ für die Entwicklung hin zu einem „status nascendi“? Was setzt sie frei? Was wird dort aber ggf. auch schon verhindert?
- Welche Rolle spielt eine methodische Idee bzw. eine Hypothese des Supervisors vor der Entstehung von „Neuem“ oder „Veränderung“ bei dem SupervisorInnen / der Supervisorin?

### 3.3 Supervisionsprozess mit einem PastorInnenteam

In diesem Abschnitt möchte ich eine Sitzung aus einem Supervisionsprozess mit einem PastorInnenteam schildern, um zu beleuchten, wie nach einem „status nascendi“ die Arbeitsergebnisse einer Supervisionsitzung integriert werden – oder eben auch nicht.

Am Morgen der Sitzung mache ich mich gut ausgeschlafen auf den Weg nach W. Ich bin gespannt, wie es dem Team seit unserer letzten Sitzung ergangen ist. Ich bin etwas zu früh vor Ort, kann mich also ganz entspannt auf die Sitzung in dem Sitzungszimmer einstellen.

In der eingehenden „Ankommensrunde“ von einer guten halben Stunde wird immer wieder „das Thema“ angesprochen – ohne dass

ausgeführt wird um was es konkret geht. Die fünf Teammitglieder sind sich nur einig, dass „dieses Thema“ angesprochen werden muss.

Einer der Kollegen entscheidet sich, „den Fall“ einzubringen. Er erzählt ruhig und fest – man merkt ihm an, dass er sich das sehr gut zurechtgelegt hat. Fast etwas mechanisch erzählt er: „*Wir haben keine Vertretung für den Gottesdienst in 14 Tagen gefunden. Also habe ich die Gemeinsekretärin angewiesen, nach einer Vertretung zu suchen. Sie hat auch einen Kollegen gefunden und ihn um den Vertretungsdienst gebeten. Dass er der AfD angehört, hat für mich da keine Rolle gespielt.*“ Ein Kollege ergänzt vorwurfsvoll: „*Du hast gewusst, dass es unter den KollegInnen in W. bislang doch ein Konsens war, diesen Kollegen nicht mehr zu bitten.*“ Eine Kollegin mutmaßt: „*Das wird erhebliche Aufregung verursachen.*“

Ich versuche zunächst zu klären, was genau der Auftrag sein soll. Der Falleinbringer unterbricht mich erregt: „*Ich kann doch jetzt nicht zu dem Herrn gehen und sagen: 'Nein, wir wollen Sie doch nicht, weil Sie Mitglied der AfD sind.' Und irgendjemand muss den Gottesdienst doch machen.*“ Ich mühe mich, ruhig zu bleiben und versuche einen Kontrakt herzustellen für die Sitzung. In mir entstehen drei Fragenhorizonte bzw. Hypothesen, denen ich in der Sitzung nachgehen möchte:

1. Woher kommt der Druck bei dem Kollegen genau? Steckt mehr dahinter als der gefühlte Auftrag, für eine Vertretung und damit Aufrechterhaltung des Gottesdienstbetriebs zu sorgen? Oder ist es Scham, einen groben Fehler gemacht und sich selbst bloßgestellt zu haben? Ist der Kollege in seiner Rolle beschädigt?

2. Wer, über das Team der SupervisandInnen hinaus, ist da eigentlich noch beteiligt und wer hat welche Interessen?
3. Kann ich diesen Prozess ergebnisoffen gestalten? Soll ich das? Ich merke, dass meine „parteilpolitische“ Toleranzschwelle wenigstens erreicht, wenn nicht überschritten wird.

Ich beschließe, den Kollegen diese Szene aufstellen zu lassen. Ich biete ihm an, dass mit Hilfs-Ichen zu machen. Während der Aufstellungsarbeit stellt sich heraus, wie „prekär“ (seine Wortwahl) die tatsächliche Lage für das ganze Team ist, denn es wird ein Netz politischer und persönlicher Verstrickungen deutlich. Ein freies Agieren erscheint schwer. Eine Fraktion von CoronaleugnerInnen und „SpaziergängerInnen“ übt offenbar zusätzlich Druck auf das Team aus, dem dieses nicht gewachsen ist.

Für ihn schockierend (er stockt mehrfach und nimmt sich sehr zusammen, um die Emotionen zurückzuhalten) ist der Moment, in dem ich ihn bitte, in die Rolle der KollegInnen und Gemeindeglieder zu schlüpfen. *„Wie konnte ich das meinen Mitstreitern zumuten? Und doch würde ich mich schämen, zum emeritierten Kollegen zu gehen, wenn ich ihm jetzt sagen müsste, er soll hier keinen Gottesdienst halten.“*; sagt er sichtlich erschüttert und getroffen von der Zwickmühle, in der er sich sieht.

Mir scheint das zwar schon eine gute und hilfreiche Erkenntnis zu sein. Eine Lösung, die auf selbsttätigem Handeln basiert, will dem Team allerdings nicht gelingen. Am Ende der Sitzung beschließen die KollegInnen, die Hilfe des Propstes (Vorgesetzter) in Anspruch zu

nehmen, um die Vertretungssituation zu lösen. Sollte das scheitern, solle „das Thema“ in der kommenden Supervisionsitzung weiter bearbeitet werden. Dieses gemeinsam erarbeitete, tastende Vorgehen kann die Zustimmung der Beteiligten finden.

Aus dieser Sitzung sind mir erneut zwei weiterführende Fragen wichtig geworden.

- Welche Rolle spielt „Freiheit“ im Erarbeiten von Entscheidungen oder Wahlen und welche Rolle spielt „Freiheit“ schließlich in der Entscheidung selbst?
- Wie können Spielräume für die Entwicklung von Entscheidungen oder Wahlen gewonnen werden? Was hilft in Entscheidungssituationen, die als Dilemma empfunden werden? Was hieße hier „neu“? Oder was hieße „Veränderung zum Guten“?

#### 3.4 Eine „Lernreise“<sup>15</sup> mit einer gemischtprofessionellen Lerngruppe

Zunächst ist bei diesem „Fall“ festzuhalten, dass es sich bei einer „Lernreise“ nicht um ein supervisorisches Format im engeren Sinne handelt. Dennoch dient dieses Format in besonderer Weise der Reflexion der beruflichen Rolle. Deshalb möchte ich auch daraus drei für diese Arbeit wesentliche Fragen ableiten.

<sup>15</sup> Zu dem Format „Lernreise“ im Einzelnen vgl.: ANDERL, MIRJA, ET AL., mini-handbuch. Organisationsentwicklung, S. 215 ff.

Inspiziert von einer Tagung zum Thema „Lernreise“ mit den OrganisationsentwicklerInnen der Nordkirche im Herbst 2021 hatten wir – zwei Kolleginnen aus anderen Kirchenkreisen und meine Person – uns entschlossen, solch eine Lernreise mit VertreterInnen aus „unseren“ drei Kirchenkreisen zu unternehmen.

Das Konzept der Lernreise bedingt, sich aus einem bekannten (Arbeitsum-) Feld auf den Weg in ein zunächst fremdes zu machen. Dabei haben wir uns sehr schnell entschlossen, inhaltlich das Augenmerk auf Transformationsprozesse zu richten. Wie gelingen bzw. wie werden solche Erneuerungsprozesse initiiert, betrieben und abgeschlossen? Könnte es diese Distanz ermöglichen, Dinge, Prozesse, Personen als neu (weil fremd) wahrzunehmen?

In der Fremde also und mit Abstand zum eigenen vertrauten Umfeld würden sich – so die Ausgangshypothese – eigene Haltungen<sup>16</sup> leichter reflektieren, hinterfragen und möglicherweise auch ändern lassen. Wir wollten einen Kreativitätsraum eröffnen – ganz im Sinne der Praktischen Theologin ULRIKE WAGNER RAU:

*„Darum müssen bewusst und gezielt Ressourcen für Freiräume eingesetzt werden, in denen Visionen und Modelle für eine sich verändernde kirchliche Realität entstehen können. Es muss Stellen und Projekte geben, die durch Menschen besetzt werden, die Lust am Verrückten haben, die unkonventionelle*

<sup>16</sup> Vgl. hierzu insbesondere das Kulturebenenmodell von SCHEIN (S. 12 f.).

*nelle Ideen entwickeln und eine experimentelle Praxis in Kontexten initiieren, die sich dafür anbieten.“<sup>17</sup>*

Daraus abgeleitet haben wir uns auf folgende Ziele verständigt:

- Verstehen von innovativen, kreativen und transformativen Prozessen und Vorgehen („kopieren nicht kopieren“).
- Reflexion der wirkenden Grundannahmen in der Organisation.
- Inspiration und Anregung bei der Entdeckung anderer Organisationswelten.
- Erste konkrete Ideen, Dinge in die Umsetzung zu bringen.
- Austausch und Vernetzung zwischen den Kirchenkreisen.

Folgende Unternehmen haben wir in einer norddeutschen Großstadt<sup>18</sup> besucht:

- *Einen Zeitungsverlag*
- *Ein An-Institut der örtlichen Universität für Innovation.*

<sup>17</sup> WAGNER-RAU, ULRIKE, Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart, 2009. Zwar schreibt dies WAGNER-RAU in Bezug auf das Pfarramt, m.E. gilt die Einlassung aber ebenso für andere Berufsgruppen und andere Kontexte.

<sup>18</sup> Diese Stadt war von unseren Wohnorten etwa 100-150 km entfernt. Das schien uns ein angemessener räumlicher Abstand zum eigenen Arbeitsumfeld zu sein.

- *eine Bank*
- *eine Werbeagentur*
- *ein nachhaltiges Fünf-Sterne-Hotel*
- *eine Zweigstelle der Bundeswehr*

Vor der Lernreise haben wir mit den ReisetilnehmerInnen zwei Videokonferenzen zur Vorbereitung sowie eine nach der Lernreise als Möglichkeit für ein Feedback durchgeführt. In den beiden Videokonferenzen vor der Lernreise ging es neben dem gegenseitigen Kennenlernen, der Einführung eines „Journals“, einer wissenschaftlichen Vertiefung, der Vorstellung von Reiseziel und Lernorten des gesamten Ablaufs vor allem um die Einteilung der Gruppen. Die Videokonferenz nach der Reise diente dem Feedback und der Diskussion der Arbeitsergebnisse.

Ausgehend von unserer Planung haben wir dann an zwei Tagen die Unternehmen besucht. Zwei dieser Besuche möchte ich auf die Ergebnisse bezogen kurz wiedergeben.

Das **An-Institut** für Innovation an der örtlichen Universität organisiert Kooperationen und Workshops zum Thema Innovation und Wandel für mittelständische Unternehmen und soll auf diese Weise die umliegende Region beleben. Dabei wird dieses Institut durch zahlreiche Drittmittelzuwendungen gefördert.

Das Zentrum ist mit dem Transformationsstudiengang der Universität vernetzt und soll in diesem Zusammenhang Theorie und Praxis verbinden.

Unsere Fragen im Rahmen der Vorbereitung der Lernreise waren hier etwa: Lässt sich innovatives Verhalten lernen? Welche Innovationsbarrieren gibt es? Wie können einzelne Menschen in einem System in Bewegung gebracht werden, obwohl es ein zähes „Das war schon immer so“ gibt? Verschwinden Innovationen auch in anderen Unternehmen in der Versenkung oder haben wir das – wie auch den häufigen Neid auf gelungene Innovationen – in der Kirche exklusiv? Welche Rolle spielen die eigenen Wurzeln im Rahmen von Innovierungsprozessen? Spielt die Größe eines Unternehmens eine besondere Rolle? Wie viel „tabula rasa“ braucht es für Innovation? Wie oft dürfen Dinge schiefgehen, bevor etwas funktionieren muss? Was bedeutet in diesem Zusammenhang „Fehlerkultur“?

Folgende Erkenntnisse wurden in der Begegnung gewonnen – in Stichworten:

- „Viele erfolgreiche Geschäftsmodelle sind woanders abgeguckt – ‚Ideenshopping‘ ist legitim!“
- „ ‚not-invented-here-Syndrom‘ in Veränderungsprozessen: ‚das wurde hier nicht erfunden, das ist nicht meins, das will ich nicht ...‘“
- „In der Wirtschaft wird man angehalten, einzigartig zu sein, um



Marktanteile zu bekommen; diese Notwendigkeit fehlt uns als Kirche. Wir sind ‚die einzigen‘ und müssen am Markt nicht um Anteile in Konkurrenz zu anderen kämpfen.“

- „Notwendigkeiten sind die Mutter der Innovation.“
- „fail early and often‘: ohne Scheitern kein Erfolg (entlastend)“
- „Sicherheitsbedürfnisse stehen Innovation im Weg.“
- „Arbeitsteilung führt dazu, dass die KollegInnen besser wissen, was zu tun ist.“
- „In Veränderungsprozessen ist wahnsinnig viel zu kommunizieren und zu überzeugen.“
- „Entweder man ist relevant oder nicht – sonst ist man weg vom Markt.“

Das besuchte **Hotel** ist ein 2019 gegründetes Fünf-Sterne-Hotel unmittelbar am Ufer einer Meeresbucht gelegen. Das Gebäude ist komplett transformiert worden und vermittelt eine ausgesprochen gediegene Atmosphäre. Beherbergt ist der Hotelkomplex in einem ehemaligen Munitionslager der Marine.

Der Anspruch des Hotels ist es, Nachhaltigkeit zu denken und zu leben. So gibt es neben dem energetisch autarken Hotel auch noch eine dazugehörige Farm und eine Käserei, die das Hotel versorgen. Das Leitbild spricht von einer „Zusammenarbeit, die nur Gewinner kennt“. Wir haben uns gefragt, wie die Gleichzeitigkeit von Tradition

und Moderne gelingen kann und welche Rolle der „Familiensinn“ (Geschäftsführung, Gäste, MitarbeiterInnen) für die Geschäftsentwicklung tatsächlich spielt und wie Innovation hier gelingt (grade in der Gründungsphase unter CoViD-19-Bedingungen).

Hier sind – stichwortartig zusammengefasst – folgende Erkenntnisse erarbeitet worden:

- „Wir verkaufen Emotionen; wollen Menschen überraschen, das tun, was sie nicht erwarten.“
- „Die erste Idee ist die Mutter des Ganzen; fahren ein oder zweimal im Jahr weg und fahren in die Kieze (‘Trend-Scouting’).“
- „Der Koch ist in seiner Küche am besten.“
- „Agile Methoden helfen uns. Und ... wer mitentscheidet, marschiert mit.“
- „Kein Geld für Dinge, die es schon gibt.“
- „Wir machen immer das, was wir selbst gerne mögen.“

Neben dem positiven Feedback der ReisetilnehmerInnen hat uns als Organisationsteam eine wesentliche Einsicht in der Euphorie deutlich gebremst. Mit den nach der Reise gewonnenen Erkenntnissen waren wir zwar durchaus zufrieden. Die Unternehmen waren gut ausgesucht, dort haben sich spannende, erhellende Gespräche ergeben. Insbesondere vor dem Hintergrund des vorgegebenen Ziels, Abläufe und Prozesse zunächst „zu kopieren“ und nicht vor-

schnell „zu kopieren“, war die Lernreise ein echter Erfolg. Andererseits haben sich nach der Reise – so weit, wie wir als Organisationsteam das überblicken konnten – keine erkennbaren spontanen Impulse für die Arbeitsumfelder vor Ort ergeben.

Deshalb stehen hier am Ende drei Fragen für die weitere Betrachtung:

- Könnte es sein, dass wir in dem Vorbereitungsteam „Erkenntnis“ und „Veränderung“ verwechselt haben?
- Hätte es hilfreich sein können, die TeilnehmerInnen von Anfang an an der Vorbereitung und der Auswahl der Unternehmen zu beteiligen?
- Ist „Veränderung“ bzw. sind die der geplanten Veränderung vorangehenden Prozesse wirklich plan-, steuer- oder verfügbar?

#### ■ 4. Vier Modelle zum vertieften Verständnis der dargestellten Prozesse

Im folgenden Absatz möchte ich genau den Moment beleuchten, in dem „das Neue“ in einem Beratungs- oder Supervisionsprozess entsteht. Dabei gehe ich von MORENOS „status nascendi“ innerhalb des kreativen Zirkels (vgl. Abb. 6) aus und werde mich außerdem einiger Fremdtheorien (vgl. Abb. 4) bedienen, um diesen Augenblick genauer zu fassen.

Ferner werde ich die im Anschluss an die vorgestellten Fälle jeweils erarbeiteten Fragen weiter entwickeln.

#### 4.1 Der „status nascendi“ in Morenos „Kreativem Zirkel“<sup>49</sup>

In MORENOS Psychodramatheorie nimmt der sogenannte „kreative Zirkel“ eine besondere Rolle ein. Innerhalb dieses „kreativen Zirkels“ wiederum beschreibt MORENO einen Moment, in dem „Neues“ entstehen kann. Diesen Moment nennt er „status nascendi“<sup>20</sup>. In diesem Modell beschreibt MORENO, wie sich Veränderungsprozesse prinzipiell abspielen, deshalb scheint es mir angemessen, hier weniger von einer Strukturtheorie, sondern mit CHRISTOPH HUTTER eher von einer Strukturveränderungstheorie<sup>21</sup> zu sprechen.

Ausgehend von den Begriffen „Konserve“, „Spontaneität“ und „Kreativität“ entwirft MORENO ein Kreislaufmodell (vgl. Abb. 6). In diesem Modell beschreibt er die Veränderung von einem stabilen Ausgangszustand, der sog. „Konserve I“, hin zu einem wiederum stabilen Endzustand, der sog. „Konserve II“.

<sup>19</sup> Der Begriff des „kreativen Zirkels“ stammt nicht von MORENO selbst, sondern wurde insbesondere von MICHAEL SCHACHT im Anschluss an MORENOS Begriffe der „Spontaneität“, „status nascendi“ und „Kreativität“ entwickelt. Vgl. dazu insbesondere SCHACHT, MICHAEL, Das Ziel ist im Weg. S. 67-70 und 71 ff.

<sup>20</sup> Synonym für den Begriff „status nascendi“ verwendet er in seinen frühen Schriften bis 1925 den Begriff „Stegreiflage“. Diesen Hinweis verdanke ich CHRISTOPH HUTTER.

<sup>21</sup> HUTTER, CHRISTOPH, Einführung in die Texte Jacob Levi Morenos, S. 4.

Von der „Konserve I“ („auch Struktur I“) ausgehend, definiert MORENO Impulse, die eine Veränderung anbahnen als „Spontaneität“<sup>22</sup>. Diese Impulse können aufgenommen, aber auch abgewehrt oder nicht wahrgenommen werden. Insofern bedarf ein Erwärmungsprozess der „Wahl“, bzw. „Abwahl“<sup>23</sup> und eines „Commitments“, eines Engagements. Spontaneität wiederum initiiert Erwärmungsprozesse, die sich gegenseitig verstärken.

Diese Erwärmungsprozesse können sich so verstärken, dass ein System (eine Person, eine Gruppe, ein Team) in einen zwar sehr energiegeladenen, gleichwohl aber instabilen Zustand gerät. In diesem Zustand kann bzw. muss sich ein System bewusst entscheiden, neu finden, organisieren oder aufstellen. MORENO nennt diesen Zustand „status nascendi“ oder „Stegreiflage“<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Laut HUTTER gehen PsychodramatikerInnen davon aus, „dass (größere und kleinere) spontane Impulse allgegenwärtig sind. Wir sind stets umgeben von Wahrnehmungs-, Denk-, Veränderungs- und Lernanlässen, auf die wir reagieren können. Irgendetwas passiert immer!“ (Vgl.: HUTTER, CHRISTOPH, Morenos Modell der Spontaneität-Kreativität. Der kreative Zirkel, Folie 5.

<sup>23</sup> In einer Gruppe oder einem Team bedeutet das, dass verhandelt und gewählt wird, welches Thema, welche Überlegung weiterverfolgt wird.

<sup>24</sup> In dieser Arbeit verwende ich durchgängig den Begriff „status nascendi“, da er mir sinnbildlicher und umfassender für das in dieser Arbeit beschriebene Thema zu stehen vermag. Der Begriff „Stegreiflage“ ist für mich rein semantisch zu nah an dem vom frühen MORENO ja auch praktizierten „Stegreiftheater“. Natürlich bezeichnet der Begriff Stegreiflage sehr zutreffend den Moment eines szenischen Spiels, aus dem Begriff „status nascendi“ ist dafür sehr viel deutlicher der Moment der Entstehung („Geburt“) von etwas „Neuem“ abzuleiten.

Nach diesem Zustand der Instabilität, dieser Zäsur, organisiert sich ein System neu. Die in diesem Teil des Veränderungsprozesses wesentliche Kraft, die den Prozess vorantreibt, ist die „Kreativität“. In dieser Phase wird das „Neue“ gestaltet. Am vorläufigen Ende eines Prozesses steht dann die „Konserve II“ („auch Struktur II“), im Rahmen derer eine neue Handlungsstruktur, ein neuer Gedanke, eine neue Perspektive habitualisiert ist, bis sich erneut Impulse ergeben, die einen nächsten Strukturveränderungsprozess anbahnen.

Durch das Kreislaufmodell (besser: Spiralmodell) verbindet MORENO die Zustände „Konserve I“, „status nascendi“ und „Konserve II“ durch die Prozesse von Erwärmung und Gestaltung. In der Erwärmung ist wesentlich die Kraft der „Spontaneität“ wirksam – in der Gestaltung die Kraft der „Kreativität“<sup>25</sup>.

Entscheidend aber ist, dass ein verändertes Verhalten, eine neue Idee nur entstehen bzw. reifen kann, wenn es einer KlientIn, einer Gruppe oder einem Team gelingt, über den Rubikon zu kommen, zu „springen“, sich zu entscheiden<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> SCHACHT ergänzt in das Modell des kreativen Zirkels im Anschluss an das sog. Rubikon-Modell des Psychologen HEINZ HECKHAUSEN folgende Phasen: Prädeziotionale Phase (Abwägen von Wünschen und Bedürfnissen), Rubikon (Entscheidung, hinter die nicht mehr zurückgegangen werden kann), präaktionale Phase (Abwarten des günstigsten Zeitpunkts, Bestimmung der Reihenfolge von Zielen), aktionale Phase (Verfolgen eines Ziels trotz entstehender Schwierigkeiten) und postaktionale Phase (Bewertung). SCHACHT, MICHAEL, Das Ziel ist im Weg, S. 58 ff.

<sup>26</sup> Ob dieser Moment einen Höhepunkt und Abschluss der spontanen Erwär-

Diesen Moment möchte ich nun etwas genauer beleuchten. Betrachtet man allerdings den „status nascendi“ in der Nahaufnahme, so fällt auf, dass sich hier wenig kategorisieren lässt.

Zunächst kann ein solcher „status nascendi“ eine völlig unterschiedliche **Zeitspanne** andauern. Am bereits ausgeführten Beispiel des Abiturienten (vgl. 3.1) wird deutlich, dass dieser Moment wenige Minuten kurz ist, im Rahmen der Lernreise (vgl. 3.4) beispielsweise dauerte dieser Umbruchmoment einen ganzen Tag. Das gilt ebenso für die dem „status nascendi“ vorausgehenden Lagen. Diese können sogar mehrere Wochen oder Monate (vgl. 3.4 und auch 3.3) andauern.

Genau so wird die **Intensität des Erlebens** dieses Moments unterschiedlich wahrgenommen (auf Seiten des / der KlientIn wie auf Seiten des Beraters). Unter 3.1 war ein heftiger emotionaler Ausbruch zu beobachten, unter 3.2 eher ein ruhiger Moment oder unter 3.3 ein Erschrecken. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass dieser Moment als „Flow“ oder „Krise“<sup>27</sup> erlebt wird.

Nicht einmal der **Modus der Veränderung** ist auf ein bestimmtes Geschehen festzulegen. So kann die Veränderung oder das „Neue“ durch eine bewusste Entscheidung hervorgebracht werden

---

27 Vgl. HUTTER, CHRISTOPH, Morenos Modell der Spontaneität-Kreativität. Der kreative Zirkel, ebd.

(vgl. 3.1). Das Neue kann aber auch einfach „passieren“ bzw. aus dem Geschehen hervorgehen<sup>28</sup>.

Für die sich anschließende Phase der Kreativität scheint mir vor allem wichtig, dass sich diese Phase als Bereitschaft zur Tat, zur Form und zur Verantwortung beschreiben lässt.<sup>29</sup> In dieser Phase bekommt der „status nascendi“ eine bestimmte, eine gewollte, eine gestaltete Richtung.

Was Spontaneität und Kreativität angeht, so ist wesentlich, dass beide Kräfte im Rahmen des kreativen Zirkels „unverfügbar“ (vgl. hierzu u.a. 4.3), gleichwohl aber notwendig sind, um Prozesse anzutreiben. Zwar werden in beiden Phasen Wahlen vorgenommen, diese bewirken aber nicht zwangsläufig Spontaneität oder Kreativität. Bestenfalls machen sie diese wahrscheinlicher.

Kreative Zirkel liegen in vielen verschiedenen Größen vor und verlaufen selten so idealtypisch wie in dem skizzierten Modell (Abb. 6). Vielmehr sind sie häufig ineinander verschachtelt und überlagern sich oftmals auch ineinander.<sup>30</sup> So kann es etwa sein, dass mitten in

---

28 Vgl. ebd. Im Folgenden werde ich nicht auf die Phasen der „Spontaneität“ und der „Kreativität“ im Einzelnen eingehen. Erwähnen möchte ich allerdings, dass bestimmten Momenten des kreativen Zirkels bestimmte Probleme oder Störungen entsprechen und dem wiederum spezifische Interventionen. Hierzu vgl. die tabellarische Übersicht der einzelnen Phasen und der jeweiligen Probleme oder Störungen und möglichen Interventionen.

29 Vgl. ebd. S. auch Abb. 7.

30 Vgl. ebd.

der Gestaltungsphase eines Prozesses eine neue Idee entsteht, die so- dann langsam erwärmt wird.

Kleine unscheinbare Prozesse folgen dabei ebenso dieser Verän- derungsstruktur des kreativen Zirkels wie große, grundlegende Ver- änderungsprozesse.

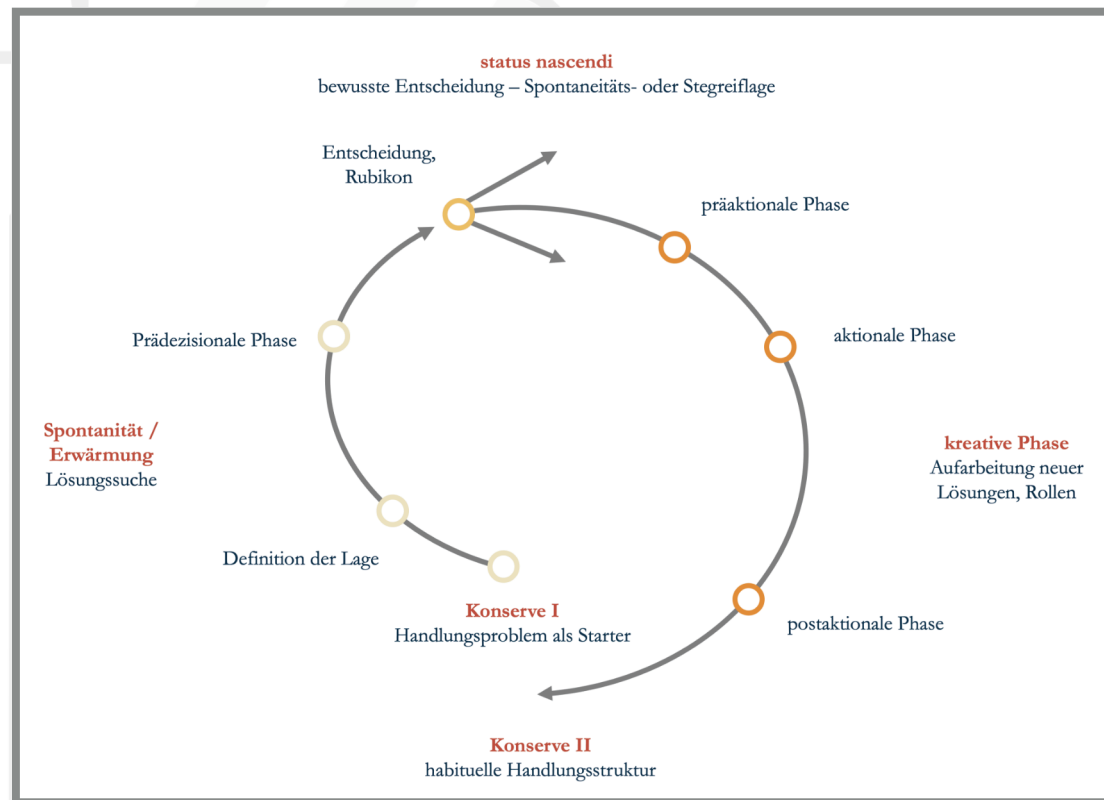
*„Dies lässt sich mit dem mathematischen Modell der Mandelbrotschen Menge veranschaulichen, bei der sich ebenfalls Strukturmuster auf unterschiedlichen Ebenen immer wieder wiederholen.“<sup>61</sup>*

Hinzu kommt, dass, ganz gleich in welcher inhaltlichen Dimensi- on ich als Supervisor oder Supervisorin psychodramatisch arbeite, diese Strukturveränderungsphasen vorkommen können.

Gleich auf welcher inhaltlichen Ebene also ein „status nascendi“ eintritt, können Störungen und Herausforderungen in dieser Phase auftreten. Die wesentliche Besonderheit ist, dass es im „status nascendi“ immer wieder auch um große Emotionen geht (vgl. v.a. 4.2).<sup>32</sup> Diese sind für KlientInnen oft schwer auszuhalten. Die Be- dürfnisse der KlientInnen sind dabei zumeist Schutz und Sicherheit.

<sup>31</sup> Ebd.

<sup>32</sup> „Man muss Anlauf nehmen, um sie [die Stegreiflage, den „status nascendi“ Anm. d. Verf.] zu erreichen, wie um hoch zu springen; ist sie erfasst, so schießt sie heiß und voll an. ... mit Lage ist nicht nur ein innerer Vorgang, sondern auch eine Beziehung nach außen gemeint – zur Lage einer anderen Person. Aus der Begegnung von zwei verschiedenen Lagen kann der Konflikt hervortreten (Begegnungslage).“ MORENO, JACOB LEVY, Das Stegreiftheater, zitiert nach HUT- TER, CHRISTOPH, et al., J.L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen, S. 293.



Auf der Ebene der Intervention wären in solchen Augenblicken die Maßnahmen am besten geeignet, die Person(en) schützen, stabilisie- ren, die einen Raum (zeitlich, räumlich und ideell) für das Erleben eröffnen, die Hoffnung angesichts des noch weiteren Weges bis zu einer Lösung aufzeigen und die die Unsicherheit erträglich machen.

*Abb. 6:  
Der kreative Zirkel  
nach MORENO in  
Abwandlung einer  
Grafik von  
SCHACHT.*

	Probleme / Störungen / Emotionen	Interventionen	Was geschieht im Prozess?
<b>Konserve I</b>	Angst, Vorurteile, Zynismus	Angst reduzieren, zum Aufbruch ermutigen, beruhigen, Bestehendes wertschätzen	Habituelles Agieren
<b>Phase der Spontaneität / Erwärmung</b>	Hemmung, perfekte Ziele, Überhitzung, „vagabundierende Prozesse“	<b>Bezogen auf Störungen:</b> Impulse verstärken, Stagnation ertragen, Impulse identifizieren, perfekte Ziele dekonstruieren, fokussieren <b>Bezogen auf das Prozessgeschehen</b> Konkurrenz begleiten, aufeinander verweisen, Wahlen aufzeigen, Wahlen ermöglichen, Verzicht begleiten	Wahl und Abwahl
„status nascendi“	Große Emotionen, Unerträglichkeit, Unsicherheit, Erleichterung	<b>Bezogen auf die Störungen:</b> Schutz und Sicherheit bieten, Hoffnung vermitteln <b>Bezogen auf das Prozessgeschehen</b> Räume für das Erleben bieten, „auf-hören“	Entscheidung, „Geburt der Idee“
<b>Phase der Kreativität / Gestaltung</b>	Nostalgiefälle, Hemmungen, Trauer, Überhitzung, fehlende Motivation, zum Durchhalten ermutigen, „Mühen der Ebene“, Rückfälle, endloses Reflektieren, Lippenbekenntnisse	<b>Bezogen auf Störungen:</b> Neues identifizieren, Zeit geben, zu Form ermutigen, mögliche Ziele sichten, Neues bestätigen, Altes einordnen <b>Bezogen auf das Prozessgeschehen:</b> Lernschritte benennen, zum Üben ermutigen	Gestaltung
<b>Konserve II</b>	<b>s. Konserve I, ansonsten:</b> Vermeidung / Ignorieren des Endes, Rigiditätsfälle	<b>s. Konserve I, ansonsten:</b> den zurückliegenden Prozess würdigen (Evaluation), wertschätzen, Ergebnissicherung Dokumentation, öffnen für weitere Entwicklung	<b>s. Konserve I</b>

Abb. 7:  
Störungen und Interventionen im kreativen Zirkel nach MORENO

Wie groß die Emotionen sein können und wie dramatisch diese Situation eines „status nascendi“ sich darstellen kann, hat SÖREN KIERKEGAARD auf ergreifende Weise beschrieben<sup>33</sup>, weswegen ich das hier näher ausführen werde.

#### 4.2 KIERKEGAARDS Kategorie der „Entscheidung“

Für KIERKEGAARD spielt die Kategorie der Entscheidung eine wesentliche Rolle in seiner Philosophie. KIERKEGAARD ist der erste Vertreter der Existenzphilosophie. Diese geht wesentlich davon aus, dass in einer Entscheidung das Subjekt, das Selbst, die Existenz gebildet bzw. konstituiert wird. Das ist das „Neue“, was in diesem Moment entsteht.

Sich für eine bestimmte Lebensweise, eine bestimmte Handlung zu entscheiden, ist für KIERKEGAARD ein Wesensmerkmal menschlichen Lebens. KIERKEGAARD unterscheidet in seiner Philosophie dabei drei mögliche Seinsweisen bzw. Stadien oder Stufen menschlicher Existenz.

In einem ersten Stadium, einer ersten Stufe, der sog. „ästhetischen Stufe“ gibt sich ein Mensch unmittelbar dem Genuss hin. Ziel dieses Menschen ist alleine die Genussmaximierung. Allerdings entwickelt eine solche Person kein aktives, kein produktives Verhältnis

<sup>33</sup> Dabei gebraucht KIERKEGAARD allerdings nicht den Begriff „status nascendi“. Wesentlich ist für ihn vielmehr die Kategorie der Entscheidung.

zu sich selbst. Zuletzt endet das Verbleiben in dieser Haltung letztlich in Langeweile, Überdruß und Verzweiflung. Eine ästhetische Existenz bleibt letztlich passiv, in sich verschlossen, egozentrisch.

Erst auf einer zweiten Stufe, dem sog. „**ethischen Stadium**“, gewinnt ein Mensch durch ethisch verantwortliches, freies Handeln ein Selbstverhältnis. Dieses Handeln geschieht in bewusster Abkehr von der ästhetischen Existenz. Die ästhetische Existenz wird durch eine autonome Entscheidung überwunden.

Dabei ist diese Entscheidung eine Entscheidung zwischen grundsätzlichen Werten – etwa „gut“ und „böse“. Erst wenn einer Person diese Möglichkeit der Entscheidung zur Verfügung steht und er sich hier für das angenommene Gute entscheidet, hat er für sich das ethische Stadium eröffnet.

Ein ethischer Mensch bindet sich an ethische Kategorien oder Leitbilder, wohingegen der ästhetische Mensch sich gänzlich unfrei und jenseits von ethischen Kategorien (jenseits von Gut und Böse) allein der Genussmaximierung verschrieben hat.

Dabei ist eine Entscheidung von zwei Bewegungen gekennzeichnet. Zum einen entwirft ein Mensch sein Dasein, indem er sich von der Endlichkeit in die Ewigkeit hinein loslöst und in einer zweiten Bewegung seinen Entwurf in die Endlichkeit zurückführt, den Entwurf umsetzt. Dieses Entwerfen, Entscheiden und in die Endlichkeit zurückführen ist die Bewegung des Selbst. So bildet sich die Existenz.

Mit der Vorstellung von einer eigenen Existenz (Bewusstsein), einer durch freie Entscheidungen gewonnenen Identität geht auf der anderen Seite eine Ungewissheit oder gar Angst einher. Die Daseinsangst kann der Einzelne nach Kierkegaard durch einen „Sprung“ auf die sog. „**religiöse Stufe**“ überwinden. Durch diesen Sprung in den Glauben tritt die Existenz in ein Verhältnis zum Ewigen, zu Gott.<sup>34</sup>

Diesen „Sprung in den Glauben“ erläutert KIERKEGAARD in seinem 1843 erschienenen Buch „Furcht und Zittern“<sup>35</sup>. Anhand der biblischen Geschichte der „Bindung Isaaks“ durch seinen Vater Abraham (Genesis 22,1-19) wird die Bedeutung dieses „Sprungs“ verdeutlicht.

In der Geschichte soll Abraham seinen einzigen Sohn Isaak, den Verheißungsträger, auf Gottes Geheiß hin opfern. Abraham macht sich auf den Weg mit seinem Sohn und zwei Dienern. Die Diener lässt er am Fuße des Berges Morija, wohin ihn Gott geführt hat, zurück und steigt mit Isaak auf den Berg. Dort angekommen, errichtet er den Opferaltar und bindet dann seinen Sohn.

In dem Moment, als er das Messer zum Morden erhebt, fällt ihm ein Engel in die Hand und spricht zu ihm: „*Streck deine Hand nicht gegen den Knaben aus und tu ihm nichts zuleide! Denn jetzt weiß ich, dass du*

<sup>34</sup> Vgl. <https://www.spektrum.de/lexikon/philosophie/entscheidung/569>

<sup>35</sup> KIERKEGAARD, SÖREN, Furcht und Zittern.

Gott fürchtest; du hast mir deinen einzigen Sohn nicht vorenthalten.“ (Genesis 22,12)

Es erscheint daraufhin ein Widder, der an Isaaks Stelle geopfert wird. Nachdem Abraham schließlich den Segen Gottes durch den Engel und damit das Versprechen einer großen Nachkommenschaft erhält, geht er mit seinem Sohn wieder nach Hause zurück.

Die Entscheidung Abrahams, seinen Sohn zu opfern, ist für KIERKEGAARD deshalb so bemerkenswert, weil diese Entscheidung eine Entscheidung *gegen* eine ethische Haltung, ein ethisches Gebot darstellt – Du sollst nicht morden. Sie ist vielmehr eine absurde oder paradoxe Entscheidung im festen Glauben darauf, dass Gott nichts unmöglich ist. Abraham handelt aus seinem Glauben heraus. Der Glaube ist der Maßstab der Entscheidung Abrahams. Insofern ist Abraham ein Mensch, der in dem beschriebenen Augenblick auf die „religiöse Stufe“ „gesprungen“ ist.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> „Aber das Beispiel Abrahams zeigt, daß die neue Hinwendung zum Endlichen und damit auch die Selbstkonstitution des Ich in dieser Hinwendung das eigentliche Problem bilden. Das Endliche steht der eigenen Verfügungsmacht nicht ohne Weiteres zur Disposition. Es kann nur glaubend und hoffend aus der Hand der höchsten Macht entgegengenommen werden. Damit ist aber die Möglichkeit einer ethischen Selbstkonstitution des Ich in Frage gestellt. Die Lösung vom Endlichen mag dem Ich noch in eigener Kraft möglich sein. Die Übernahme des Endlichen dagegen kann er aus eigener Kraft nicht mehr vollbringen. Wie sollte auch die Bereitschaft, allem zu entsagen, mit der Hoffnung, alles zu gewinnen, zusammen bestehen können?“, CORETH, EMERICH, ET AL. Philosophie des 19. Jahrhunderts, S. 110.

Mit KIERKEGAARDS eigenen Worten klingt das so:

„Es gehört ein rein menschlicher Mut dazu, der ganzen Zeitlichkeit Valet zu geben, um die Ewigkeit zu gewinnen, aber die gewinne ich auch, und kann ihr in alle Ewigkeit nicht Valet geben (das ist ein Selbstwiderspruch); aber es gehört ein paradoxer und demütiger Mut dazu, alsdann die ganze Zeitlichkeit zu ergreifen in Kraft des Absurden, und das ist der Mut des Glaubens. Vermöge des Glaubens gab Abraham Isaak nicht Valet, sondern vermöge des Glaubens bekam Abraham Isaak.“<sup>37</sup>

Dabei ist diese „religiöse Stufe“ keine, die ein Mensch ein für alle Mal erreichen könnte. Vielmehr muss sie in jedem Augenblick wieder neu erreicht bzw. angeeignet werden. Dazu oder dagegen können sich Menschen frei entscheiden. Deshalb können sich Menschen natürlich auch willentlich, quasi im Trotz gegen den Glauben entscheiden.

„Das ist ... wie wenn einem Schriftsteller ein Schreibfehler unterliefe und dieser sich dessen bewußt würde ... – das ist, wie wenn nun dieser Schreibfehler Aufruhr gegen den Verfasser machen, aus Haß gegen ihn sich weigern würde, berichtigt zu werden, und in wahnwitzigem Trotz zu ihm sagen: Nein, ich will nicht ausgelöscht werden, ich will stehenbleiben als ein Zeuge gegen dich, ein Zeuge dafür, daß du nur ein mäßiger Schriftsteller bist.“<sup>38</sup>

Ebenso findet sich in der Philosophie MARTIN HEIDEGGERS eine wie bei KIERKEGAARD beschriebene Form der **Existenzbildung durch Ent-**

<sup>37</sup> KIERKEGAARD, SÖREN, Furcht und Zittern, S. 50.

<sup>38</sup> KIERKEGAARD, SÖREN, Die Krankheit zum Tode, S. 72.



**scheidung.** Für HEIDEGGER ist das „Man“ die Kategorie, genauer das „Existenzial“, das Entscheidungen verhindert, ja, das überwunden werden soll. Er formuliert:

*„Das Man ist überall dabei, doch so, daß es sich auch schon immer davongeschlichen hat, wo das Dasein auf Entscheidung drängt. Weil das Man jedoch alles Urteilen und Entscheiden vorgibt, nimmt es dem jeweiligen Dasein die Verantwortlichkeit ab. Das Man kann es sich gleichsam leisten, daß ‚man‘ sich ständig auf es beruft. Es kann am leichtesten alles verantworten, weil keiner es ist, der für etwas einzustehen braucht. Das Man ‚war‘ es immer und doch kann gesagt werden, ‚keiner‘ ist es gewesen. In der Alltäglichkeit des Daseins wird das meiste durch das, von dem wir sagen müssen, keiner war es.*

*Das Man entlastet so das jeweilige Dasein in seiner Alltäglichkeit. Nicht nur das; mit dieser Seinsentlastung kommt das Man dem Dasein entgegen, sofern diesem die Tendenz zum Leichtnehmen und Leichtmachen liegt. Und weil das Man mit der Seinsentlastung dem jeweiligen Dasein ständig entgegenkommt, behält es und verfestigt es seine hartnäckige Herrschaft.“<sup>39</sup>*

<sup>39</sup> HEIDEGGER, MARTIN, Sein und Zeit, S. 127. M.E. weist hier MORENOS Betrachtung einer Verfallstendenz von Spontaneität in eine ähnliche Richtung:

*„Wenn wir bei der Betrachtung der Spontaneität ebenfalls diesem Grundsatz des Energiegesetzes folgen sollten, müßten wir glauben, daß ein Mensch einen bestimmten Betrag an Spontaneität aufbewahrt hat, den er im Laufe des Lebens vermehrt – jedoch in immer kleineren Quantitäten, je mehr er von kulturellen Konserven beherrscht wird. Während er Handlungen ausführt, schöpft er aus diesem Reservoir ...“* Vgl. MORENO, JACOB LEVY, Psychodrama und Soziometrie, S. 79 f. Ebenso schränkt er ein:

Wie bei KIERKEGAARD wird die Existenz, das Selbst, die Identität bei HEIDEGGER in der eigenen, freien Entscheidung angeeignet, gebildet bzw. gewonnen (oder auch verloren!).

Für mich stellt der hier nur an zwei Beispielen kurz ausgeführte Ansatz der Existenzphilosophie eindrucksvoll dar, was im Mo-

*„Das Wort ‚spontan‘ wird oft verwendet, um Personen zu beschreiben, deren Handlungskontrolle verringert ist. Das ist jedoch ein Gebrauch des Wortes ‚spontan‘, der nicht mit der Etymologie des Wortes übereinstimmt, derzufolge es vom Lateinischen sponte ‚aus freiem Willen‘ abgeleitet ist. ... Chaotisches Verhalten und Gefühlsausbrüche, die aus impulsiver Aktion hervorgehen, sind keineswegs Desiderata der Spontaneitätsarbeit. Sie gehören vielmehr in den Bereich der Pathologie der Spontaneität.“* Vielmehr definiert er Spontaneität wie folgt: Sie *„treibt den Menschen zu einer angemessenen Reaktion auf eine neue Situation oder zu einer Reaktion auf eine alte Situation.“* A.a.O. S. 81.



Abb. 8:  
REMBRANDT,  
HARMENSZON VAN  
RIJN, Die Opferung  
Isaaks, 1635.

ment einer Wahl (im Rahmen der Erwärmung) und einer Entscheidung (im Rahmen des „status nascendi“) auf dem Spiel steht – die Identität, die Existenz, der Glauben einer (oder mehrerer) Personen. Ich glaube also, dass es, wenn in einem Supervisionsprozess Entscheidungen anstehen, schnell um mehr gehen kann, als die „bloße“ Reflektion beruflicher Rollen. Diesen (ggf. oft dramatischen) Unterschied zwischen beruflicher Rolle und menschlicher Existenz (also der Person insgesamt) in solchen Entscheidungsmomenten wachzuhalten und nicht zu verharmlosen ist m.E. eine wesentliche Aufgabe supervisorischen Handelns.

#### 4.3 ROSAs Modell der „Resonanz“ und die Kategorie der „Unverfügbarkeit“

Der Soziologe HARTMUT ROSA hat mit seinen Theorien zu „Resonanz“ und auch „Unverfügbarkeit“ zwei weitere für den Moment des „status nascendi“ wesentliche Vertiefungen erschlossen.<sup>40</sup> Dies möchte ich in dem folgenden Abschnitt kurz beleuchten.

<sup>40</sup> So benennt ROSA in dem Buch „Demokratie braucht Religion“ den Moment der Resonanz im Rückgriff auf Hannah Arendt mit dem Begriff der „Natalität“: „... eigentlich ist meine Lieblingsmetapher für diesen Moment der Begriff der Natalität von Hannah Arendt ...: Da entsteht plötzlich der neue Gedanke, den ich vorher nicht gedacht habe, und Sie auch nicht. Deshalb ist Resonanz sozusagen der Ort der Entstehung des Neuen. Aber dieses Neue ist unverfügbar, man kann das nicht vorhersehen und vorhersagen.“ ROSA, HARTMUT, Demokratie braucht Religion, S. 66.

Zunächst definiert ROSA den Begriff Resonanz wie folgt:

*„Resonanz ist eine durch Affizierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren.“*

*Resonanz ist keine Echo- sondern eine Antwortbeziehung; sie setzt voraus, dass beide Seiten mit eigener Stimme sprechen, und dies ist nur dort möglich, wo starke Wertungen berührt werden. Resonanz impliziert ein Moment konstitutiver Unverfügbarkeit.*

*Resonanzbeziehungen setzen voraus, dass Subjekt und Welt hinreichend ‚geschlossen‘ bzw. konsistent sind, um mit je eigener Stimme zu sprechen, und offen genug, um sich affizieren oder erreichen zu lassen.*

*Resonanz ist kein emotionaler Zustand, sondern ein Beziehungsmodus. Dieser ist gegenüber dem emotionalen Inhalt neutral. Daher können wir traurige Geschichten lieben.“*<sup>41</sup>

Damit ist im ersten Absatz bereits gesagt, dass es in der resonanten Berührung oder Begegnung zu **Transformation** bzw. Veränderung kommt. In diesem Beziehungsmodus (vgl. Abs. 4 der vorangehenden Definition) entsteht also „Neues“.

Aus diesem Grund halte ich es für angemessen, für den „status nascendi“ ebenfalls so etwas wie einen bestimmten Beziehungsmodus

<sup>41</sup> ROSA, HARTMUT, Resonanz, S. 298. Damit sind die Elemente von „Resonanz“ benannt: **Berührung**, **Selbstwirksamkeit**, **Transformation** und **Unverfügbarkeit**. Ich konzentriere mich auf Transformation und Unverfügbarkeit.

dus anzunehmen, der m.E. auch mit dem Begriff der Resonanz inhaltlich gut beschrieben, bzw. gefüllt werden kann.

Wenn außerdem wahr ist, dass es für ein resonantes Beziehungsgeschehen zwei sich frei aufeinander beziehende Systeme braucht, die mit eigener Stimme aufeinander antwortend eingehen, dann ist dieses Beziehungsgeschehen wesentlich **unverfügbar**, denn eine Antwort ist im Gegensatz zum Echo eine willentlich geformte Entgegnung. Da für ein antwortendes Gegenüber hier ein freier Wille vorausgesetzt wird, kann eine Antwort nicht wie ein Echo verfügbar gemacht werden.

ROSA unterscheidet dem gegenüber vier „Momente“ des Verfügbarmachens. So spricht er von einem *Sichtbar-, Erreichbar-, Beherrschbar- und Nutzbarmachen*.<sup>42</sup>

ROSA entwickelt die These,

*„dass dieses institutionell erzwungene und kulturell als Verbeißung und Versprechung fungierende Programm der Verfügbarmachung von Welt nicht nur nicht funktioniert, sondern gradewegs in sein Gegenteil umschlägt.“*<sup>43</sup>

Um das zu erklären, bedient sich ROSA u.a. der Schilderung eines Gesprächs zwischen dem Politiker ERHARD EPPLER, dem Ökonom NIKO PAECH und der Journalistin CHRISTIANE GRAEFE. Darin erklärt EPPLER, wie er zu einem Vorreiter der Wachstumskritik geworden ist.

<sup>42</sup> Vgl. ROSA, HARTMUT, Unverfügbarkeit, S. 21ff.

<sup>43</sup> Ebd. S. 25 ff.

*„Auf seiner ersten Reise als Minister für Entwicklungszusammenarbeit habe er aus dem Flugzeug über Nordafrika gesehen, wie das menschliche Bestreben, immer tiefer in die Wälder hineinzuroden und die Hänge immer höher hinauf zu besiedeln, letztlich nicht zur Erschließung fruchtbaren Neulands – in meiner Diktion: zur Anverwandlung von Welt –, sondern im Gegenteil zu dessen Erosion geführt habe: Die fruchtbare Erde (gleichsam als entgegenkommender, nährenden Weltausschnitt) sei davon geschwemmt worden und hätte einen riesigen braunen Teppich an der Flussmündung ins Meer hinterlassen. Der Versuch der Weltreichweitenvergrößerung, das Verfügbarmachen des Waldes und der Berge, hat auf diese Weise dazu geführt, dass der erschlossene Weltausschnitt hart und unfruchtbar und in diesem Sinne feindselig wurde.“*<sup>44</sup>

M.E. gilt das für den Bereich supervisorischen Handelns in gleicher Weise. Bestimmte Momente als SupervisorIn künstlich herbeizuführen oder „herbeizumanipulieren“ – also etwa einen „status nascendi“ – wird nicht im gewünschten Resultat enden.

Darüber hinaus ist eine weitere Gemeinsamkeit zwischen dem Moment der Resonanz und dem „status nascendi“ festzuhalten. Momente der Resonanz wie auch des „status nascendi“ können unterschiedlich lang andauern, jedoch ist mit beiden kein quasi „etablierbarer Dauerzustand“<sup>45</sup> gemeint. Vielmehr bezeichnet beides ein „*punktuell, momenthaftes Gelingen, oder Sich-Einstellen*“<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Ebd. S. 26.

<sup>45</sup> Vgl.: [https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz\\_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz_(Soziologie)).

<sup>46</sup> Ebd. und ROSA, HARTMUT, Resonanz, S. 317 f.

Wichtig ist ROSA dabei, dass Resonanz keinesfalls nur dort entsteht, „wo alles ‚reine Harmonie‘ ist, und auch nicht aus der Abwesenheit von Entfremdung, sondern sie ist vielmehr gerade umgekehrt *das Aufblitzen der Hoffnung auf Anverwandlung und Antwort in einer schweigenden Welt.*“<sup>47</sup>

ROSA benennt und definiert deshalb in seinem Buch nicht nur den Begriff der Resonanz, sondern auch das Gegenteil von Resonanz – **die Entfremdung.**

*„Entfremdung bezeichnet eine spezifische Form der Weltbeziehung, in der Subjekt und Welt einander indifferent oder feindlich (repulsiv) und mithin innerlich unverbunden gegenüberstehen. Daher kann Entfremdung auch als Beziehung der Beziehungslosigkeit (Rabel Jaegi) beschrieben werden.*

*Entfremdung definiert damit einen Zustand, in dem die ‚Weltanverwandlung‘ misslingt, so dass die Welt stets kalt, starr, abweisend und nicht responsiv erscheint. Resonanz bildet daher ‚das Andere‘ der Entfremdung – ihren Gegenbegriff.*

*Depression/ Burnout heißt der Zustand, in dem alle Resonanzachsen stumm und taub geworden sind. Man<sup>48</sup> ‚hat‘ beispielsweise Familie, Arbeit, Verein, Religion etc., aber sie ‚sagen‘ einem nichts: Es findet keine Berührung mehr statt, das Subjekt wird nicht mehr affiziert und erfährt keine Selbstwirksam-*

<sup>47</sup> A.a.O. S. 321.

<sup>48</sup> Vgl. zu dem Begriff „Man“ insbesondere den vorausgehenden Abschnitt dieser Arbeit.

*keit. Welt und Subjekt erscheinen deshalb gleichermaßen als bleich, tot und leer.“*<sup>49</sup>

Ist also die Welt stumm geworden, die Bezogenheit von Anrede und Antwort ge- oder gar zerstört, sind resonanzbasierte Transformationsprozesse, ist eine „Anverwandlung“<sup>50</sup> nicht mehr möglich.

Inhaltlich differenziert ROSA das Beziehungsgeschehen der Resonanz in drei verschiedene „Achsen“ aus.

**„Horizontale Resonanzen** finden zwischen zwei (oder mehr) Menschen statt, so in Liebes- und Familienbeziehungen, Freundschaften oder dem politischen Raum. Als **diagonale Resonanzachsen** werden Beziehungen zu Dingen und Tätigkeiten bezeichnet, als **vertikale Resonanzachsen** Beziehungen zu den großen Kollektivsingularen: die Natur, die Kunst, die Geschichte oder die Religion.“<sup>61</sup> (Herv. d. Verf.)

<sup>49</sup> ROSA, HARTMUT, Resonanz, S. 316.

<sup>50</sup> Den Begriff der „Anverwandlung“ entwickelt ROSA in Abgrenzung zu dem Begriff der Entfremdung aus dem wiederum nach ROSA das Bedürfnis der „Reichweitenvergrößerung“ und der „Beschleunigung“ hervorgeht. Dabei betrachtet ROSA „Beschleunigung“ nicht als grundsätzlich problematisch. Wer ist schon an langsamem Internet interessiert? Oder an einer langsamen Feuerwehr? Gleichwohl geht es ihm darum, Räume zu denken, in denen sich „Anverwandlung“ (oder auch „Aneignung“) ereignen kann. In einem solchen Raum „versucht der Mensch nicht, die Dinge zu kontrollieren und schnell und effizient zu handhaben. Er lässt sich viel stärker von Begegnungen, von Orten, von Musik, von der Natur inspirieren – die Grundlage eines jeden schöpferischen, kreativen Prozesses und letztlich auch eines gelingenden Lebens.“ S.: WIENECKE, PATRICK, Resonanz: Der Schlüssel zur Welt.

<sup>51</sup> S.: [https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz\\_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz_(Soziologie)).

Auf all diesen Achsen ist also eine resonante, transformierende Beziehung möglich. Diesen Resonanzachsen stellt ROSA Weltbeziehungen gegenüber, die stumm bleiben, die nicht antworten. Sie sind davon bestimmt, dass sie auf Beherrschung und Verfügbarmachung ausgerichtet sind. In diesen Weltbeziehungen geht es im Wesentlichen um die Erreichung eines „zweckdienlichen Ziels“<sup>52</sup>.

Für mich persönlich war bei der Lektüre ROSAS insbesondere bedeutsam, lernen zu können, welche große Rolle die Musik in Momenten der Resonanz spielt. Darüber habe ich auch einen Zugang zu der eingangs geschilderten Situation in unserem Ausbildungskurs gefunden (vgl. Abschnitt 1).

Zu der Rolle von Musik im Resonanzgeschehen zitiert ROSA aus einem Interview mit dem Metallica-Bassisten, ROBERT TRUJILLO, der von einem Konzertbesuch bei dem englischen Musiker STEVEN WILSON erzählt:

<sup>52</sup> Ebd. Gleichwohl kann ein und dasselbe Geschehen völlig unterschiedlichen Charakter haben: „So kann beispielhaft eine Bergtour als intensive Auseinandersetzung mit den Anforderungen des Weges und der begegnenden Natur eine Resonanzerfahrung, als rein zweckgerichtetes Unternehmen aber auch instrumentell und in diesem Sinne „stumm“ sein.“ A.a.O.



*„Ich hatte keine Ahnung, was mich bei dem Konzert erwarten würde, aber ich kam als eine andere Person wieder heraus! Es war wahrhaft außergewöhnlich und inspirierend, und es berührte eine kreative Stelle in mir, die wirklich machtvoll war. [...] Als ich The Raven, That Refused To Sing [Konzeptwerk des Musikers, HR] live sah, hatte ich Tränen in den Augen, es war eine derart starke Erfahrung. Ganz gewiss hat Steven mir damit diese Türe wieder aufgestoßen.“<sup>53</sup>*

<sup>53</sup> ROSA, HARTMUT, Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, S. 480.

*Abb. 9:  
MÜLLER, HAJO,  
Illustration zu dem  
Song „The Raven,  
That Refused To  
Sing“.*

Diese Beschreibung hat mich erfahren lassen, wie die Musik (und Ähnliches lässt sich sicher auch von der bildenden Kunst sagen) – ob nun gehört oder selbst gespielt – Transformations- oder Resonanzprozesse, Prozesse der Anverwandlung befördern, begünstigen bzw. ermöglichen kann.<sup>54</sup>

Daraus lässt sich wunderbar der für mich entscheidende supervisorische Impuls (gleichermaßen für SupervisandIn und SupervisorIn) für den „status nascendi“ ableiten: das „Auf-hören“. Dazu ROSA:

*„Das Wichtigste ist, dass ich aufhöre. Das ist eines meiner Lieblingswörter – aufhören. ... Einerseits meint dieses großartige Wort ‚aufhören‘ anhalten, stoppen. Andererseits heißt das Wort auf-hören, dass ich, während ich am Abarbeiten einer To-do-Liste bin, mich im Hamsterrad im rasenden Stillstand verausgabe, aufwärts höre, nach außen lausche, mich anrufe und erreichen lasse von etwas anderem, von einer anderen Stimme, die etwas anderes sagt, als das, was auf meiner To-do-Liste steht und was sowieso erwartbar ist und sozusagen im funktionalen Austausch besteht.“<sup>55</sup>*

<sup>54</sup> Wenn man allerdings an die Foltermethoden in dem Gefängnis Guantanamo Bay denkt, wird man freilich auch sagen können, dass Musik auch Entfremdung bewirken kann. Jedenfalls sind Kunst und Musik starke Katalysatoren.

<sup>55</sup> ROSA, HARTMUT, Demokratie braucht Religion, S. 56.

#### 4.4 Die „Theorie U“ nach SCHARMER – „Change“ als Technologie

Betont ROSA in seinen Arbeiten sehr die Unverfügbarkeit von Resonanz, so haben wir es bei der Theorie U des Aktionsforschers OTTO SCHARMER mit einem Modell zu tun, dass sich selbst als „Technologie“ begreift. Scharmer hat eine Theorie erdacht, mit der sich das Denkmodell des MORENOSCHEN kreativen Zirkels insgesamt und des „status nascendi“ im Besonderen noch etwas besser verstehen lässt. Gleichwohl werde ich mich von dieser Theorie abgrenzen, da – um der Argumentation hier schon einmal vorzugreifen – diese Theorie m.E. zu sehr in Richtung einer Verfügbarmachung bzw. Technologisierung von Veränderungsprozessen weist.<sup>56</sup>

Vorausschicken möchte ich gleichwohl, dass SCHARMER mit dieser „Technologie“ ein Modell von *Führung* erarbeitet, also keines für Supervision oder Beratung im engeren Sinne. Da aber in diesem Modell explizit von „Change“ die Rede ist und sich in meinem beruflichen Umfeld viele OrganisationsentwicklerInnen positiv darauf berufen<sup>57</sup>, möchte ich darauf Bezug nehmen. Viele meiner KollegInnen lassen sich von diesem Modell zu „Change-Prozessen“ inspirieren – und so

<sup>56</sup> In diese Richtung weist etwa schon alleine der Titel von SCHARMERS Buch: „Theory U. Leading from the Future as it emerges. The social *Technology* of Presencing“. Das sog. „Presencing“ – vergleichbar mit dem Moment der Resonanz oder des „status nascendi“ wird demnach in die Richtung eines planbaren Verfahrens gerückt. Damit wird m.E. wenigstens angedeutet, dass es hierbei um einen wesentlich verfügbaren Prozess geht.

<sup>57</sup> Dazu vgl. vor allem SOLTSMANN, JAN ERIC, ET AL., Das Kugellager.

war auch die Lernreise (vgl. 3.4) ein Versuch nach der Theorie U vorzugehen.

SCHARMER beobachtet zunächst, dass sich Führungskräfte sehr schnell ein Bild von ihren Aufgaben und Problemstellungen machen. Haben sie dieses Bild interpretiert, leiten sie daraus unmittelbar Aktionen ab. Diese Aktionen werden im Wesentlichen aus Erfahrungen in der Vergangenheit und entsprechenden Impulsen ermittelt.

Folgt man SCHARMER, ist dieses Vorgehen allerdings nicht geeignet, um Probleme aus komplexen Arbeitsfeldern (s.o. Abschnitt 2) zu bearbeiten. Auch ist dieses so noch nicht behilflich, ein achtsames und konstruktives Verhalten zu entwickeln.

Diesen schnellen Abgleich von Beobachtungen mit bekannten Handlungsmustern nennt SCHARMER „**Downloading**“<sup>58</sup>. Auf dieser Stufe lassen sich keine neuen Erkenntnisse erarbeiten. Hier findet sich nur Bestätigung dessen, was wir zu wissen glauben.

Auf einer nächsten Stufe geschieht das „Hinschauen“ („**Seeing**“). Dieses entspricht dem wissenschaftlichen Beobachten. Dabei sind Führungskräfte weniger von Erwartungen oder Vorurteilen geleitet, vielmehr werden hier messbare Größen (Fakten) registriert. Dem entspricht eine Art des Zuhörens, wie man sie aus guten Debatten kennt. Dieses Zuhören liefert ein „*Höchstmaß an rationaler Erkenntnis und ist damit gewissermaßen die Sehhilfe der Aufklärung.*“<sup>59</sup>

<sup>58</sup> Vgl. C. OTTO SCHARMER, Theory U, S. 115 ff.

<sup>59</sup> SANDER, CONSTANTIN, Theory U: Presencing als soziale Technik.

Dabei gehört zum „Seeing“ gleichsam eine „Antagonistin“. Gefährdet wird das „Seeing“ durch die sog. „Stimme des Urteilens („Voice of Judgement“ [VoJ])“

Dieses „Seeing“ reicht aber noch nicht aus, um eine Situation vollständig zu ergründen. Vielmehr bedarf es darüber hinaus des empathischen Verstehens, des „**Sensing**“, um sich auf die Welt des Anderen, die „Du-Welt“<sup>60</sup> zu fokussieren. „Sensing“ bedeutet, sich in ein Gegenüber hinein zu versetzen und durch diesen Perspektivwechsel seine Positionen, Haltungen und Bedürfnisse nicht nur zu verstehen – sondern mehr noch – nachzuempfinden.

Das „*Hinspüren verbindet uns mit anderen Menschen und schafft die Grundlage für Vertrauen und Wertschätzung.*“<sup>61</sup> Dieses „Sensing“ als die höchste Stufe des Zuhörens nennt SCHARMER auch „generative listening“.

*„This level of listening requires us not only to access our open heart, but also our open will – our capacity to connect to the highest future possibility that wants to emerge.“*<sup>62</sup>

Mit der Art und Weise der Aufmerksamkeit wird auch die Art und Weise der Entwicklung des Systems beeinflusst, in dem wir agieren.

<sup>60</sup> Ebd.

<sup>61</sup> Ebd.

<sup>62</sup> C. OTTO SCHARMER, Theory U, S. 12.

„Das betrifft die individuelle Ebene, die Ebene der Gruppe, die Ebene der Institution und die globale Ebene. Über unsere Aufmerksamkeit steuern wir, ob wir nur reagieren und uns lediglich mit Symptomen beschäftigen oder ob es uns gelingt, die tiefer liegenden Schichten eines Systems zu durchdringen und Inspirationen für eine Entwicklung des Systems zu erfahren.“<sup>63</sup>

Die „Gegenspielerin“ des „Sensing“ ist die Stimme des Zynismus („Voice of Cynism“ [VoC]).

Diesem „Sensing“ folgt der eigentliche „Kippunkt“, der Ort, an dem nach SCHARMER das „Neue“ entsteht. Diesen Umschlagsplatz nennt SCHARMER **„Presencing“**. In diesem „Presencing“ (deutsch: „Gegenwärtigung“) – dem Geschehen im Rahmen eines „status nascendi“ oder einem Moment der Resonanz wohl nicht unähnlich – soll eine Leitung Folgendes tun:

*„Go to the place of individual and collective stillness, open up to the deeper source of knowing, and connect to the future that wants to emerge through you.“*<sup>64</sup>

<sup>63</sup> SANDER, CONSTANTIN, Theory U: Presencing als soziale Technik.

<sup>64</sup> C. OTTO SCHARMER, Theory U, S. 18. Zwar klingt das zunächst einmal nach einem fast mystischen oder spirituellen Ansatz von Selbstversenkung und ist mir daher als Theologe auch nicht unsympathisch. Es wird allerdings schon deutlich, was mich an dieser „Theorie“ so sehr stört: Hier wird nicht deskriptiv ermöglicht geschrieben, sondern im Stile von „guten Ratschlägen“ und Empfehlungen. Vgl. insbesondere Chapter 21, „Principles and Practices for Profound Innovation and Change.“ Ebd. S. 359 ff.

Indem sich Menschen nun an diesen Platz begeben, können sie in diesem Moment gleichzeitig „loslassen“ („letting go“), was geschehen ist, was früher wichtig war und andererseits das zukünftige Selbst, das „kommende Neue“, durch diese Öffnung „kommen lassen“ („letting come“).<sup>65</sup>

Auch hier kann wieder eine mächtige Antagonistin eingreifen: die Stimme der Angst („Voice of Fear“ [VoF]).<sup>66</sup>

Ausgehend von diesem „emergierten“ Neuen, ist es sodann möglich, das neu Entstandene – sei es ein Produkt, eine Technik, ein Verfahren etc. – zu einem „konkreten Zukunftsbild zu verdichten („**Cry-stallizing**“)<sup>67</sup>. Mit diesem Schritt wird die Schwelle zum konkreten Handeln überschritten. SCHARMER folgend erfordert dieser Schritt eine Öffnung zum „inneren Willen“ hin.

Sobald dieses Neue sich mehr und mehr von einem „Zukunftsbild“ hin zu einem greifbaren Gegenstand, einer greifbaren Form, verdichtet, spricht man von der Phase des **„Prototyping“**. Hier soll mit dem Hervorgebrachten experimentiert und gelernt werden. In

<sup>65</sup> Hier wird m.E. nicht nur der generative Prozess als verfügbar beschrieben, vielmehr wird auch der emotional-kognitive Gehalt (vgl. 4.1 und 4.2) dieses „Kipppunkts“ grob verharmlost.

<sup>66</sup> Die beiden erstgenannten Stimmen („Voice of Judgement“ und „Voice of Cynism“) spielen dann wieder in umgekehrter Reihenfolge auf der rechten Seite des „U“ eine Rolle. Zu diesen drei Stimmen, die den U-Prozess auf beiden Seiten des „U“ blockieren können vgl.: A.a.O. S. 43 f.

<sup>67</sup> SANDER, CONSTANTIN, Theory U: Presencing als soziale Technik.

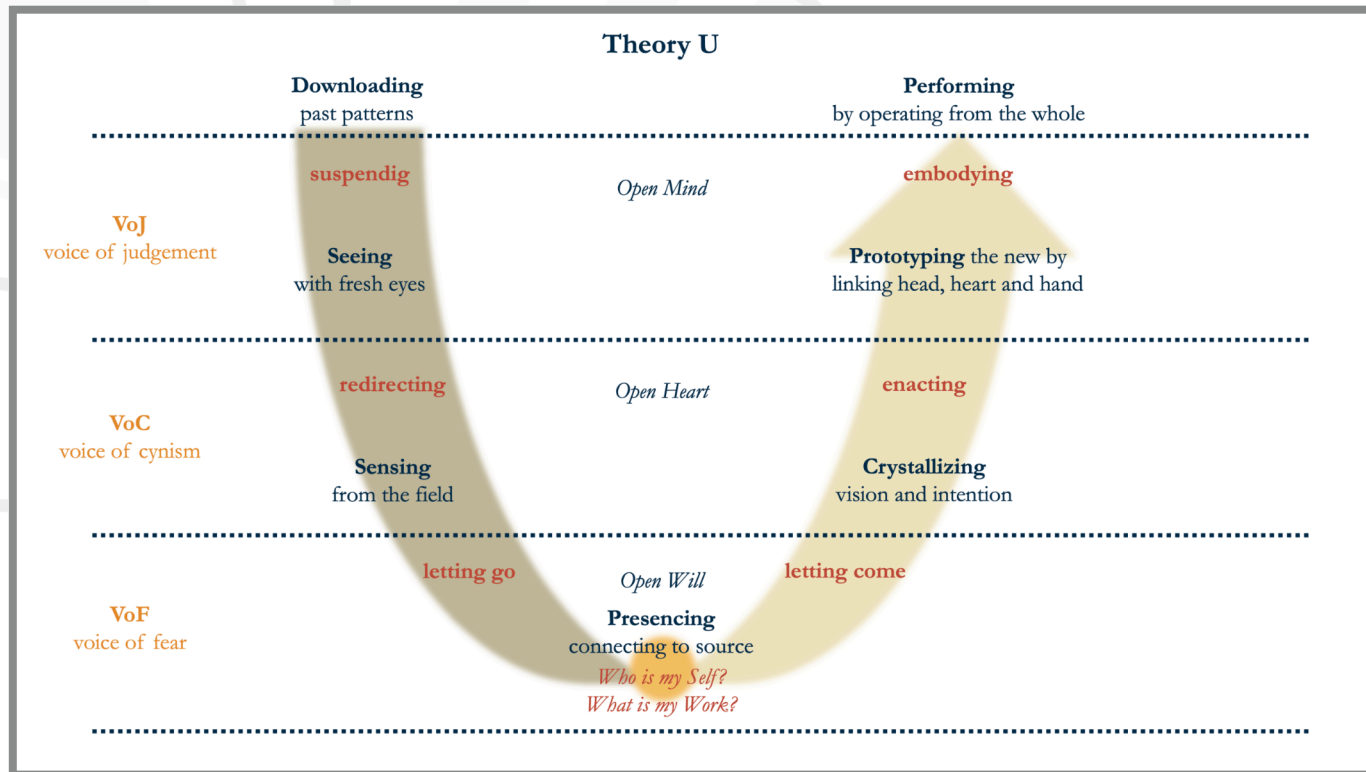


dieser Phase ist auch ein etwaiges Scheitern inkludiert.

Sobald der Umgang mit dem Neuen gelingt, kann das Neue als fertiges Produkt, als fertiger Prozess oder prinzipiell als Innovation herausgebracht und genutzt werden. Diese Phase nennt man „**Performing**“.

Wie in der Grafik auf Abb. 10 erkennbar ist, ordnet SCHARMER die Prozessschritte in Form eines „U“ an. Obwohl er damit von MORENOS kreativem Zirkel, was die Form anbelangt, abweicht, lassen sich die einzelnen Schritte tatsächlich gut vergleichen. An einer ganzen Reihe von Stellen vergleicht er den U-Prozess mit einer Reise<sup>68</sup>.

„Downloading“, „Seeing“ und „Sensing“ beschreiben Vorgänge bzw. Prozessentwicklungsschritte, die im Rahmen des kreativen Zirkels in



<sup>68</sup> C. OTTO SCHARMER, Theory U, etwa: S. 27 ff., 355-356; 373-374. Zwar leuchtet es mir ein, dass Prozessbegleitungen im Rahmen von Projekten enden. M.E. schließen aber Folgeprozesse immer auch an bestimmten vorher erarbeiteten Zusammenhängen an. Die Prozessstruktur eines Zirkels oder einer Spirale leuchtet mir daher sehr viel mehr ein. Vgl. dazu auch LALOUX, FREDERIC, Reinventing Organizations visuell. Oder KÜSTENMACHER, MARION, ET AL., Gott 9.0.

den Phasen der „Konserve I“ und der „Spontaneität“ ebenfalls vorkommen. Dabei sei auch noch einmal an Abb. 6 erinnert. Hier bilden „Handlungsprobleme“ und „Lagedefinitionen“ einen Ausgangspunkt. Allerdings sind es bei MORENO spontane Impulse, die den Prozess in einen „status nascendi“ führen. In der Theorie U wird das „Presencing“ durch den Rückzug an einen „Ort der Stille“ vollzo-

Abb. 10:  
SCHARMER, C.  
OTTO, Theory U in  
schematischer  
Darstellung

gen, der Kippunkt wird als ein machbarer – mitunter quasi mystischer – Vorgang gedacht.

Als geeignete Interventionen während des „Presencing“ bzw. zur Erreichung und Vertiefung dieser Phase, formuliert Scharmer eine Reihe diverser Übungen („practices“) für das „Gehen Lassen“ (des „Alten“), das „Kommen Lassen“ („des Neuen“), die „Absichtsvolle Stille“ („in Kontakt kommen mit der eigenen [kreativen] Quelle“), das „Verfolgen der Reise“ („Do what you love, love what you do.“) und die „Orte der Gegenwärtigung“ („Holding the container“)<sup>69</sup>.

Wo der entscheidende Unterschied zwischen SCHARMERS Modell und MORENOS kreativem Zirkel liegt, ist hier gut erkennbar. Denkt MORENO die Phasen des „kreativen Zirkels“ im Wesentlichen unverfügbar, so beschreibt SCHARMER die Prozessschritte in seinem Modell vom „Downloading“ bis zum „Prototyping“ und „Performing“ als mach-, steuer- und verfügbar. Folgerichtig liest sich sein Buch auch eher wie ein Handlungsleitfaden als ein analytisch-deskriptives Gedankengebäude wie etwa bei MORENO oder ROSA. Damit wird m.E. eher ein Coaching- oder Trainingssetting geschaffen, denn ein angemessener Supervisionsraum.

Hier muss natürlich zugestanden werden, dass SCHARMERS Theorie U ein Managementkonzept sein will. Problematisch scheint mir

<sup>69</sup> Für eine eingehende Darstellung vgl.: C. OTTO SCHARMER, *Theory U. Leading from the Future as it emerges. The social Technology of Presencing*, S. 175 f. und 369-374.

gleichwohl, dass die Theorie U – und in ihrem Fahrwasser viele andere Methoden<sup>70</sup> auch – ein Mindset predigen, demzufolge Prozesse immer verfüg- und handhabbarer im Sinne einer Steuerungsphantasie einer Leitung oder eines Supervisors gemacht werden sollen.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Bei solchen Methoden denke ich etwa an „Design Thinking“, „Appreciative Inquiry“, „VUCA-Management“ u.v.m. Eine gute Zusammenstellung dieser sehr stark formatierten Methoden findet sich etwa bei: HOFERT, SVENJA, *Agiler Führen*, S. 171 ff.

<sup>71</sup> Ausgesprochen hellsichtig finde ich dazu die kritischen Ausführungen des Bielefelder Soziologen STEFAN KÜHL. Vgl. KÜHL, STEFAN, *Die vier blinden Flecken der „Theorie U“*. Der **erste blinde Fleck** sei der Anspruch, eine gesamte Gesellschaft zum Besseren verändern zu wollen. Dabei sei ja eine wesentliche Erkenntnis der Systemtheorie, dass „soziale Systeme auf unterschiedlichen Ebenen ganz unterschiedlich funktionieren. ... Dieser Prozess, der in der soziologischen Systemtheorie als ‚soziale Differenzierung‘ bezeichnet wird, wird in der Theorie U negiert.“ A.a.O. S. 25. **Zweitens** würden die Unterschiede zwischen Wissenschaft, Wirtschaft, Politik und Religion aufgehoben – trotz der jeweils völlig unterschiedlichen Wissenschaftslogiken der einzelnen Bereiche. A.a.O. S. 26. Der **dritte blinde Fleck** bestehe in der Aufhebung von strukturellen Interessenkonflikten zugunsten einer Gemeinschaftsideologie. Ebd.

Den aus meiner Sicht **wesentlichen Kritikpunkt** führt KÜHL zuletzt aus. So sei die „Theorie U“ eine „mit esoterischer Terminologie angereicherte Steuerungsphantasie ... Was angesichts der poetischen Sprache Scharmers leicht übersehen wird, ist, dass es sich bei der Theorie U letztlich um eine esoterische Variante klassischen zweckrationalen Denkens handelt. ... Was soll ‚von der Zukunft her führen‘ anderes sein als die Orientierung des Handelns an Zwecken oder Zielen, die gemeinsam imaginiert wurden? ... Es ist in der Organisationsforschung inzwischen gut herausgearbeitet worden, dass man sich einer Illusion hingibt, wenn man davon ausgeht, dass in der Regel rational handelnde Akteure Lösungen für vorher definierte Probleme suchen.“ A.a.O. S. 27 f.

#### 4.5 Der Ertrag der Betrachtung der Modelle

Nach dem Durchgang durch die Modelle MORENOS, KIERKEGAARDS, ROSAS und SCHARMERS möchte ich den wesentlichen Ertrag in drei Punkten zusammenfassen.

1. Alle vier vorgestellten Modelle denken „**Veränderung**“ (sei es in Richtung einer „melioristischen Katharsis“ – oder einer „Konservierung II“ während eines „status nascendi“, sei es im Hinblick auf die „Gewinnung einer Identität“, sei es „Weltbeziehung als Resonanz“, sei es der „U-Prozess“) **als Prozess**. Prozesse, die Neues hervorbringen, haben allerdings einen Raumbedarf. Dieser Raumbedarf bedingt einen materiellen und ideellen Ort sowie eine bestimmte zeitliche Ausdehnung.

Ist auch nur einer der Räume nicht gegeben oder nicht angemessen, ist eine Beratung, ein Prozess – zumal ein supervisorischer – weder denk- noch durchführbar oder wenigstens erheblich erschwert. Das bedeutet auch, dass ich gelernt habe, „kurzen Prozessen“ zu misstrauen. Weites Denken, große Gefühle, angemessenes Agieren braucht geöffnete (Zeit-) Räume und Orte, an die ich gerne gehe.

Die Unabschließbarkeit von Prozessen ist mir insbesondere im Zusammenhang von MORENOS Prozesstruktur als Zirkel (bzw. „Spirale“) deutlich geworden. Aber auch das Modell der ROSASCHEN Resonanz denkt Resonanz nicht als einen Dauerzustand. Ebenso ist die Existenz nach KIERKEGAARD nicht permanent verfügbar. Existenz muss immer wieder neu erschlossen und ergrif-

fen werden. SCHARMERS Versuch, das Modell der „Theorie U“ als Reise<sup>72</sup> zu denken, hat mich weniger überzeugt. Die Erfahrung der „Lernreise“ mag dazu beigetragen haben.

2. Sowohl meine bisherige supervisorische Praxis als auch die Erarbeitung der theoretischen Modelle haben mich sehr **skeptisch** werden lassen **gegenüber** dem Gedanken einer „**Verfügbarkeit**“, „**Machbarkeit**“ oder „**Steuerbarkeit**“ in Veränderungsprozessen oder von „Neuem“. Das gilt besonders in einem „status nascendi“. Echte Resonanz (oder „Anverwandlung“, Veränderung) kann es nur als Anrede einerseits und freie Antwort auf der anderen Seite geben. ROSAS Vorschlag, hier anstelle von eingeführenden Methoden oder Tools auf ein „Auf-Hören“ zu setzen, finde ich deutlich angemessener. Für mich bedeutet das, auf ein „Verstehen Wollen“, auf „Verständigung auf Augenhöhe“ zu setzen anstelle von Verfahren, die Verfüg- und Machbarkeit von Zielen suggerieren. Anders formuliert: Resonanz, Veränderung, ein „status nascendi“, **Neues braucht Beziehung** – benötigt ein eigenständig und frei hörendes und antwortendes Gegenüber, erfordert ein bewegliches Miteinander.

<sup>72</sup> Dieses Bild lässt mich zu sehr in Richtung „Urlaubsreise“ abschweifen. Auch hat sich mir nicht erschlossen, wie sich das „Neue“ dann zu dieser Reise verhält. Ist das „Neue“ etwa ein „Souvenir“ – zu dem sich nach jeder weiteren Reise noch andere dazu gesellen?

3. Veränderung ist immer das Ergebnis mindestens *einer* Entscheidung<sup>73</sup>. Was **Entscheidung** in der Tiefe bedeuten kann, habe ich in dieser Arbeit zu ermitteln versucht. MORENO hat mir gezeigt, welche Energie sich im „status nascendi“ bündelt und auch entladen kann.

Durch die Lektüre KIERKEGAARDS habe ich nicht nur lernen dürfen, in welche Dilemmata Entscheidungen führen können, sondern, welche tiefen Krisen<sup>74</sup> sie für eine Person mitunter bedeuten. Bei HEIDEGGER ist mir klar geworden, wie durch das „Man“ – einem großen, mächtigen Antagonisten gleich – Entscheidungen immer wieder verhindert und unmöglich gemacht werden. Die eigene Identität vielmehr, die eigene Existenz, ist dagegen immer wieder neu durch freie Entscheidungen zu gewinnen – das ist ein unabschließbarer (lebenslanger) Prozess.

<sup>73</sup> Zur Differenzierung der Begriffe „Wahl“ und „Entscheidung“ vgl. den Abschnitt 5.2.

<sup>74</sup> In diese Richtung weist auch die ursprüngliche Bedeutung des Wortfelds „Krise“. So bedeutet das griechische Verb *κρίνειν*: „scheiden“, „trennen“, „entscheiden“, „urteilen“, „anklagen“ und „streiten“. Das griechische Nomen *κρίσις* meint ursprünglich: „Meinung“, „Beurteilung“, „Entscheidung“ – später „Zuspitzung“. Alle diese Bedeutungen können m.E. in diesem Begriff mitgedacht werden.

## ■ 5. Schärfung der eigenen Beobachtungen aus der Praxis durch die Theoriemodelle

Habe ich unter Abschnitt 3 nach jedem Fall Fragen abgeleitet, möchte ich in dem folgenden Abschnitt überlegen, wie die Fragen entweder beantwortet werden können, oder ob durch die Betrachtung der Theoriemodelle ein neuer Fragehorizont entstanden ist.

Dabei möchte ich nicht jede beschriebene Supervisionsitzung einzeln beleuchten, sondern die Fragen in Themenkomplexen bündeln. Vier Themenkomplexe habe ich so identifizieren können.

### 5.1 Freiheit

Freiheit und ein freier Blick entstehen für mich mit zunehmender Supervisionspraxis immer mehr da, wo ich (grade an Kippunkten, Entscheidungsmomenten oder „status nascendi“) immer weniger mit bestimmten „Tools“, „Werkzeugen“ oder „Methoden“ arbeite.

Indem ich mich dort von diesen oft schablonenartigen Mustern *befreie*, entsteht auch für die Supervisandin oder den Supervisor einen größerer Spielraum. Wenn es gelingt, *mit ihm* oder *ibr* eine Methode zu finden, die für seine oder ihre Themen hilfreich ist und mit der die Probleme bearbeitet werden können, ist das noch besser (**vgl. 3.1**). Vor diesem Hintergrund sehe ich das MORENOSCHE Psychodrama

immer weniger als eine Methode<sup>75</sup>, sondern eher als eine Art analytische Weltanschauung, eine Haltung. Es ermöglicht mir, mithilfe zusätzlicher verschiedener „Hilfstheorien“ (s.o.: „Cynefin-Framework“, „Kulturebenenmodell“, „VUCA-Welt“) angemessenere Hypothesen und Zugänge zu KlientInnen zu entwickeln. Wobei Hypothesenbildung auch heißen muss, sich zu gegebenem Zeitpunkt auch von „Lieblingshypothesen zu verabschieden“, sich von ihnen zu *befreien*, denn Hypothesen können sowohl einen Prozess als auch den Coachee gefangen nehmen und ihn oder sie einschränken (vgl. 3.4).

Eine andere Erkenntnis habe ich zum Thema Freiheit bei ROSA gewonnen. Neben dem (Aus-) Halten der Situation, dem Vermitteln von Hoffnung (s. auch Tabelle S. 30) und anderem mehr scheint mir das „Auf-Hören“ von besonderer Relevanz zu sein. Meinem Gegenüber die mir zur Verfügung stehenden Wahrnehmungskanäle zu öffnen und *auf ihn* bzw. sie zu *hören*. Und gleichzeitig *aufzuhören*, ihn oder sie mit angelernten, gewollten „Methoden“, „Tools“ oder „Werkzeugen“ zu belästigen, die einer Verzweckung für eine vermeintliche Transformation der SupervisandInnen dienen, oder einem „um zu ...“ des Supervisors oder der Supervisorin (vgl. 3.3).

„Methoden“, „Tools“ und „Werkzeuge“ sind zwar oft hilfreich. Sie dürfen aber der Freiheit der Menschen, ihrer Spontaneität und ihrer Kreativität nicht im Wege stehen. Dass Menschen in Supervisionsprozessen frei agieren, ist darüber hinaus die Voraussetzung für

<sup>75</sup> Vgl. Abb. 4. Damit meine ich im Übrigen nicht nur die Instrumente, sondern den Prozess, die Inhaltsdimensionen und die Strukturtheorien im Ganzen.

Resonanz und damit auch für echte Erneuerung, echte Transformation. Freie, große Räume können m.E. die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass ein Supervisand oder eine Supervisandin Lösungen oder Ideen als seine oder ihre eigenen empfindet (vgl. 3.2 u. 3.3).

## 5.2 Wahl und Entscheidung

Wie oben schon angedeutet, würde ich zwischen Wahl und Entscheidung differenzieren. Eine Wahl bezieht sich auf ein Objekt (ich wähle *xy*), wohingegen eine Entscheidung durch ihren reflexiven Charakter zuerst auf das entscheidende Subjekt (Ich entscheide *mich*, Du entscheidest *dich*, ...) abzielt. Insofern liegen beiden Begriffen unterschiedliche Dimensionen von Veränderung zugrunde. Geht es bei einer Wahl um eine zuerst äußere Veränderung, bedeutet eine Entscheidung eher eine auf die Existenz, das Selbst bezogene, reflexive Veränderung. Deshalb würde ich Momente, in denen entschieden wird, als „status nascendi“ bezeichnen. Wahlen finden im Bereich der spontanen Impulse und der Kreativität statt (vgl. 3.1).

Finden in einem Supervisionsprozess Entscheidungen statt, gilt es, sich m.E. als SupervisorIn vor Augen zu führen, dass dahinter oft sehr viel mehr steckt als eine (berufliche, familiäre, ...) Optionswahl (vgl. 3.1). Solche Entscheidungen prägen. Sie verändern – in solchen Momenten kann es zu einem Aneignen, Anverwandeln von Weltausschnitten, eigener Existenz oder eigener Identität (aber auch Entfremdung, Verlust von Existenz und Identität) kommen. Ver-

mutlich sind diese Momente genau deshalb so energiegeladen und auch schutzbedürftig. Sie dürfen jedenfalls keineswegs verharmlost werden.

Je mehr (inhaltlich, methodisch, ...) Freiheit einem Supervisanden oder einer Supervisandin im Rahmen der thematischen Erwärmung gewährt wird, um so größer ist m.E. die Chance auf die kreative Entwicklung einer Transformation.

### 5.3 Interventionen, Methoden und Beziehung

In meiner bisherigen Supervisionspraxis hat sich *die Beziehung* zu meinen KlientInnen als das entscheidende Erfolgskriterium herausgestellt. „Stimmt“ diese Beziehung, dann ist in einem Supervisionsprozess sehr viel mehr Freiheit möglich (vielleicht ist sie dann sogar überhaupt erst möglich – **vgl. 3.2**).

Dabei habe ich aber auch die Feststellung gemacht, dass eine „gute, angemessene, stimmige“ Beziehung leider nicht verfügbar ist. Zwar kann ich durch erlernte Modelle<sup>76</sup> bestimmte Verhaltensmuster erkennen, bewerten und ihnen auch angemessen begegnen. Dass da-

<sup>76</sup> Zusätzlich zu den bislang schon genannten seien hier v.a. die kommunikationspsychologischen Modelle des Psychologen FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN und auch das Konfliktmanagementmodell von FRIEDRICH GLASL genannt. S. Literaturverzeichnis.

mit aber bereits ein „Kontakt“ oder eine gute Arbeitsbeziehung erreicht wäre, ist eine Fehlannahme (**vgl. 3.4**).

Ob ein „status nascendi“ überhaupt ohne angemessene Beziehung zu einem Coachee möglich wird, wage ich zu bezweifeln. Schließlich ist die Beziehung dort von besonderer Bedeutung. Wie sonst könnte genug Vertrauen entstehen, damit die vermittelte Hoffnung nicht wie eine Vertröstung wirkt, die „große Freiheit“ nicht zu einer „Spielecke“ degeneriert? Deshalb ist hier die Beziehung, das Vertrauen eines Supervisanden oder einer Supervisandin besonders wichtig (**vgl. 3.1**).

### 5.4 Planbarkeit und Steuerung von Beratungs- und Supervisionsprozessen

Besonders im Rahmen der gemeinsam mit Berufskolleginnen geplanten Lernreise (**vgl. 3.4**) ist mir deutlich geworden, wie wenig Beratungs- und Supervisionsprozesse im Sinne eines vorher definierten Ziels wirklich steuerbar bzw. verfügbar sind und wie leicht man KlientInnen durch zu fest formatierte Prozesse verlieren kann.

Wo wir ursprünglich Impulse für Veränderung in den jeweiligen Systemen angestrebt hatten, sind bei den TeilnehmerInnen bestenfalls „Erkenntnisse“ entstanden. Diese stellen aber noch keine wirkliche Veränderung dar. Das braucht längere Prozesse, die auch den Bereich der Kreativität besonders ermöglichen und die „Ermüdungen der Ebene“ mit einbeziehen.

Im Sinne echter Transformation hätte es etwa hilfreich sein können, die TeilnehmerInnen in die Entwicklung des Reiseprogramms mit einzubinden – die Reisegruppe hätte so eine größere Chance auf eine Anverwandlung des Programms gehabt.

Und auch wenn ich die Theorie U wegen ihrer Tendenz zur Technologisierung sozialer Prozesse ablehne, so weist sie doch insofern in eine richtige Richtung, als dass sie für die Umsetzung von etwas „(Ver-) Gegenwärtigem“ (Zeit-) Räume veranschlagt („Crystallizing“, „Prototyping“, „Performing“).

Gleichwohl hat bei allem Problematischen während der Lernreise etwas stattgefunden. Die Frage wäre damit nur, was genau. Könnte es etwa sein, dass die Reisegruppe – im Sinne der Theorie U gesprochen – nicht über ein „Seeing“ bzw. ein „Sensing“ bestimmter Problemlagen der eigenen Organisation herausgekommen ist? Und wenn dem so wäre, wäre das eigentlich ein Problem? Könnte es nicht vielmehr ein Zeichen von angemessener Demut gegenüber den zu bearbeitenden Themen in den eigenen Systemen sein?

M.a.W.: wird ein Prozess initiiert, kann ich mit MORENO davon ausgehen, dass „Anzeichen von Spontaneität“ omnipräsent sind. Das alleine könnte ja auch als „Erfolg“ gewertet werden. Dass sich Prozesse aber nicht notwendigerweise zu einem „status nascendi“, zu einer „Resonanz“, zu einer „Entscheidungssituation“ hin „verdichten“ und in einer kreativen Phase weiterentwickeln, war hier ein wesentliches Lernfeld.

Nachdem ich im vorangegangenen Abschnitt die Erträge aus den vorgestellten Theorien für die konkreten Fragstellungen aus Abschnitt 3 erhoben habe, werde ich zuletzt einige Schlussfolgerungen für meine eigene Supervisionspraxis ableiten.

## ■ 6. Schlussfolgerungen für die eigene Supervisionspraxis

Die letzten drei Jahre haben mein Verständnis von Supervision und Beratung (in meinem beruflichen Umfeld v.a. Organisationsentwicklung) fundamental geändert. Bis dahin standen für mich vor allem klare Organisationsziele bzw. häufig *Leitungsziele* im Vordergrund des Beratungsgeschehens.

Diese Beratungsziele habe ich früher mit einer ganzen Reihe von Methoden,<sup>77</sup> Typologien<sup>78</sup> oder Theorien<sup>79</sup> versucht zu erreichen, ■ ■ ■

<sup>77</sup> Folgende früher für mich prägende Beispiele lassen sich hier gut anführen:

- LEWRICK, MICHAEL, ET AL., Das Design Thinking Playbook.
- SCHOLZ HOLGER, ET AL., appreciative inquiry.
- KÖNIGSWIESER, ROSWITHA, ET AL., Systemische Intervention.

<sup>78</sup> Wie zum Beispiel:

- LALOUX, FREDERIC, Reinventing Organizations visuell.
- ROHR, RICHARD, ET AL., Das Enneagramm.

<sup>79</sup> Hier etwa:

- ELHAUS, PHILIPP, ET AL. (Hrsg.), Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen.
- HARLE, WILFRIED, ET AL., Wachsen gegen den Trend.

und mitunter auch verfügbar zu machen. Damit ist mir teilweise aus dem Blick geraten, den Prozess mit den KlientInnen selbst und damit deren Interessen zu entwickeln. Dazu hat mir das Psychodrama einen völlig neuen Zugang, ja eine neue Haltung ermöglicht.

Dabei habe ich meine Grundannahmen wie unter 2 geschildert durchaus nicht verlassen. Ich bewege mich in dieser Welt als Supervisor heute allerdings anders. Gerade weil wir in einer „VUCA-Welt“ leben, grade weil die durch mich als Supervisor zu bearbeitenden Themen zumeist komplex sind und weil die von KlientInnen angestrebten Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen liegen, kann ich dem mit einer durch das Psychodrama geöffneten Grundhaltung angemessener begegnen.

Ich kann die KlientInnen mit ihrem Anliegen deutlicher würdigen. Sie stehen im Vordergrund – nicht eine vorab formatierte Methode. Dadurch agiere ich freier und wähle die Werkzeuge bewusster. Das gilt auch und gerade – wie gezeigt – für die Momente eines „status nascendi“.

Das „Neue“ *für mich* ist eine Haltung der Demut, in der ich „aufhöre“ wie im von ROSA beschriebenen Sinne. „Auf-hören“, indem ich die KlientInnen mit dem jeweiligen Anliegen in den Vordergrund stelle, auf sie oder ihn höre und aufhöre, dieses Anliegen durch immer neue Methoden zu konjugieren und damit zu opfern.

- 
- HERRMANN, NED, The Whole Brain Business Book.

Das heißt nun nicht, dass ich mich nicht mehr auf Modelle oder Methoden beziehe, sie stehen gleichwohl nicht mehr im Mittelpunkt meines Herangehens. Natürlich sind supervisorische Instrumente<sup>80</sup> wichtig. Diese zu kennen, voneinander abzugrenzen und systematisieren zu können, ist ein Merkmal professioneller Supervision.

Doch KlientInnen müssen sich in einem Supervisionssetting möglichst frei bewegen, sich bewusst entscheiden und einlassen können und möglichst wenig durch Methoden, Tools und vorgezeichnete Entwicklungspfade eingengt werden. Dafür beschreibt das Psychodrama eine Haltung, die das Eröffnen weiter Räume und freier Gedanken, Gefühle und Aktionen erlaubt.

## 7. Literaturverzeichnis

ANDERL, MIRJA, ET AL., mini-handbuch. Organisationsentwicklung, Weinheim, 2018.

CORETH, EMERICH, ET AL., Philosophie des 19. Jahrhunderts, <sup>2</sup>1989.

ELHAUS, PHILIPP, ET AL. (Hrsg.), Wie Kirchengemeinden Ausstrahlung gewinnen. Zwölf Erfolgsmodelle, Göttingen 2012.

---

<sup>80</sup> Etwa bei:

- VON AMELN, FALCO, ET AL., Psychodrama: Grundlagen.
- VON AMELN, FALCO, ET AL., Psychodrama: Praxis.
- STADLER, CHRISTIAN, Monodrama.



EVANGELISCHE KIRCHE IN DEUTSCHLAND (Hrsg.), Die Bibel. Nach Martin Luthers Übersetzung. Revidiert 2017. Mit Apokryphen, Stuttgart, 2017.

FRIED, ERICH, Lebensschatten, Berlin, 1981, S. 93.

GLASL, FRIEDRICH, Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Bern et al. <sup>10</sup>2011.

HÄRLE, WILFRIED, ET AL., Wachsen gegen den Trend. Analysen von Gemeinden, mit denen es aufwärts geht, Leipzig <sup>3</sup>2010.

HARDY, JÖRG, Artikel „Entscheidung“, in: Metzler Lexikon für Philosophie, gefunden am 10. August 2023 unter <https://www.spektrum.de/lexikon/philosophie/entscheidung/569>.

HARTMANN, ISABEL, ET AL., Gemeinde neu denken: Geistliche Orientierung in wachsender Komplexität, Gütersloh, 2014.

HEIDEGGER, MARTIN, Sein und Zeit, Tübingen, <sup>19</sup>2006.

HERRMANN, NED, The Whole Brain Business Book: Harnessing the Power of the Whole Brain Organization and the Whole Brain Individual, New York 1996.

HOFERT, SVENJA, Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität, Wiesbaden, 2016.

HUTTER, CHRISTOPH, Einführung in die Texte Jacob Levi Morenos, S. 4. Gefunden unter: [https://isi-hamburg.org/download/0\\_Hutter%20Einführung%20Morenoreader.pdf](https://isi-hamburg.org/download/0_Hutter%20Einführung%20Morenoreader.pdf). Gefunden am 6. September 2023.

HUTTER, CHRISTOPH, ET AL. (Hrsg.), J. L. Morenos Werk in Schlüsselbegriffen, Wiesbaden, <sup>2</sup>2012.

HUTTER, CHRISTOPH, Kreativität als Wegweiser ins Leben – a life worth wanting, Hamburg, 2022, unter: [https://isi-hamburg.org/wp-content/uploads/2022/06/ISI-2022-Vortrag-Kreativtaet-als-Wegweiser-ins-Leben\\_Manuskript\\_final.pdf](https://isi-hamburg.org/wp-content/uploads/2022/06/ISI-2022-Vortrag-Kreativtaet-als-Wegweiser-ins-Leben_Manuskript_final.pdf), gefunden am 7. August 2023.

HUTTER, CHRISTOPH, Morenos Modell der Spontaneität-Kreativität. Der kreative Zirkel, gefunden auf: [https://isi-hamburg.org/download/0\\_Hutter,%20Psychodrama%20Lehrfilm%2006%20DB%20Der%20kreative%20Zirkel.pdf](https://isi-hamburg.org/download/0_Hutter,%20Psychodrama%20Lehrfilm%2006%20DB%20Der%20kreative%20Zirkel.pdf), gefunden am: 3. August 2023.

HUTTER, CHRISTOPH, SCHACHT, MICHAEL, Morenos Werk und eine allgemeine Theorie des Psychodramas, gefunden unter: [https://isi-hamburg.org/download/0\\_Hutter\\_Schacht\\_allgemeine%20Psychodramatheorie.pdf](https://isi-hamburg.org/download/0_Hutter_Schacht_allgemeine%20Psychodramatheorie.pdf), gefunden am 2. August 2023.

HUTTER, CHRISTOPH, Szenische Inhaltsdiagnostik, gefunden unter: [https://isi-hamburg.org/download/0\\_Hutter,%20Psychodrama%20Szenische%20Inhaltsdiagnostik.pdf](https://isi-hamburg.org/download/0_Hutter,%20Psychodrama%20Szenische%20Inhaltsdiagnostik.pdf), gefunden am 2. August 2023.

- 20Lehrfilm%2007%20DB%20szenische%20Inhaltsdiagnostik.pdf., gefunden am 13. August 2023.
- KIERKEGAARD, SÖREN, Die Krankheit zum Tode, München, 1969, Übersetzung aus dem Dänischen von RICHTER, LISELOTTE.
- KIERKEGAARD, SÖREN, Furcht und Zittern, Düsseldorf, 1956, Übersetzung aus dem Dänischen von EMANUEL HIRSCH.
- KÖNIGSWIESER, ROSWITHA, et al., Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager, Stuttgart, 2008.
- KÜHL, STEFAN, Die vier blinden Flecken der „Theorie U“, in: wirtschaft + weiterbildung, 10\_2016, S. 24-29.
- KÜSTENMACHER, MARION, ET AL., Gott 9.0: Wohin unsere Gesellschaft spirituell wachsen wird, Gütersloh, 2010.
- LALOUX, FREDERIC, Reinventing Organizations visuell. Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, illustriert von APPERT, ETIENNE, Vahlen, 2016.
- LED ZEPPELIN, Stairway to Heaven, gefunden auf: <https://www.youtube.com/watch?v=QkF3oxziUI4>, gefunden am: 18. Juli 2023.
- LÉVINAS, EMMANUEL, Der Untergang der Vorstellung, in: Die Spur des Anderen, Untersuchungen zur Phänomenologie und Sozialphilosophie, München, 1987.
- LEWRICK, MICHAEL, ET AL. (Visualisierung durch LANGENSAND, NADIA), Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren, München, 2018.
- LILIE, ULRICH, ET AL. (Hrsg.), Lebensgefühl Corona. Erkundungen in einer Gesellschaft im Wandel. Eine qualitative Langzeit-Studie, Berlin, 2021.
- McKEE, ANDY, Driftig, gefunden auf: <https://www.youtube.com/watch?v=Ddn4MGaS3N4>, gefunden am: 18. Juli 2023.
- MORENO, JACOB LEVY, Psychodrama und Soziometrie, Köln, 2001.
- PÖRKSEN, BERNHARD, Die grosse Gereiztheit. Wege aus der kollektiven Erregung, München, 2021. Auf S. 53 findet sich dort das Zitat des Netzphilosophen PETER GLASER von S. 4.
- ROCHE, ERIC, Angel, gefunden auf: <https://www.youtube.com/watch?v=zf11GINTHY8>, gefunden am: 18. Juli 2023.
- ROHR, RICHARD, ET AL., Das Enneagramm. Die 9 Gesichter der Seele, München, 2019.
- ROSA, HARTMUT, Demokratie braucht Religion, München, 2022.
- ROSA, HARTMUT, Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung, Berlin, 2019.
- ROSA, HARTMUT, Unverfügbarkeit, Wien et al., 2022.

- SANDER, CONSTANTIN, Theory U: Presencing als soziale Technik, gefunden auf: <https://www.mind-steps.de/2016/12/22/theory-u-presencing-als-soziale-technik/>, gefunden am: 11. August 2023.
- SCHACHT, MICHAEL, Das Ziel ist im Weg. Störungsverständnis und Therapieprozess im Psychodrama, Wiesbaden, 2009.
- SCHARMER, OTTO C., Theory U. Leading from the Future as It Emerges, Oakland CA, 2016.
- SCHMIDT, EVA RENATE, ET AL., Beraten mit Kontakt. Handbuch für Gemeinde- und Organisationsberatung, Frankfurt, 2004.
- SCHOLZ, HOLGER, ET AL., appreciative inquiry. Lernlandkarte Nr. 3, Eichenzell überarbeitete Ausgabe 2011.
- SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN, Miteinander reden, Band 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Reinbek, <sup>50</sup>2013.
- SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN, Miteinander reden, Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differenzielle Psychologie der Kommunikation, Reinbek, <sup>32</sup>2011.
- SCHULZ VON THUN, FRIEDEMANN, Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek, <sup>21</sup>2010.
- SNOWDEN, D., ET AL., A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review. November 2007, S. 69-76.
- SOLTMANN, JAN ERIC, ET AL., Das Kugellager. Das Pfarrbild kommt ins Rollen. Hamburg, 2017.
- STADLER, CHRISTIAN, Monodrama. Szenisch-systemisches Arbeiten im Einzelsetting, Stuttgart, <sup>2</sup>2021.
- VON AMELN, FALKO, ET AL., Psychodrama: Grundlagen, Heidelberg, <sup>3</sup>2014.
- VON AMELN, FALKO, ET AL., Psychodrama: Praxis, Heidelberg, 2014.
- WAGNER-RAU, ULRIKE, Auf der Schwelle. Das Pfarramt im Prozess kirchlichen Wandels, Stuttgart, <sup>2</sup>2009.
- WIENECKE, PATRICK, Resonanz: Der Schlüssel zur Welt, Gefunden unter: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/resonanz-der-schlüssel-zur-welt/>, gefunden am 11. August 2023.
- WOOTEN VICTOR L., The Music Lesson. A Spiritual Search for Growth Through Music, Berkley CA, 2008.
- WWW.WIKIPEDIA.ORG (Hrsg.), Art.: Kulturebenen Modell, gefunden auf: <http://de.wikipedia.org/wiki/Kulturebenen-Modell>, am: 11. März 2013.
- WWW.WIKIPEDIA.ORG (Hrsg.), Art.: Resonanz (Soziologie), gefunden auf: [https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz\\_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Resonanz_(Soziologie)), gefunden am: 11. August 2023.

WWW.WIKIPEDIA.ORG (Hrsg.), Art.: VUCA, gefunden auf <https://de.wikipedia.org/wiki/VUCA>, am 10. August 2023.

## ■ 8. Abbildungsverzeichnis

**Titelseite**, GSTUDIOIMAGEN, Birne über gelbem Hintergrund, gefunden unter: [https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/birne-uebergelbem-hintergrund\\_5853624.htm#page=3&query=ideas&position=38&from\\_view=search&track=sph](https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/birne-uebergelbem-hintergrund_5853624.htm#page=3&query=ideas&position=38&from_view=search&track=sph), gefunden am 7. August 2023, eigene Bearbeitung.

**Hintergrund Innenseiten**, S. 2 - U3: LIVRAVEGA (Change Collage) und ROCHAK SHUKLA (Herz) auf <https://freepik.com>, gefunden am 20. August 2023, eigene Bearbeitung und Colorierung (S. 54 u. U3).

**Abb. 1**, Seite 7: „Warme Dusche“ aus der Seminarwoche in Rendsburg zum Thema „Soziometrie und psychodramatische Aufstellungen in Arbeitskontexten“, vom 19. - 23. Juni 2023.

**Abb. 2**, Seite 11: STOOP, EDWIN, Cynefin Framework, gefunden unter: [https://upload.wikimedia.org/Wikipedia/commons/f/f7/Cynefin\\_framework\\_by\\_Edwin\\_Stoop.jpg](https://upload.wikimedia.org/Wikipedia/commons/f/f7/Cynefin_framework_by_Edwin_Stoop.jpg) gefunden am: 28. Juli 2023.

**Abb. 3**, Seite 12: Eigene Darstellung des Kulturebenenmodells nach: <https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-2-Edgar-H->

[Scheins-Drei-Ebenen-Modell-Schein-2006-31\\_fig6\\_312070638](#), gefunden am 2. August 2023.

**Abb. 4**, Seite 14: Eigene Darstellung des Modells des „Psychodrama“ nach: HUTTER, CHRISTOPH, Seminarunterlagen „Psychodramatische Diagnostik in Coaching und Supervision“ Kurs 13, Ausbildung zum Coach / Supervisor 2021-2024 vom 1. - 3. April 2022.

**Abb. 5**, Seite 20: Eigenes Foto eines im Rahmen der Supervisions-sitzung erarbeiteten Flipcharts.

**Abb. 6**, Seite 29: Eigene Grafik, entwickelt nach: SCHACHT, M., Das Ziel ist im Weg. Störungsverständnis und Therapieprozess im Psychodrama, Wiesbaden, 2009, S.70.

**Abb. 7**, Seite 30: Eigene Tabelle.

**Abb. 8**, Seite 33: HARMENSZOOM VAN RIJN, REMBRANDT, Die Opferung Isaaks, 1635, Fotografie: Eremitage, Sankt Petersburg.

**Abb. 9**, Seite 37: MÜLLER, HAJO, Illustration zu: The Raven That Refused To Sing, 2013, Gefunden auf: <https://www.hajo-art.com/the-raven-that-refused-to-sing/>, gefunden am 11. August 2023.

**Abb. 10**, Seite 41: PRESENCING INSTITUTE (HRSG.), OTTO SCHARMER, The U Process of Co-sensing and Co-creating – Presencing, gefunden auf: <https://www.presencing.com/principles>, gefunden am: 11. August 2023, eigene Bearbeitung.

**Rückseite**, GSTUDIOIMAGEN, Birne über gelbem Hintergrund, gefunden unter: [https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/birne-ueber-gelbem-hinter-grund\\_5853624.htm#page=3&query=ideas&position=38&from\\_view=search&track=sph](https://de.freepik.com/vektoren-kostenlos/birne-ueber-gelbem-hinter-grund_5853624.htm#page=3&query=ideas&position=38&from_view=search&track=sph), gefunden am: 7. August 2023, eigene Bearbeitung.

## ■ 9. Danksagung

Da eine solche Hausarbeit nie das Ergebnis einer „solipsistischen“ Auseinandersetzung ist, sondern sich nur aus der Beziehung zu antwortenden Anderen heraus entwickeln kann, habe ich folgenden Personen besonders zu danken:

- „Meiner“ Frau, PETRA, für stundenlanges Zuhören, Widersprechen und Ermutigen.
- „Meinen“ Kindern, HELENE, JOHANNES, PAULA und EMMA, für regelmäßiges Unterbrechen, Heiterkeit und die Erinnerung an das Leben.
- „Meinem“ Freund CHRISTIAN MAPPALA für seine unfassbare Begeisterungsfähigkeit.
- „Meinem“ Lehrsupervisor, PAUL GERHARD GRAPENTIN, für das „Türöffnen“ und die Ermutigung zu genau dieser Arbeit.

- „Meiner“ Ausbilderin, KARIN HEMING, und „meinem“ Ausbilder, BODO GUSE, für den bereitgestellten Raum im Rahmen meiner Ausbildung zum Supervisor.
- DR. CHRISTOPH HUTTER für das ausführliche und ausgesprochen hilfreiche Feedback im Entstehungsprozess dieser Arbeit.

## ■ 10. Versicherung

Hiermit versichere ich, die obenstehenden Ausführungen eigenständig, ohne die Verwendung anderer als der im Literaturverzeichnis genannten Hilfsmittel, angefertigt zu haben.

CHRISTIAN HILD

Eutin, im September 2023.

