

Integrationsprozesse in der Supervision

Kersti Weiß

**Zeitschrift für Psychodrama und
Soziometrie**

ISSN 1619-5507

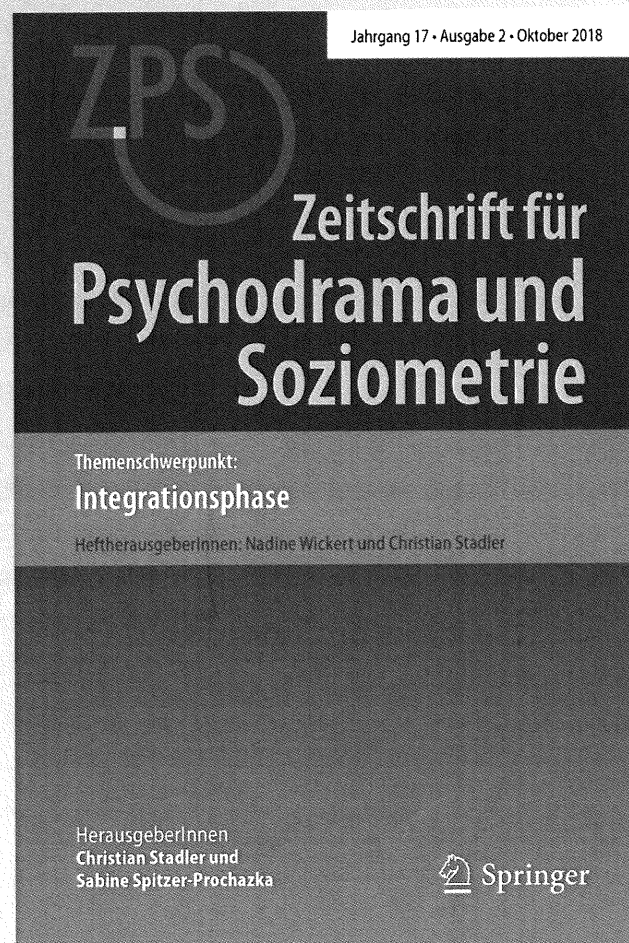
Volume 17

Number 2

Z Psychodrama Soziom (2018)

17:235-245

DOI 10.1007/s11620-018-0443-z



Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com".

Integrationsprozesse in der Supervision Vielfältige Fäden auf dem Weg zusammenbinden

Kersti Weiß

Online publiziert: 31. Juli 2018
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Zusammenfassung In diesem Artikel der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie wird auf der Grundlage eines psychodramatisch-soziodramatischen Supervisionsverständnisses ein komplexes System von Wirkfaktoren in der Supervision dargestellt. Das Modell wird als Leitfaden für interaktive Diagnostik und Beratung genutzt das schließlich zur Integration von Wissen, Verstehen und Handeln bei den Ratsuchenden führen kann. In Beispielen wird das praktische Vorgehen im Supervisionsprozess beschrieben.

Schlüsselwörter Supervision · Desintegration · Integration · Komplexität · Rollen · Organisation · Psychodrama

The process of integration in supervision Bind together a variety of threads along the way

Abstract This article in the journal “Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie” presents a complex system of supervision impact factors based on a psychodramatic-sociodramatic understanding of supervision. The model will be used as a guideline for interactive diagnostics and counseling that can finally lead to the integration of knowledge, understanding and action for the client. Examples describe the practical procedure in the process of supervision.

Keywords Supervision · Disintegration · Integration · Complexity · Role · Organization · Psychodrama

Dipl.-Psych. K. Weiß (✉)
Eckenheimer Schulstr. 2, 60435 Frankfurt a.M., Deutschland
E-Mail: info@kersti-weiss.de

Um mit neuem Überblick eine passende Handlungsfähigkeit zu entwickeln und zu erproben, sind in der Supervision auf allen relevanten Ebenen Integrationsphasen nötig – in Bezug auf die Person, die Aufgabe, die Rolle und die Organisation; auch erfolgen sie jeweils im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklung. Wird im Psychodrama gewöhnlich unter der Integrationsphase eine bestimmte Form der Auswertung des Psychodramaspiels beim Einzelnen und in der Gruppe verstanden (Buer 1999; von Ameln 2003), so wird hier ein erweiterter Begriff verwendet. Es geht um das Überblicken und Verstehen der komplexen Arbeitssituationen mit den spezifischen Dynamiken um schließlich Wissen und Handeln mit den Rollenanforderungen und der eigenen Person zu neuen kreativen Lösungen zu integrieren.

Im Folgenden soll vor dem Hintergrund eines psychodramatischen Supervisionskonzepts anhand von Beispielen aus den verschiedenen Phasen in der Supervision der konkrete Umgang dargestellt werden.

1 Wie soll ich das alles zusammenbringen? – Supervision als Integrationsarbeit

Überforderung und das Gefühl von Desorientierung und Desintegration sind häufige Anlässe, um Supervision nachzufragen. Selbst dort, wo Supervision einen regelmäßigen Teil der Qualitätsentwicklung in Organisationen ausmacht, wird das zum Thema, was im Kontakt zu Kundinnen, zu Ratsuchenden, in der Kooperation, im Team, in der Organisation oder in der einzelnen Person Verwirrung stiftet. So könnte man sagen, dass es ein Ziel von Supervision ist, wieder einen Überblick und damit neue Handlungsfähigkeit zu gewinnen, Erkenntnisse und Handeln passend zu integrieren, die losen Enden von Kenntnissen und Erkenntnissen zu etwas Neuem, der Situation und dem Auftrag Angemessenem zusammenzubinden.

Das vorliegende Konzept von Supervision bildet die theoretische Grundlage für das Verstehen und die methodischen Interventionen, die im Folgenden beschrieben werden. Es wurde in Grundzügen bereits in der Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie (Weiß 2007, S. 185–200) im Beitrag Über-Blicke (zurück-)gewinnen. Wirkfaktoren in der Supervision dargestellt und wird hier in einer weiterentwickelten und aktualisierten Beschreibung vorgelegt.

2 Das psychodramatisch-soziodramatische Supervisionskonzept

Supervision kann fruchtbar an Jacob Levy Moreno (1889–1974) anknüpfen: an seiner Rollentheorie, seinem Konzept der Begegnung mit Rollentausch und Perspektivenwechsel, an seiner Theorie zur Entwicklung von Kreativität, seinen Erkenntnissen der Soziometrie und der sozialen Interaktion, an Morenos Forschungsansatz und an seiner grundlegenden Haltung gegenüber den Menschen in Organisationen. Er begreift Menschen immer als Handelnde – und nicht als Zu-Behandelnde – und postuliert die buchstäblich aufklärende Wirkung der Wahrnehmung komplexer Zusammenhänge (Moreno 1956). Ausgehend vom Denken und Fühlen wird mit der

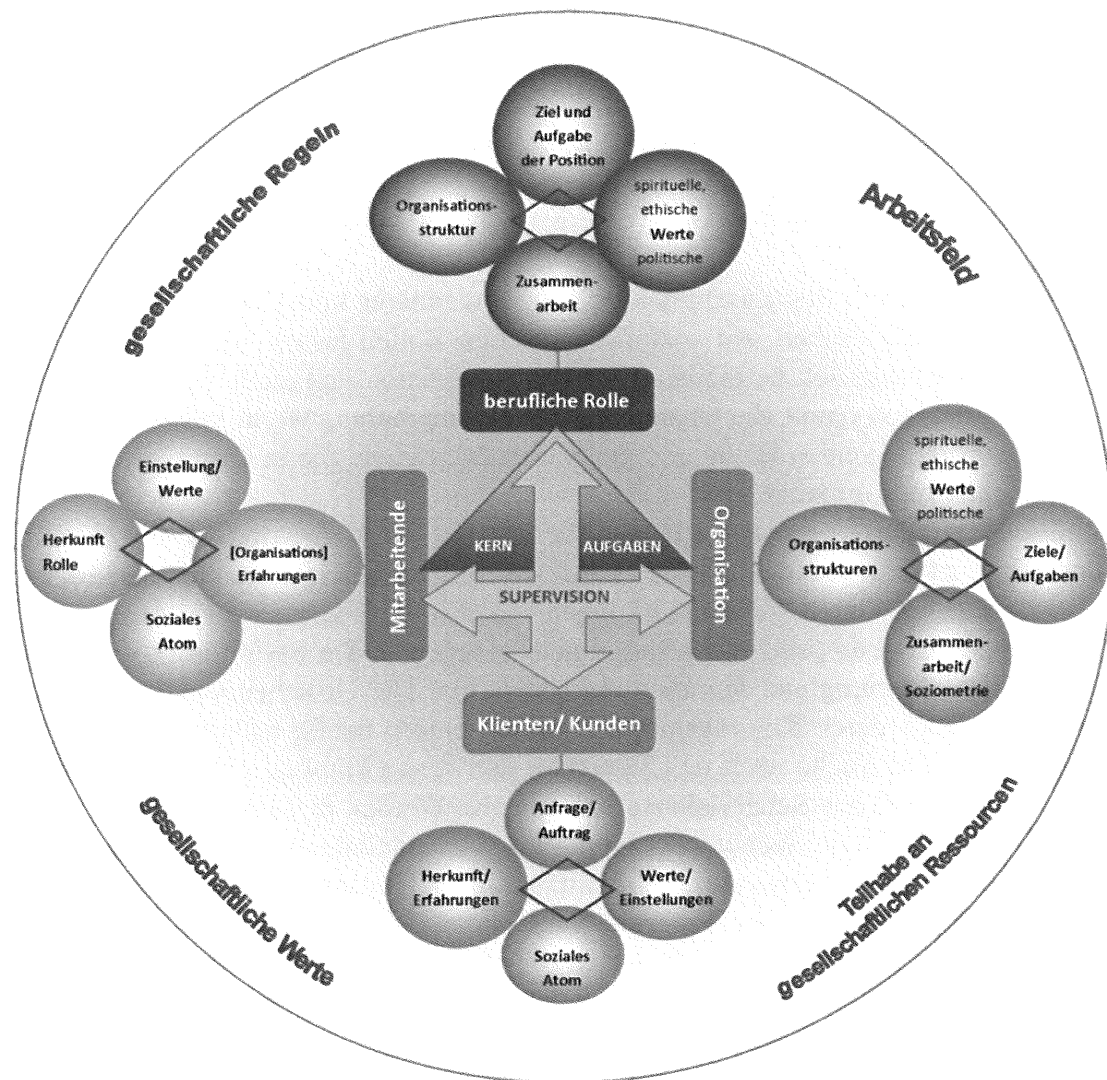


Abb. 1 Wirkfaktoren in der Supervision

Aktionsmethode wortwörtlich das Handeln verstanden und so ein Sinn für Varianten und Lösungen erlebt.

Die Komplexität des Geschehens macht eine Grafik des Modells der vier Wirkfaktoren deutlich (nach Weigand 1987, S. 27, erweitert Weiß 2007, S. 161–172, 185–200); sie verbindet die Supervision mit den Sichtweisen des Sozio- und Psychodramas (siehe Abb. 1). Das Modell dient dazu, die Komplexität der Faktoren zu erschließen, die in einer und auf eine Situation Einfluss haben – und die natürlich nicht nur in der Supervision wirksam, sondern Bestandteil des alltäglichen (Arbeits-)Lebens sind. Für SupervisorInnen kann das Modell gleichsam als Schlüssel zur Analyse konkreter Arbeitswirklichkeiten dienen. Es bietet Hilfestellung, bildlich zu verstehen, wie die verschiedenen Faktoren des oftmals zunächst undurchsichtigen Geschehens zusammenhängen und wo sich in einer aktuellen oder vergangenen Situation möglicherweise Ansatzpunkte des Begreifens und damit Impulse zu sinnvollem Handeln auffinden lassen. Es kann SupervisorInnen anderer theoretischer und methodischer Richtungen als Grundorientierung zur (Weiter-)Entwicklung des Su-

pervisionskonzepts und zur Gestaltung von Supervisionsprozessen nützen. In Lehr- und Lernprozessen für Supervision bietet es zugleich ein Grundmodell für das Konzept von Lehrsupervision (Weiß 1998, S. 5–7, 2017, S. 160–172).

3 Was wirkt?

Durch die Analyse des Zusammenwirkens von innerer und äußerer Realität, von psychischen, physischen und soziodramatischen Rollen lassen sich situative Konstellationen systemisch betrachten. Für die Supervision und auch die Lehrsupervision eröffnet sich damit die Chance, an die (erkennbaren) Werte von Moreno und an seine grundlegenden Haltungen gegenüber Menschen, die in Organisationen zusammenkommen, anzuknüpfen.

Die Schnittpunkte zwischen Person, beruflicher Rolle, Arbeitsfeld, Organisation und Klienten bzw. Kunden einerseits und gesellschaftlichen Kontexten andererseits – sowie ihre jeweiligen Wechselwirkungen – sind weitaus komplexer, als sie das rein individuelle Erleben (als Innenleben) zunächst spiegelt. Sie beeinflussen die individuelle Wahrnehmung und Verarbeitung nachhaltig. Die Ursachen von Konflikten – und damit auch deren Klärungsmöglichkeiten – liegen häufig außerhalb der einzelnen Person. Die Suche nach den Ursachen der Verwicklungen nimmt daher einen bedeutenden Teil des Supervisionsprozesses ein. Werden diese erkannt und akzeptiert, können die Individuen wieder zu produktiv Handelnden werden. Vorrangig nur eigene inner- oder interpsychische Realitäten der KlientInnen bzw. KundInnen wie auch der SupervisandInnen wahrzunehmen, psychologisiert und individualisiert – und das bedeutet: Es verkürzt in der Regel die Problematik und wirkt damit dem kritischen und aufklärenden Impuls von Supervision – sowie dem Anliegen zu befreien – entgegen.

Insgesamt lässt sich das Modell als eine Art Radarsystem betrachten, in dem die aktuelle Landschaft, die Konstellation des institutionellen Geschehens in seinen komplexen Prozessen zum Vorschein und zur Darstellung kommt. Im Anschluss können einzelne Ausschnitte näher betrachtet, Teile zur tieferen Erkundung gleichsam herangezoomt werden. Die große Herausforderung und die zugleich aufregende, das eigene Engagement revitalisierende Aufgabe für alle Beteiligten liegt in der Erkenntnis, dass die einzelnen Wirkfaktoren dabei einen interaktiven Kontext bilden – wobei nicht in jeder Supervisionssitzung sämtliche Dimensionen zum Thema gemacht werden bzw. gemacht werden können oder müssen.

Gleichsam unter oder über dem Modell liegt bzw. schwebt die Kernaufgabe der Organisation, des Teams, der Person: Sie ist das, worauf sich in der Supervision immer wieder bezogen werden sollte: der Referenzrahmen für Verstehen und Aktion. Handlungsideen – z. B. zur Umstrukturierung von Arbeitsfeldern, Aufgaben, Arbeitsabläufen oder Rollen –, die nicht der besseren Erledigung der Kernaufgabe dienen, ziehen in der Regel destruktive Konflikte, Demotivation der Mitarbeitenden und „schlechte Arbeit“ nach sich.

Interaktion im Supervisionsprozess

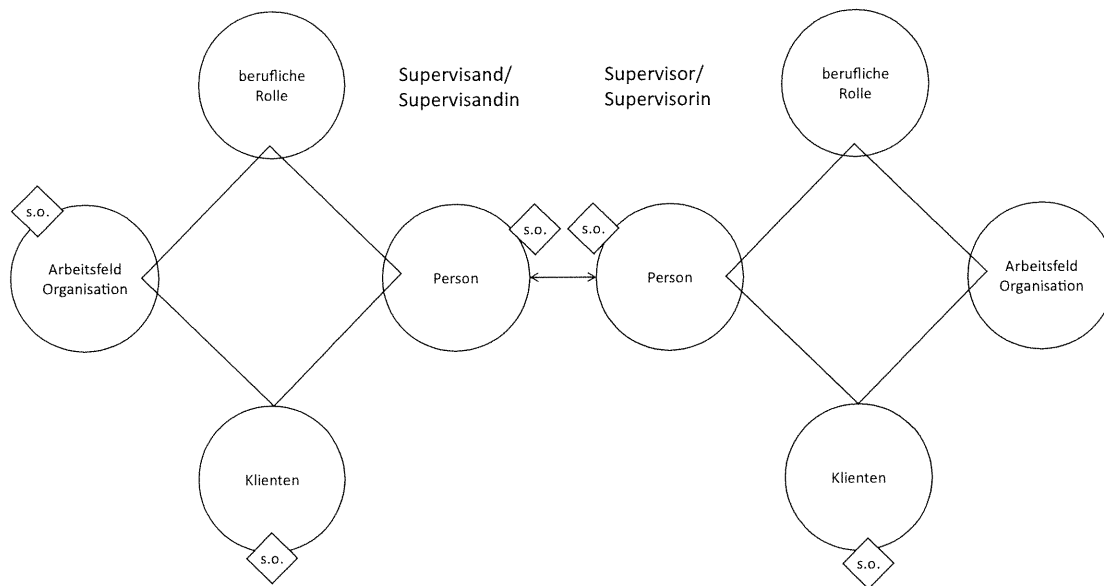


Abb. 2 im Ausschnitt: Interaktion im Supervisionsprozess

4 Wechselwirkungen in der Begegnung in den Rollen

In der Supervision treffen in jeder Sitzung mindestens zwei Menschen, aber auch zwei komplexe Systeme zusammen. Der Supervisor/die Supervisorin trifft mit seinem/ihrer professionellen Hintergrund, seiner/ihrer Organisationserfahrung und Geschichte, mit geklärten oder ungeklärten Rollen und Kooperationen, mit Werten und sozialen Einbindungen, mit einer jeweils eigenen Einbindung in eine Organisation oder aber der eigenen Freiberuflichkeit sowie mit der Kernaufgabe der Begleitung von SupervisandInnen in deren Entwicklungs- und Lernprozessen auf eine Supervisandin/einen Supervisanden mit jeweils eigener Professions- und Organisationsgeschichte sowie im Hinblick auf die eigene Kernaufgabe mit Erfahrungen und Verwicklungen im ursprünglichen Arbeits- und Lebenskontext (Abb. 2).

5 Da blickt doch niemand mehr durch – Differenzierung der Komplexität um eine neue Integration zu schaffen. Fallbeispiel 1

An einem Beispiel aus meiner Supervisionspraxis soll verdeutlicht werden, wie die Komplexität der Situation zunächst sorgfältig handelnd diagnostiziert werden kann, um dann, am Ende der Sitzung oder eines längeren Supervisionsprozesses, in der Person und in der Organisation auf neue Art integriert zu werden.

Fallbeispiel

Eine Kollegin kommt in die Supervision, weil sie sich in einer aktuellen Krisensituation befindet. Sie sagt, sie brauche Orientierung und müsse sich in Kürze in wesentlichen Punkten entscheiden. Sie könne nicht mehr gut schlafen und alles drehe sich in ihrem Kopf.

Da mir die Kollegin aus vorangegangenen Kontexten bekannt ist, räume ich ihr kurzfristig einen Termin ein. Die Supervisandin, die ich als sehr aufmerksam, gut strukturiert und kompetente Supervisorin kennen gelernt habe, wirkt zu Beginn des Treffens merklich aufgewühlt und durcheinander. Ihren Erzählungen kann ich zunächst nur schwer folgen. Klar ist nur, dass sie die Orientierung verloren hat und auch ich als Supervisorin den roten Faden zu verlieren drohe.

Mithilfe des oben beschriebenen Radars finden wir gemeinsam nach und nach – und unter vielen Seitenabstechern – heraus, was alles bei ihr zusammenkommt: Die Kollegin arbeitet seit mehr als zwei Jahrzehnten in der Organisation. Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Regeln der Arbeit dort haben sich in der letzten Zeit massiv verändert und in Folge dessen auch die Organisation selbst. Werte, Normen, Aufgaben, Rollen, Abläufe und professionelle Selbstverständnisse sind ins Wanken geraten. Beim Versuch ihres Chefs, in einem kurzen Prozess wieder Ordnung – und zwar eine neue – zu schaffen, vermag die Supervisandin zunächst nur die Handlungsalternativen Unterwerfung oder heftigster Widerstand zu sehen. Sie fühlt sich als Person und in ihrer Rolle in Frage gestellt. Dass sie sich zudem auch persönlich in einer Umbruchsituation befindet, macht es für sie noch schwerer. Langsam wird verständlicher, was im Einzelnen sie durcheinanderbringt.

Während ich zuhöre, fange ich an, mithilfe von Symbolen mir und ihr einen Überblick zu verschaffen. Gemeinsam erstellen wir eine handlungsorientierte Diagnostik:

- Was ist wo los?
- Wo hat sie sich verwickelt und was bedeutet das?
- Wo stecken ihre persönlichen Wünsche und professionellen Haltungen und welche möchte sie realisieren?
- Welches sind ihre Grenzen und welches ihre Möglichkeiten?

Dass sie der veränderten Situation zunächst nicht selbstbewusst entgegentreten kann, ist nicht allein eine persönliche Schwäche, sondern gleichzeitig Ausdruck einer tiefen Verunsicherung der gesamten professionellen Aufgabe und auch ihrer Organisation. Indem wir die Gesamtsituation in den verschiedenen Varianten gemeinsam mit Symbolen auf einem Tisch ausbreiten und die verschiedenen Komponenten auseinandernehmen, wird es der Supervisandin möglich, die einzelnen Fäden und Stränge mit ihren jeweiligen Überlagerungen wahrzunehmen. Mithilfe der Symbole kann sie die Zusammenhänge herstellen und sehen und spüren, was sie beeinflusst und an welchen Stellen sie selbst Einflussmöglichkeiten hat. Langsam kann sie im wahrsten Sinne des Wortes sich und ihre Situation wieder in die Hand nehmen, indem sie Symbole hinzufügt andere verschiebt und dabei versteht, dass das, was sie individuell als Leid verspürt, auch Ausdruck eines größeren, über sie persönlich hinausgehenden Konflikts ist. Erste Handlungsideen entwickeln sich.

Nach zwei Stunden können wir gemeinsam zurückblicken: auf den Beginn der Sitzung und die Arbeit im Verlauf – bis schließlich auf den Schluss: Die verschiedenen Aspekte und Etappen des Verstehens, Sortierens werden zusammengestellt und die Handlungsimpulse festgehalten. Die Orientierungslosigkeit und die tiefe Verunsicherung, die die Supervisandin an sich als fremd und verwirrend erlebt hat, werden ihr nun rational und emotional verständlich. Sie kann anfangen, sich in der

neuen Situation zu begreifen und Ideen für eine eigene Position zu entwickeln, um sich soweit wie möglich wieder als aktiv Handelnde im Sinne der Kernaufgabe der Organisation in das Geschehen einzubringen – ohne sich dabei zu gefährden. Die Umbrüche in ihrem privaten Leben sind einerseits geprägt von der emotionalen Überlastung in der Arbeit und andererseits von drastischen Veränderungen in ihrem sozialen Netzwerk. Die sichtbare Identifikation der verschiedenen „Baustellen“ in ihrem aktuellen Leben trägt wesentlich dazu bei, wieder eine Grundorientierung zu bekommen. Das gelingt auch – obwohl die jeweils impliziten Themen noch nicht bearbeitet und gelöst wurden. Aus der strukturellen, emotionalen Desorganisation zu einer Integration von Wissen, Erkenntnis und emotionalem Verstehen zu gelangen, wird auch mithilfe des Rollentauschs der Supervisandin in die Rolle einer eigenen Supervisorin möglich (siehe dazu Morenos Patienteninterview: der Patient im Rollentausch als sein eigener Arzt, der sich mit dem behandelnden Arzt – dem Psychodramatherapeuten – unterhält). Handlungsforschung und Begegnung *at it's best*: Sie gehören zu den Glücksmomenten in der Supervision, die gewiss nur selten in so kurzer Zeit gelingen.

5.1 Supervision und Coaching als Weg zur Integration von Rollen, Aufgaben Organisationskontexten und Personen: Fallbeispiel 2

Ist nicht klar, was das Ziel ist, dann kann auch schwerlich am Ende einer Sitzung oder eines ganzen Supervisionsauftrags eine Integration erfolgen. „Das Ziel ist im Weg“ heißt zwar der provokative Titel von Michael Schachts Buch zur Psychodramatherapie (Schacht 2010) – ohne Richtung allerdings, sprich ohne Kontrakt geht es zumindest in der Supervision nicht, auch wenn die Ziele sich auf dem Weg ändern können. So hängen Anfang und Ende einer Sitzung unmittelbar zusammen.

Ist das Supervisionsziel auch im Dreieckskontrakt mit dem Chef der jeweiligen Supervisandin oder des Supervisanden besprochen, können am Ende des Supervisionsprozesses Rückmeldungen von den SupervisandInnen und/oder den SupervisorInnen zur Struktur und zu Verbesserungsideen an den Chef bzw. den Träger gegeben werden. So können Impulse aus der Supervisionsarbeit Einzelner oder von Teams in die Entwicklung der Organisation einfließen. Die einzelnen Supervisionsprozesse können so als Teil der kontinuierlichen Verbesserung der Arbeit und der Arbeitsbedingungen im Sinne der Kernaufgabe der Organisation wirksam werden. Das ist gewiss idealtypisch gedacht – und nicht jeder Impuls aus den Supervisionen führt zu sinnvollen Verbesserungen. Aber ohne Dreieckskontrakt verbleiben die Erkenntnisse und Impulse bei der einzelnen Person oder im Team und können unter diesen Umständen bei engagierten Mitarbeitenden nicht zuletzt auch Frustration und Lähmung verursachen. Im Folgenden wird deutlich wie Wissen und Erkenntnisse des Supervisanden über den Einzelnen hinaus auf die Gesamtorganisation wirken und integriert werden können.

Fallbeispiel

Ein junger Mann sucht Coaching, um sich auf seine neue Rolle als Führungskraft in einer Bank – in einer zentralen, aber durch den Bankencrash relativ neuentwickelten

Abteilung mit konfliktbeladenen Funktionen – vorzubereiten und um in der ersten Zeit einen Reflexionsraum zu haben. Er kommt von sich aus, fragt das Coaching zunächst privat an. Sein Ziel ist es, eine gute Führungskraft zu werden und den Um- und Aufstieg in eine neue Organisation und Rolle gut zu bewältigen.

In der ersten Phase der Beratung eruieren wir gemeinsam seine Ressourcen, sein Wissen, seine Lebens- und Berufserfahrungen, seine Kompetenzen und Werte, seine vielfältigen bisherigen Rollen, seine Ängste und seine Zweifel an sich und an der Entscheidung, den Aufstieg zu wagen. Der Zugang zu seinen „Schätzen“ fällt ihm zunächst nicht leicht. Er ist eher verwundert, dass er durch das schwierige Assessment für die neue Position ausgewählt wurde. Im Interview werden die verschiedenen Elemente erfragt, mit Stühlen und Symbolen im Raum aufgebaut, im Rollentausch einzeln erforscht und in Beziehung zueinander und zur eigenen Person gebracht. Die Möglichkeit, gleichsam durch seine Erfahrungen zu wandern, sie in die Hand zu nehmen, sie zu sich zu ziehen oder abzurücken, ist ein intensiver, deutlich sichtbarer Aneignungsprozess. Er kann die verschiedenen Aspekte als zu sich zugehörig spüren – und so weichen langsam die Zweifel einem Gefühl natürlicher Unsicherheit und Aufregung, aber auch Neugier auf die neue Aufgabe. Mit einer gelungenen Integration der Stärken und Schwächen kann er schließlich in die neue Arbeit starten. In der Schlussphase dieser Sitzung, im Gespräch über das Erlebte, kann der Coachee auch intellektuell begreifen, was da in kurzer Zeit mit ihm und in ihm geschehen ist. Am Ende kommt die Möglichkeit zur Sprache, das Coaching nicht privat, sondern offiziell über seine Bank finanzieren zu lassen. Nach einiger Unsicherheit darüber, ob Coaching ihm nicht als Schwäche ausgelegt werden könnte, entscheidet sich der Coachee für diesen Weg. Die Zusage, mich persönlich in seiner Bank vorzustellen und dort einen Dreiecksvertrag abzuschließen, wirkt unterstützend. Damit erfolgt der erste Schritt in die Organisation.

In den kommenden Sitzungen geht es im Coaching und in seiner Arbeit um das Entdecken seiner Mitarbeitenden, deren unterschiedliche Professionen, Kompetenzen, Kulturen und darum, erste Kontakte zu ihnen aufzubauen. Dazu kann der Coachee die Erfahrungen aus unseren ersten Coachingstunden erfolgreich nutzen und durch Rollentausch mit den Mitarbeitenden sein implizites Wissen in aktives Handlungswissen verwandeln. Daraus entwickelt sich ein Konzept der spezifischen Aufgabenübergabe an die KollegInnen und eine neue Besprechungskultur, die die Dynamik der Gruppe miteinbezieht.

Einzig ein älterer, mit einer für große Teile der Bank wichtigen Spezialaufgabe betrauter Mitarbeiter fällt aus dem Rahmen; er geht ausschließlich eigene Wege und bleibt für den Gedanken, nötige Informationen an meinen Coachee weiterzugeben, unzugänglich. Da er mit allen Abteilungen der Bank Kontakt hat, stellt er für diesen einen potenziellen „Wissenspool“ in Sachen Organisationswissen dar. Kurz bevor er verzweifelt, kann der Coachee im Rollentausch die Sicht des Mitarbeitenden als durch die Organisation tief gekränkt begreifen. Seine spontanen Impulse, mit Machtinstrumenten den Kollegen zur Raison zu bringen, weichen einer Haltung des Verständnisses und des Respekts vor dem Wissen des älteren Kollegen – die er auch direkt ihm gegenüber zum Ausdruck zu bringen vermag. Überrascht, auf diese Weise ernst genommen zu werden, kann dieser Kollege seinen Widerstand langsam aufgeben. Seine Kenntnisse über den Ruf der Abteilung in der Bank sind

sehr nützlich für meinen Coachee, um zu verstehen, was an den Aufgaben, was an Verhaltensweisen der Mitarbeitenden und was an schwierigen Strukturen liegt. So entwickelt sich Schritt für Schritt eine Integration des älteren Mitarbeitenden in das Team – und durch angestoßene strukturelle Veränderungen kann die Spezialabteilung außerdem einen klaren Platz in der Gesamtorganisation finden. Die Differenzen, die durch die Aufgaben entstehen, können als solche begriffen werden und von den persönlichen und Rollenkonflikten unterschieden werden.

Die vielfältigen Bemühungen des Coachees, aus einer zerstrittenen Abteilung mit schlechtem Ansehen in der Bank eine produktive mit guter Reputation zu machen, werden in der Folge von seinem Chef deutlich torpediert. Das geht so weit, dass der Coachee sich überlegt, noch in der Probezeit wieder zu gehen. Aufgrund einer Information des Personalchefs an mich wird deutlich, dass die Bank großes Interesse hat, meinen Coachee zu behalten und dessen Chef aus vielfältigen Gründen zu suspendieren.

Durch diese Information und mithilfe der Einbindung durch den Dreiecksvertrag kann ich als Coach die Spannung im Coachingprozess halten. Der Coachee kann Schritt für Schritt in die neue Rolle finden und neue, passendere Strukturen entwickeln. Verhaltensweisen von Mitarbeitenden, die er zunächst nur als irritierend, störend und als persönliche Schwierigkeiten verstand, werden durch die psycho- und soziodramatische Bearbeitung als vielfältig determiniert gesehen und können auch als Ausdruck von Rollen, Aufgaben und Organisationskonflikten gelesen werden. Vor diesem Hintergrund entsteht ein integriertes Konzept innerhalb der Spezialabteilung intern und extern in die Organisation.

Nach zehn Sitzungen kann in einer psychodramatischen Timeline das Erarbeitete von Beginn bis zum Schluss sichtbar und im Raum noch einmal durchschritten werden. Das unterwegs erworbene emotionale, psychologische, soziale und organisationale Wissen des Coachees kann zusammengebunden als Teil der Rolle als Führungskraft integriert werden. Das gemeinsame Auswertungsgespräch von Coachee, Coach und Personalabteilung der Bank trägt weiter zu einer Integration des Prozesses in die Gesamtorganisation bei.

An diesem Beispiel werden die verschiedenen Phasen der Integration in einem Supervisions- und Coachingprozess deutlich. Es geht sowohl um die verschiedenen Anteile in einer Person als auch um die Wahrnehmung von zum Teil sich widersprechenden Rollen, um die Entwicklung eines aufgaben-, ressourcen- und personenorientierten Blickes auf die Mitarbeitenden, um das Verstehen von Team und Organisationsdynamiken und dazu passenden Handlungsimpulsen – all dies mit dem Ziel, zu einem zur eigenen Person und zur Aufgabe passenden integrierten Führungskonzept zu gelangen. Handlungsleitend hierbei ist das psychodramatische Supervisionskonzept und die daraus abgeleitete Wahrnehmung sowie das methodische Vorgehen im Beratungsprozess.

6 Zum guten Schluss

Die natürliche Verwirrung und die Knoten in sich selbst, mit den KundInnen und in der Organisation, in die Menschen in ihrer Arbeit kommen, können zunächst erst einmal wahrgenommen werden, anschließend die verschiedenen Ebenen sortiert und nach der Bearbeitung einzelner Teile im Kontext des Ganzen gelesen und sodann die einzelnen Fäden neu zusammengeknüpft werden. In der Supervision geht es also stets um das Verstehen der Ratsuchenden, ihrer Verwicklungen im professionellen Kontakt, um die Klärung und Erweiterung der Rolle und um die Fragen der Organisation von Arbeit im Zusammenhang mit der jeweiligen Kernaufgabe. Die emotionale und intellektuelle Integration des Erlebens und der Erkenntnisse in den psychodramatischen Bearbeitungen sowie deren Reflexion ermöglichen es, passende Handlungsoptionen zu entwickeln und zu erproben – d. h. im besten Sinne einen Zugang zu Spontaneität und Kreativität weiterzuentwickeln.

Jede Supervision bedeutet auch für die Supervisorin/den Supervisor, Neues, Fremdes wahrzunehmen – und die Chance, dies dem eigenen Wissen, den Werten und Erfahrungen hinzuzufügen. In praktische und theoretische Zusammenhänge gestellt, sammeln sich die Erkenntnisse und knüpfen sich zu neuen Mustern. Zeit meines Berufslebens war und ist bis heute daher mein Grundmodell, auch für Supervision herauszufinden, was das Allgemeine im Besonderen ist und welche Themen und Probleme regelhaft in bestimmten Phasen eines Berufslebens, in Teams, in Arbeitsfeldern und in Organisationen auftauchen – um im Anschluss daran auch die jeweiligen Spezifika einer Situation zu begreifen (vgl. Bosselmann und Weiß 2003).

So wird Supervision zu einer kontinuierlichen Übung von Kreativität und Spontaneität, deren Erkenntnisse und Handlungsimpulse auch in der Begegnung von SupervisandInnen und SupervisorInnen zu neuen farbigen Mustern zusammengefügt werden. Daraus kann manchmal ein „fliegender Teppich“ werden – mit neuen Perspektiven zu Luft und Leben. In den meisten Fällen aber führt es zu einem neuen passenden, menschenfreundlichen und sozialen Handeln (Weiß 2015, S. 24–29).

Literatur

- von Ameln, F., Gerstmann, R., & Kramer, J. (2003). *Psychodrama*. Heidelberg: Springer.
- Bosselmann, R., & Weiß, K. (2003). Auf die Perspektive kommt es an. Rollenwechsel und Rollentausch in der Organisationsentwicklung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 2(1), 131–143.
- Buer, F. (1999). *Lehrbuch der Supervision*. Münster: Juventa.
- Hutter, C. (2000). *Psychodrama als experimentelle Theologie*. Münster: LIT.
- Moreno, J.L. (1956). Philosophy of the third psychiatric revolution with special emphasis on group psychotherapy and psychodrama. In F. Fromm-Reichmann & J.L. Moreno (Hrsg.), *Progress in psychotherapy vol. 1* (S. 24–53). New York: Grune & Cratton.
- Schacht, M. (2010). *Das Ziel ist im Weg. Störungsverständnis und Therapieprozess im Psychodrama* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Weigand, W. (1987). Zur beruflichen Identität des Supervisors. *Supervision*, 1987(11), 27.
- Weiß, K. (1998). Gedanken zur Lehrsupervision. *DGSV-aktuell*, 4, 5–7.
- Weiß, K. (2007). Über-Blicke (zurück-)gewinnen. Wirkfaktoren in der Supervision. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 6(2), 185–200.
- Weiß, K. (2015). Auf neuen Wegen. Irritationen als Anstöße für Spontaneität und Kreativität. *Supervision*, 2015(1), 24–29.
- Weiß, K. (2017). Über-Blicke gewinnen in komplexen Wirklichkeiten. Psychodrama, Soziodrama und Soziometrie als Konzepte des Lehrens, Lernens und Begreifens in der Lehrsupervision. In E. Freitag-

Becker, M. Grohs-Schulz & H. Neumann-Wirsig (Hrsg.), *Lehrsupervision im Fokus* (S. 161–172). Göttingen: VR.



Kersti Weiß, Dipl.-Psych. psychologische Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DFP), Supervisorin (DGSv), Lehrsupervision für Supervision, Psychodrama und Organisationsentwicklung, Fortbildungsdozentin. Vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeit von Menschen und Organisationen im Sozial- Wirtschafts- und Politikbereich. Diverse Veröffentlichungen zu den o. g. Themen. Spezialität: Gestaltung lebendiger Lernprozesse.