

SpielArten des Psychodramas

Eine Werkstatt

Psychodrama-Institut Freiburg

11.-12. Februar 2012
Freiburg

Vortrag

Prof. Dr. Ferdinand Buer

**Warum es in der Arbeit nicht nur ums Funktionieren, sondern auch ums
Glücklich sein geht.**

**Oder: Die Organisation als abstraktes Funktionssystem und als
Gemeinschaft sich organisierender Menschen.**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Ich möchte Euch in meinem Vortrag zu diesem Thema so einiges zu bedenken geben:

Wir haben es als Beraterinnen und Berater, dazu zähle ich jetzt mal Organisationsberater, Coaches, Supervisoren, Trainer zum einen mit *Führungskräften* zu tun, zum anderen mit *Fachkräften*, die einzeln, in Gruppen und in Teams eine hohe Verantwortung tragen. Wir werden von den Arbeitsorganisationen dafür bezahlt, dass diese Fach- und Führungskräfte die ihnen zugewiesene Arbeit gut machen, jedenfalls besser als bisher, und das selbstverständlich so, dass die Organisation davon profitiert. Die Mitarbeiter sollen also gut funktionieren.

Gegenwärtig steigen in allen Arbeitsbereichen die Anforderungen. Manchen gelingen in diesen Zeiten Spitzenleistungen. Bei vielen ist aber nach einer gewissen Zeit die Grenze der Belastbarkeit erreicht: Der Zustand von einigen entwickelt sich in Richtung Depression, bei anderen in Richtung Hyperaktivität. Jedenfalls steigt damit die Fehleranfälligkeit. Es werden zahlreiche Entscheidungen gefällt, die sich schon bald als falsch erweisen und nicht mehr rückgängig gemacht werden können. Mit verheerenden Folgen. Zu viele gute Schlüsselpersonen in Organisationen sind von diesen Überlastungen betroffen, machen nicht mehr mit, beklagen sich oder ziehen sich zurück, werden krank.

Auf der anderen Seite ist die Moderne mit dem Anspruch angetreten, jedem Menschen ein Recht auf individuelles Glück zu gewährleisten. So wird etwa in der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung von 1776 das Streben nach Glück, „the Pursuit of Happiness“, zu den Menschenrechten gezählt. Aber wie sieht die Empirie aus? Kann es Glücklich sein in der heutigen Welt und dann noch in der heutigen Arbeitswelt geben? Ist das nicht eine naive Illusion?

Der Soziologe *Gerhard Schulze* (2004) sieht das gegenwärtige gesellschaftliche Leben generell bestimmt durch ein *globales Steigerungsspiel*. Vor allen in den Bereichen Börse,

Unternehmen, Forschung und Entwicklung, Naturwissenschaft, Konsum und Werbung geht es darum, immer schneller eine möglichst große Vermehrung bzw. Perfektionierung von Geld, Gütern, Erkenntnissen und Konsum zu erreichen. Wenn jedoch ein Ziel erreicht ist, muss sofort ein weiteres Ziel angestrebt werden. Ansonsten entstünde ja eine Leere, die mit Gefühlen der Absurdität, wie sie schon der Philosoph *Albert Camus* beschrieben hat, verbunden wäre. Und die muss unbedingt vermieden werden.

Die *Steigerungslogik*, an dem dieses Spiel orientiert ist, programmiert nach *Schulze* die Handelnden darauf,

- linear zu denken,
- immer kleinere Ausschnitte der Wirklichkeit zu bearbeiten und dabei Skalen zu folgen, die nach oben offen sind.
- Die Steigerung kann nur festgestellt werden, wenn sie sich objektiv, z.B. in Kennziffern, ausdrücken lässt.
- Die Steigerungslogik richtet sich ausschließlich nach dem Nutzenkalkül,
- geht von einer unbegrenzten Steigerungsfähigkeit des Bearbeitungsgegenstandes aus (auch wenn es Menschen sind)
- und unterstellt eine Regelmäßigkeit, die man eindeutig erkennen und dann beherrschen kann.

Das Steigerungsspiel wird nun in zentralen Bereichen der Gesellschaft von vielen Akteuren gleichzeitig gespielt mit dem Ergebnis, dass die Wirkungen unüberschaubar geworden sind. Da das Steigerungsspiel aber immer weiter geht, müssen auch die subjektiven Mitmachpotenzen der Mitspieler ständig gesteigert werden, um da noch irgendwie mithalten zu können.

Hier nun kommen die Beraterinnen und Berater ins Spiel: Sie sollen die individuellen Kapazitäten der Subjekte steigern helfen. Die *Paradoxie der Beratung* besteht aber heute darin: Auf der einen Seite kann das Steigerungsspiel nur gespielt werden, wenn die Steigerungen objektiv beziffert werden können. Da aber zugleich unüberschaubar viele Spiele gespielt werden und diese Prozesse interdependent sind, sind die Ergebnisse nicht eindeutig bestimmten Verursachern zuzuordnen. So können sie auch nicht spezifisch beziffert werden. Trotzdem sollen aber Produzenten wie Konsumenten weiter Leistung steigern. Ihre subjektiven Verarbeitungskapazitäten wie Handlungspotenzen müssen daher ebenso gesteigert werden. Die Ergebnisse sollen ebenfalls objektiv in Ziffern festgestellt werden. Es geht also um Subjektivierung der Objektivierung und Objektivierung der Subjektivierung und so weiter und so weiter...

Eben das kann niemals an ein Ende kommen, weil Beratung eine personenbezogene Dienstleistung ist, bei der Produktion und Konsumtion zusammenfallen: Das Gelingen ist also von der Mitarbeit des Adressaten abhängig. Das nennt man das *Uno-actu-Prinzip*. Das Gelingen eines Beratungsprozesses liegt somit nicht nur in der Hand des Beraters, sondern auch in der Hand des Klienten. Und wenn der Klient nun etwas gelernt hat und will das in seiner Organisation anwenden, dann ist das Gelingen wieder davon abhängig, dass seine Interaktionspartner mitmachen. Und deren Offenheit wird wieder stark davon bestimmt, ob sich die Organisation als Ganze als „Lernende Organisation“ versteht. Und dafür sind wieder primär die Führungskräfte verantwortlich. Und in diesen Lernschleifen kann wieder so viel dazwischen kommen, was keiner vorhersehen konnte. Zudem sind Subjekte oft eigensinnig. Sie wissen oft selbst nicht, was sie demnächst tun werden. Ihr Verhalten ist keineswegs so einfach vorhersehbar.

Wenn wir diese unaufhebbare Paradoxie des Steigerungsspiels mit seiner Komplexität, seiner Kontingenz und seinen Interdependenzen einmal erkannt haben, dann wird auch verständlich, warum Beratern stets mit Ambivalenz begegnet wird. Sind sie nun wirksam oder nicht? Werden sie nun gebraucht oder nicht? Sind gute wie schlechte Veränderungen nun auf ihr Handeln zurückzuführen oder nicht? Eben diese Fragen können nicht eindeutig und unbezweifelbar beantwortet werden.

Wie geht es aber unseren Adressaten, den Fach- und Führungskräften dabei? Was motiviert sie noch, in diesem Steigerungsspiel mitzuhalten? Ich sehe prinzipiell vier Motivatoren, die die Menschen in Arbeitsorganisationen – je nach Branche und Hierarchiestufe differenziert – vorantreiben: Zwei *extrinsische Motivatoren*:

- möglichst hohes Honorar
- möglichst hoher Status in der Hierarchie

und zwei *intrinsische Motivatoren*:

- Verpflichtung an professionelle Qualitätsstandards
- Arbeitszufriedenheit.

Menschen kommen selten in die Beratung, um herauszufinden, wie sie höhere Honorarforderungen durchsetzen können. Sie kommen, weil sie Karriere machen wollen, aber an ihre Grenzen stoßen, oder weil sie zwar Macht haben, ihnen aber die Hände gebunden sind. Sie kommen manchmal, weil sie das alles, was sie so mitbekommen, nicht mehr verantworten können. Sie kommen vor allem aber auch, weil sie unzufrieden sind, weil sie unglücklich sind oder weil sie befürchten, über kurz oder lang unglücklich zu werden, wenn es so weitergeht.

Und damit wird das *Glück zu einem zentralen Thema auch in der Arbeit*. Heute gibt es eine Glücksökonomie, die an die einschlägigen Forschungsergebnisse und Theorien aus Psychologie und Sozialwissenschaften anknüpft. Sie macht deutlich, dass Glücklich sein nicht nur auf makrosozialer Ebene von Bedeutung ist, wenn es um die Lebensqualität ganzer Gesellschaften und Nationen geht. Sie macht auch klar, dass auf mikrosozialer Ebene in jedem Arbeitsprozess Glück der zentrale Wert ist.

Was wollen wir aber unter Glück verstehen? Da hat die Philosophie einiges zu bieten:

Ich gebe *Aristoteles* recht, der nun schon vor über 1300 Jahren zur Erkenntnis kam: „Alle Menschen wollen glücklich sein.“ Aber er wusste damals schon: „Darüber jedoch, was das Glück ist, besteht Uneinigkeit“ (Aristoteles, 2006, S. 46). Wenn aber mein Glück etwas anderes ist als dein Glück, wir aber zusammenleben müssen, dann müssen wir aufeinander Rücksicht nehmen. Deshalb benötigen wir Moral. Sie hilft uns, Wege zu finden, wie wir selbst bei unterschiedlichen Glücksvorstellungen doch noch glücklich werden können.

Wenn ich hier von Glück spreche, meine ich also nicht das *Zufallsglück*: „Glück gehabt, im Gegensatz zu: Pech gehabt.“ Ich meine auch nicht nur das *Wohlfühlglück*, das uns überkommt, wenn uns ein wichtiger Wunsch in Erfüllung geht oder wenn wir einen ganz besonderen Augenblick der Beglückung erleben. Ich meine ein *Glück der Fülle*, ein übergreifendes Glück, das von subjektiven wie objektiven Faktoren bestimmt wird: Wenn wir die Erfahrung machen, dass uns etwas Wichtiges glückt. Wenn wir sagen können: „Diese Phase meines Lebens kann ich als gelungen betrachten: Auch unter den gegebenen Verhältnissen konnte ich meine Vorstellungen von einem sinnvollen, erfüllten Leben im Wesentlichen umsetzen. Da waren sicher auch Schwierigkeiten zu überwinden, Niederlagen einzustecken. Aber ich konnte im Kreise meiner Lieben ganz gut damit fertig werden und ich

habe trotz allem viel erreicht.“ Wenn ich hier von Glück spreche, meine ich also ein *übergreifendes, verantwortetes Glück der Fülle*. Die alten Griechen nannten es *eudaimonia*. Immanuel Kant sprach noch von *Glückseligkeit*.

Meine These: Dieses Glücklich sein ist auch in der Arbeit letztlich das höchste Gut. Denn:

- Glücklich sein ist mit Arbeitszufriedenheit verbunden,
- es nimmt Rücksicht auf das Streben der anderen nach Glück,
- es motiviert zu guter Arbeit und
- ist auch die Basis fürs Funktionieren.

Kann es aber im gegenwärtigen Steigerungsspiel überhaupt ein solches Glück geben in unseren Arbeitswelten? Hier geht es doch darum, einen Arbeitsauftrag umzusetzen, also im Sinne des Organisationszwecks immer besser zu funktionieren. Wie passen Glücklich sein und Funktionieren zusammen? Das ist die Frage, um die es hier geht. Ich möchte die Beantwortung in drei Schritten versuchen.

Schritt 1: Wie zeigen sich Funktionieren und Glücklich sein in der Arbeit?

Zunächst: In allen Arbeitsorganisationen müssen unsere Adressaten, die Fach- und Führungskräfte, gut funktionieren: Organisationen sorgen dafür, dass ihre Mitglieder ihr individuelles Arbeitsvermögen in die Rollen verwandeln, die im Zusammenspiel mit den Komplementärrollen für die Erreichung des Organisationszwecks erforderlich ist. Wenn die Umwandlung nicht reicht, werden sie am Ende entlassen.

Da Arbeit haben für das eigene Selbstwertgefühl wie für die soziale Anerkennung in unserer Arbeitsgesellschaft bedeutsam ist, da die meisten von uns von diesem Einkommen leben müssen, ist es wichtig, nicht entlassen zu werden. Die Zweckorientierung von Organisationen kann die Mitarbeiter zum Mittel machen, sie instrumentalisieren, sie entfremden. Gut funktionieren kann aber auch heißen: die vereinbarte Arbeit gut und gern erledigen. Wenn das häufig genug gelingt, können Arbeitnehmer wie Arbeitgeber trotz alledem glücklich sein.

Man sollte aber zwischen mindestens *vier Funktionslogiken* unterscheiden, die in unterschiedlicher Mischung in Organisationen auftreten:

1. Die *Professionslogik*: Sie prägt das Handeln von professionellen Dienstleistern. Damit haben wir es in Beratungsprozessen häufig zu tun. Es geht dabei um den Dienst am Menschen. Sie fragen: Was ist das Beste für meine Adressaten?
2. Die *Bürokratie-Logik*: Sie prägt das Handeln von allen Verwaltungskräften, auch in Unternehmen. Es geht ihnen darum, Ordnung zu schaffen. Sie fragen daher: Was ist ordnungsgemäß? Entspricht ein Vorhaben, eine Praxis den üblichen Vorgaben?
3. Die *Unternehmenslogik*: Sie prägt das Handeln von Unternehmern, Managern, Geschäftsführern. Sie fragen: Ist das auch wirtschaftlich sinnvoll? Bringt das Gewinn? Ist das effektiv und effizient?
4. Die *Politik-Logik*: Hier geht es um Macht und Einfluss. Sie prägt das Handeln von Politikern, aber auch von Protagonisten der Unternehmensverbände, der Wohlfahrtsverbände, von Betriebs- und Personalräten, Gewerkschaftern. Sie fragen: Was ist wie durchsetzbar?

Ich gehe davon aus, dass unsere Klienten in allen Organisationen mit diesen Logiken zu tun haben. Alle vier sind unter den gegenwärtigen Bedingungen notwendig, damit eine

Organisation am Leben bleibt. In der Beratung kommt es darauf an, dafür Verständnis zu wecken, und zu zeigen, wie hier angemessen mitgespielt werden kann. Diese Logiken sollten nicht gegeneinander ausgespielt werden. Sie müssen eine der Branche und der sozialökonomischen Lage angemessene Balance finden.

Auf der anderen Seite ist eine Organisation aber nicht nur ein *Funktionssystem*. Es ist immer auch eine *Gemeinschaft von sehr unterschiedlichen Einzelpersonen*. Und Menschen wollen nicht nur funktionieren. Sie wollen mit Menschen zusammenarbeiten, die ihnen sympathisch sind, zumindest nicht auf den Wecker gehen, ob es nun Kollegen, Vorgesetzte oder Untergebene sind. Sie haben zudem ein Bedürfnis, ihre speziellen Interessen an einer bestimmten Arbeit in einer bestimmten Position mit bestimmten Kollegen gegen die Interessen anderer angemessen berücksichtigt zu sehen. Das aber ist eine dauerhafte Konfliktquelle. Es geht in Organisationen also immer auch ganz menschlich zu.

Leider wollen viele funktionalistische Organisationstheorien diesen Doppelcharakter von Organisationen nicht sehen: Das gilt nicht nur für marxistische Ansätze, es gilt für den Strukturfunktionalismus von *Talcott Parsons* und vor allem für die Systemtheorie von *Niklas Luhmann*. Sie alle nehmen die konkreten einmaligen Menschen in Organisationen nicht in den Blick. Berater können, wenn sie diese Brillen aufsetzen, überhaupt keine Menschen erkennen, mit denen sie tatsächlich reden und gemeinsam lernen könnten. Es gibt Sinn, wenn wir sagen: Organisationen können funktionieren, glücklich sein können sie nicht. Menschen dagegen können glücklich sein und sie können funktionieren. Wer also Organisationssysteme ohne leibhaftige Menschen denkt, dem ist schon mental das Glück abhanden gekommen.

Glücklich ist man also nicht nur, wenn die Arbeit gut funktioniert. Man möchte darüber hinaus auch, wie der Glücksforscher *Anton Bucher* (2009, S. 112) zusammengefasst hat:

- nette Kollegen um sich herum,
- keine Über- oder Unterforderung,
- sinnvolle Aufgaben,
- abwechslungsreiche Tätigkeiten,
- Wertschätzung der Arbeit,
- Sicherheit des Arbeitsplatzes,
- klare Rollenbeschreibung,
- sichere und angenehme Arbeitsumgebung,
- Fairness in Arbeitsverteilung, Entlohnung und Umgang
- Möglichkeiten zur eigenen Weiterentwicklung,
- Autonomie in der Arbeitsgestaltung,
- Ermutigung für kreative Innovationen.

Geglückt ist eine Arbeit also nicht nur, wenn das *Arbeitsergebnis* stimmt, der Erfolg da ist. Zum Glück gehört auch, dass der *Arbeitsprozess* stimmt. Die Zusammenarbeit mit anderen muss bejahenswert sein. Glück und Unglück in der Arbeit hängen also davon ab,

- ob die Arbeit *sachgemäß* funktioniert, also das Ergebnis stimmt, man also Erfolg hatte, und
- ob der Arbeitsprozess *menschengerecht* abläuft.

Schritt 2: Wie lässt sich das Balancieren von Funktionieren und Glücklich sein in der Beratung fördern?

Was sollten also Menschen können, wenn sie auf professionelle Weise Funktionalität und Glücklich sein balancieren wollen? Um diese Frage zu beantworten, nutze ich Überlegungen des *Pragmatismus*, insbesondere von dem Psychologen, Pädagogen und Philosophen *John Dewey*, mit dem *Moreno* zeitweise zusammengearbeitet hat.

Das, was Menschen als Naturwesen in ihren alltäglichen Lebensvollzügen tatsächlich machen, sind Erfahrungen. Diese *primären Erfahrungen* sind demnach emergente Produkte der Natur, wir können auch sagen, der Leiblichkeit des Menschen. Erfahrungen sind das, was wir wirklich haben, und das sind Erfahrungen des In-der-Welt-Seins. Erst wenn in der unmittelbaren Erfahrung eine Irritation auftritt, so dass die Anpassung an die Umwelt nicht mehr nach gewohnten Mustern – „sozialen Konserven“ – erfolgen kann, setzt beim Menschen Denken ein. Erst in diesem reflexiven Problemlöseprozess wird die unmittelbare Einheit der Erfahrung aufgelöst. Subjekt und Objekt treten zu analytischen Zwecken so lange auseinander, bis die Reflexion beendet wird und die Einheit von Subjekt und Objekt im direkten Erleben wiederhergestellt ist.

Die Qualität der menschlichen Erfahrung ist aber von den gesellschaftlichen Verhältnissen tangiert, in denen Menschen ihre Erfahrungen machen. So sind die Erfahrungen in der modernen Welt zumeist in sich zerrissen, inkohärent, ungeschlossen. Das gilt in spezieller Weise für Ratsuchende. Erst wenn dann durch Handeln etwas verändert wird, werden neue Möglichkeiten erschlossen und neue Sinnhorizonte eröffnet. Die Folge davon ist Wachstum der menschlichen Erfahrung. Diese *sekundäre Erfahrung* wird jetzt wieder als Einheit erlebt, als in sich vollendet und ausgeglichen. Dadurch wird sie als angenehm und bejahenswert erfahren.

Es geht also nicht vornehmlich um mehr Wissen, sondern um ein *Wachstum an qualitativer Erfahrung*. Das Wahrheitskriterium ist die Bewahrheitung, die Bewährung in der Praxis. Wahrheitsfindung ist also ein nicht abschließbarer dynamischer Prozess. Wir können auch sagen: Eine sekundäre Erfahrung dürfen wir dann als wahr bezeichnen, wenn sie die primäre Erfahrung qualitativ bereichert. Das möchte ich mit dem Psychologen und Philosophen *William James* als „*Verifikation*“ bezeichnen.

Da dieser Erkenntnisprozess Folgen hat, kann er auch als *Lernprozess* bezeichnet werden. Wollen wir diese Prozesse gezielt optimieren, müssen wir angemessene Lernumwelten gestalten: Dann geht es um die pädagogische Konzipierung, Auslösung und Steuerung von Lernprozessen. Hier spielt bei *Dewey* das *Erfahrungslernen* in Praxiszusammenhängen die entscheidende Rolle. Erinnert sei an das bekannte Schlagwort „*Learning by doing*“.

Was bedeutet das nun für die Beratung? Menschen, die mit ihrer Praxis in ihren Arbeitszusammenhängen *schlechte Erfahrungen* machen, kommen in die Beratung, um etwas zu lernen, was ihnen hilft, demnächst in ihrer Praxis wieder häufiger *gute Erfahrungen* zu machen. Nur wer häufig gute Erfahrungen macht, kann glücklich sein.

Es geht also darum, primär schlechte in sekundär gute umzuwandeln. Wie geht das? Am besten dadurch, dass der Klient schon in der Beratung gute Erfahrungen macht. Diese erlebnisreichen Erfahrungen in der psychodramatischen Beratung prägen sich nämlich besonders gut ein. Das wussten Pädagogik und Lernpsychologie immer schon. Es schadet

nichts, wenn die Hirnforschung das bestätigt. Mit diesem Wachstum an qualitativer Erfahrung geht der Klient dann ermutigt in seine Alltagspraxis.

Wenn er dort gute Erfahrungen macht, ist der Prozess gut gelaufen. Dann hat auch der Berater eine gute Erfahrung gemacht. Gelingt der Transfer nicht, macht also der Klient wiederum schlechte Erfahrungen, hat auch der Berater eine schlechte Erfahrung gemacht. Er muss nachdenken und angemessenere Lernarrangements finden und den Lernprozess motivierender auslösen und Ziel orientierter steuern. Lernen muss allerdings nach wie vor der Klient selber. Die Entscheidung dazu kann ihm niemand abnehmen.

Im Pragmatismus dienen diese Kompetenzen einem Zweck, sie werden immer instrumentell gedacht: Sie müssen etwas nützen. Sie müssen für etwas gut sein.

In dieser pragmatischen Perspektive der Nützlichkeit treffen sich Funktionalität und Glücklich sein: Gute Erfahrungen kann man nur machen, wenn etwas *sachgemäß* funktioniert und dabei auch *menschengerecht* glückt. Und dabei geht es nicht nur um die Sache, es geht auch immer um eine bejahenswerte angenehme, schöne Gestaltung des Prozesses wie des Ergebnisses. Das Wachstum qualitativer Erfahrung ist somit immer verbunden mit einer *ästhetischen Erfahrung*. Und das löst Glücksgefühle aus. Mein Angebot in dieser Sache: Wer also Funktionalität und Glücklich sein in der Arbeit professionell verbinden will, sollte sich einer pragmatischen Sicht der Dinge zuwenden.

Schritt 3: Was kann das Psychodrama besonders gut zur Balancierung dieser Polarität beitragen?

Wer sich als Ratsuchender begreift, weiß nicht, wie er in bestimmten Situationen angemessen handeln soll. Seine Vorstellungen bieten ihm keine gute Orientierung. Diese Vorstellungen bezeichne ich als *Einbildungen*, die sich ihm als Niederschlag von persönlichen Erfahrungen eingepägt haben. Manche sprechen auch von Mentalisierungen.

Der Klient bildet diese Einbildungen zunächst aus, indem er sie in Erzählungen, man kann auch sagen, in Narrationen transformiert. An diesen Erzählungen kann mit Hilfe des Beraters bzw. der Gruppe gearbeitet werden, so dass die Geschichte so umformuliert wird, dass sie bessere Handlungsperspektiven als vorher enthält. Diese neue Geschichte wird dann wieder eingebildet. Mit dieser neuen Einbildung erhält die Arbeit des Klienten wieder eine sinnvolle Orientierung. *Moreno* hat diese verbale Transformation erweitert, indem er zwei Methoden der Ausbildung angeregt hat: die Inszenierungsarbeit und die Aufstellungsarbeit.

In der *Inszenierungsarbeit* werden die Erzählungen in Szenen verwandelt. Durch die Einrichtung der Szene, durch das Mitspiel des Protagonisten und durch die Reflexion seiner Wahrnehmungen verwandelt diese Ausbildung seine vorgängigen Einbildungen. In der *Aufstellungsarbeit* werden die Erzählungen in Konstellationen im Raum verwandelt. Durch das Stellen der Stellvertreter, durch das Betrachten der Konstellationen wie das Hineingehen in die Positionen und durch das Überdenken seiner Wahrnehmungen verwandelt diese Ausbildung die vorgängige Einbildung des Aufstellers. In der Inszenierungsarbeit werden die Handlungsdynamiken einer Szene, in der Aufstellungsarbeit die Relationsdynamiken einer Konstellation, so wie sie die beteiligten Hilfs-Iche erspüren, genutzt.

Was ist also geschehen? Während des Prozesses wurden die alten Einbildungen des Klienten durch die Erfahrung mit den augenblicklich erlebten Ausbildungen und seinen Veränderungen

in den Hintergrund gedrängt, so dass die Erfahrungen mit den neuen Ausbildungen auch zu neuen Einbildungen führen. Genau diesen Übersetzungsprozess muss der Leiter im Dialog mit dem Klienten immer wieder aufgreifen und fokussieren. Dieser Prozess des Erfahrungslernens sollte solange ermöglicht werden, bis der Klient ein *kreatives Stadium* erreicht hat. Der Klient hat sich mit Hilfe einer kreativen Gruppe und einem kreativen Leiter in eine bessere Position in einer Szene oder in einer Aufstellung gebracht, in der er auch selbst kreativer geworden ist. So sind alle zu „Co-Creators“ geworden, gerade auch wegen der unterschiedlichen, aber komplementären Rollen.

Und diese *Kreativität* kann nun im Nachgespräch genutzt werden, um zur Neugestaltung der zukünftigen Praxis neue Wege zu entwerfen. Der Klient ist jetzt besser drauf als zuvor. Im Laufe des Prozesses sind ihm viele neue Ideen gekommen, jetzt ist er hoch motiviert, etwas Neues auszuprobieren, jetzt fühlt er neue Gestaltungskraft in sich.

Es geht also um den Mut, neue Wege zu gehen. Dass diese Ermutigung, dieses Vertrauen in die Selbstwirksamkeit, diese Begeisterung, diese Reanimation, dieser kreative Aktionshunger das Entscheidende ist, dazu hat uns der amerikanische Organisationspsychologe *Karl Weick* in seinem Klassiker „Sensemaking in Organizations“ (1995, S. 54f.) eine wunderbare Geschichte erzählt:

Im Rahmen eines Militärmanövers in den Schweizer Alpen wurde eine kleine ungarische Aufklärungseinheit in die eisige Wildnis geschickt. Zwei Tage wurden sie vermisst. Doch am dritten kam sie zurück. Auf die Frage des Leutnants, wie sie das doch noch geschafft hätten, antwortete der Anführer: „Wir waren eingeschneit und hatten uns schon aufgegeben. Aber dann fand einer von uns eine Karte in seiner Tasche, und wir beruhigten uns. Wir schlugen ein Lager auf, überstanden den Schneesturm und fanden mit Hilfe der Karte den Rückweg.“ Der Leutnant ließ sich diese bemerkenswerte Karte zeigen. Es war keine Karte von den Schweizer Alpen. Es war eine Karte von den Pyrenäen.

Was will uns *Karl Weick* damit sagen? Der Organisationstheoretiker *Günther Ortman*n (2011, S. 43) kommentiert die Geschichte so:

„Wenn du verloren bist, tut es manchmal auch die falsche Karte. Strategische Pläne sind wie Karten. Sie animieren und orientieren die Menschen. Wenn Leute erst zu handeln beginnen, schaffen sie handfeste Resultate in bestimmten sozialen Kontexten, das ihnen hilft, im Nachhinein zu entdecken, was geschieht, was es zu erklären gibt und was als Nächstes zu tun ist: Manager vergessen dauernd, dass nicht die Planung, sondern das Handeln ihren Erfolg erklärt.“

Genau das hätten auch *Dewey* oder *Moreno* nicht besser sagen können, wenn man sie gefragt hätte. Es kommt in der Beratung nicht darauf an, die richtige Karte zu finden oder zu entwerfen. Es kommt vielmehr darauf an, Mut zu fassen, sich zu begeistern, sich in einen kreativen Prozess hineinzusteigern. Erfolgreich ist man aber erst dann, wenn man mit dieser Gestaltungskraft die kaum vorhersehbaren Anforderungen im Arbeitsalltag bewältigen kann. Da man aber nicht so sicher sein kann, dass Pyrenäenkarten immer und unter allen Umständen helfen, sollte man die Beratung als gute Gelegenheit nutzen, den Glauben möglichst enttäuschungsresistent zu machen.

In seiner Praxis muss der Klient jetzt anders handeln als zuvor. Tut er das tatsächlich – manche kommen irgendwie nie dazu –, verstört er zunächst das Handlungssystem mit seinen Rollengeflechten und telischen Netzen, in das er zurückkehrt. Dieses System kann den

Klienten veranlassen, sein neuartiges Verhalten zurückzunehmen. Es kann aber auch sein, dass diese Störung einen kreativen Prozess der Umgestaltung auslöst, der für viele Beteiligte eine Erlösung darstellt. Das ist jedoch kaum vorhersehbar. Daher ist es wenig sinnvoll, in der Beratung immer detailreichere Handlungspläne zu entwerfen. Es kommt vielmehr darauf an, den Klienten zu ermutigen, beherzt Verstörungen auszulösen und dann bei Neuarierungsprozessen kräftig in seinem Sinne Einfluss zu nehmen. Aus der neuen individuellen Praxis des Klienten kann dann eine neue kollektive Praxis auch seiner Interaktionspartner werden, die dann rekursiv seine individuelle neue bestätigt.

Durch diesen *doppelten rekursiven Lernzyklus* von Erfahrungslernen in der Beratung und Erfahrungslernen in der Praxis und zurück, können die kleinen Arbeitswelten verändert werden, mit denen es die meisten Fach- und Führungskräfte tatsächlich zu tun haben.

Die dabei eingesetzten dramatischen und soziometrischen Lernarrangements bieten für den Klienten neue *Relationen*, die somit als „Starter“-Ensembles für kreative Prozesse dienen können. Was aber wollen wir unter „Kreativität“ verstehen? *Moreno* sieht sie als eine Schöpferkraft, die wir nicht erzeugen, der wir aber teilhaftig werden können, wenn wir uns für sie öffnen. So können wir sagen: *Kreativität ist in der Welt, aber nicht von der Welt.* Psychodramatiker sind also Menschen, die an die Macht der Kreativität glauben. Und sie glauben, dass alle Menschen ihrer teilhaftig werden können.

Wenn jetzt einer fragt: „Gibt es denn diese Kreativität á la Moreno wirklich? Hat das die Wissenschaft festgestellt?“ muss ich auf den Pragmatismus zurückkommen. Es kommt nicht darauf an, ob es diese Kreativität gibt. Es kommt darauf an, dass wir daran glauben und im Vertrauen auf diese Kraft handeln. Was sich bewährt, ist wahr. Ob es sich bewährt, können nur wir selbst entscheiden. Entweder wir haben diese Erfahrung gemacht oder eben nicht. Dabei müssen wir natürlich selbstkritisch sein. So ist es sicher nützlich, diese Einschätzung auch von anderen Kundigen überprüfen zu lassen. Letztlich aber müssen wir selbst bewerten. Diese Verantwortung kann uns niemand abnehmen, auch die Wissenschaft nicht.

Dieser kreative Zustand ist auch durch das Flow-Phänomen gekennzeichnet, das der prominente Kreativitäts- und Glücksforscher *Mihaly Csikszentmihalyi* (2003) festgestellt hat: Wenn Menschen sich freiwillig auf eine sie ganz besonders interessierende Tätigkeit konzentrieren, so dass sie die Welt um sich herum vergessen, also im Moment ganz darin aufgehen, dann sind sie im Flow.

Zweifelloos muss nicht jede Phase eines professionellen Kontaktes mit Menschen mit einem erfreulichen Flow-Zustand verbunden sein. Wenn er sich aber ereignet, dann entsteht zweifelloos ein kreatives Feld der gemeinsamen Begeisterung aller Beteiligten. Und dann tauchen viele weiterführende Ideen auf. Dann fühlen sich Klienten wieder ermächtigt, ihr Leben zu meistern. Funktionieren und Glücklich sein fallen in diesem kreativen Stadium zusammen: Wichtiges gelingt plötzlich und dieses Gelingen erfüllt einen mit einer unermesslichen Freude. Wer hat das nicht schon einmal als Berater gerade auch im Einsatz von psychodramatischen Mitteln erlebt, wie sich plötzlich kraftlose, hilflose, erschöpfte, mutlose Klienten in kraftvolle, vitale, begeisterte, inspirierte, ermutigte, engagierte, aktionshungrige Menschen verwandeln? Wenn Leistungsfähigkeit und Liebe zur Arbeit zusammenfallen, dann ist zudem auch einiges für die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz getan.

Wir Psychodramatiker sollten *Virtuos*en darin sein, Lernangebote zu gestalten, in denen kreative Prozesse ausgelöst werden. Dann fallen Funktionieren und Glücklich sein zusammen.

Ob jemand in der Beratung ein solches Vermögen ausbildet, dass er diese Möglichkeiten auch nutzen könnte, wenn er wollte, das muss offen bleiben. Wenn er jedoch mitmacht und sich für kreative Prozesse öffnet, dann könnten tatsächlich zahlreiche Prozesse des Gelingens und der damit verbundenen Glücksgefühle ausgelöst werden.

Organisationsentwicklung kann heute nicht mehr am Reißbrett, auch nicht in komplizierten Beratungsprozessen, detailliert entworfen werden. Gefragt sind vielmehr Persönlichkeiten, die sich und ihre Mitstreiter auch in unvorhersehbaren Situationen immer wieder gut in ihren sozialen Netzen so positionieren können, dass sie und ihre sozialen Atome kreativ sein können. Dann werden auch immer bessere Möglichkeiten des Navigierens auftauchen. Gerade diese „Ertüchtigung“ kann im Psychodrama „erfahren“ werden.

Ich komme zum Resümee:

Wer im Steigerungsspiel mithalten will, der muss vor allem anderen auf sein persönliches Glück achten. Wer nur auf seine Karriere achtet, nur auf möglichst hohen Verdienst, nur auf einen möglichst hohen Posten in der Hierarchie, wer nur um der Pflicht willen alles schluckt, der wird sehr bald unglücklich sein. Damit gefährdet er seine Gesundheit, macht gravierende Fehler und wird über kurz oder lang im Steigerungsspiel nicht mehr mitkommen. Nur wer sich um sein Glück und das seiner Mitmenschen auch in der Arbeit kümmert, kann überhaupt funktionieren und damit gute Arbeit machen. Dieser Umweg muss sein.

Literatur

Zitierte Literatur

- Aristoteles (2006). Nikomachische Ethik. Übersetzt und herausgegeben von Ursula Wolf. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Bucher, A. (2009). Psychologie des Glücks. Weinheim: Beltz.
- Csikszentmihalyi, M. (2006). Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Ortmann, G. (2011). Kunst des Entscheidens. Ein Quantum Trost für Zweifler und Zauderer. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Schulze, G. (2004). Die beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert? FrankfurtM.: Fischer Taschenbuch.
- Weick, K. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

In meinen Vortrag sind viele Überlegungen eingeflossen, die ich seit Jahren angestellt habe. Wenn Ihr Lust habt, diese Überlegungen genauer kennen zu lernen, hier:

Literaturhinweise zum weiteren Studium

Zum Thema: Glück in der Arbeit

- Buer, F. (2008). Glücklich sein. In: Buer, F., Schmidt-Lellek, C., Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit (S. 103-133). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2010). Life-Coaching als Ort der Besinnung. Was Fach- und Führungskräfte dazu bewegen kann, gute Arbeit zu leisten. In: Schmidt-Lellek, C., Buer, F. (Hg.), Life-Coaching in der Praxis (S. 51-83). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zum Thema: Professionelle Fach- und Führungskräfte in Organisationen

- Buer, F. (2008). Die Lage der professionellen Beziehungsarbeiter. In: Buer, F., Schmidt-Lellek, C., Life-Coaching (S. 39-54). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2011). Funktionslogiken und Handlungsmuster des Organisierens und ihre ethischen Implikationen. Eine dramatologische Perspektive. In: Schmidt-Lellek, C., Schreyögg, A. (Hg.), Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision (S. 87-106). Wiesbaden: VS Verlag.

Zum Thema: Beratung und Glück

- Buer, F. (2008). Kreative Lebensgestaltung: Ein psychodramatisch-soziometrisches Coaching-Verfahren. In: Buer, F., Schmidt-Lellek, C., Life-Coaching (S. 275-290). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2009). Worum es in der Beratung von *professionals* im Grunde geht: Sinnfindung in der Arbeit durch verantwortetes Streben nach Glück. In: Pühl, H. (Hg.), Handbuch der Supervision und Organisationsberatung (3. Aufl.) (S. 55-71). Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, F. (2012). Die Supervision und das Glück. In: Weigand, W. (Hg.), Philosophie und Handwerk der Supervision. Gießen: Psychosozial Verlag (in Vorb.).

Zum Thema: Pragmatismus

- Buer, F. (2007). Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Beraterinnen und Berater Philosophie brauchen – Pragmatismus zum Beispiel. In: Schreyögg, A., Schmidt-Lellek, C. (Hg.), Konzepte des Coaching (S. 163-188). Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, F. (2010). Morenos Philosophie und der Pragmatismus. In: Buer, F.: Psychodrama und Gesellschaft (S. 109-117). Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, F. (2011). Die fünf Dimensionen der schulischen Bildung. John Dewey und Jakob L. Moreno im Dialog. ZPS 1, 27-38.

Zum Thema: Kreativität

- Buer, F. (2010). Managementkompetenz und Kreativität. In: Buer, F., Psychodrama und Gesellschaft (S. 167-280). Wiesbaden: VS Verlag.

www.ferdinandbuer.de