

**Vorstellen – Aufstellen – Umstellen**  
**Fachtagung des DFP**  
**18./19. Nov. 2011**  
**Maintal-Ost**

**Vortrag**

Prof. Dr. Ferdinand Buer

**Welten verändern durch Erfahrungslernen**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

ich möchte in meinem Vortrag die Aufstellungsarbeit nach Moreno in einen größeren Zusammenhang stellen. Meine These lautet:

PsychodramatikerInnen sind Menschen, die bei den Menschen, mit denen sie es in den verschiedenen Formaten zu tun haben, ganz besondere Prozesse des Erfahrungslernens ermöglichen. Durch diesen Ermächtigungsprozess sind diese Menschen besser als zuvor in der Lage, ihre Lebens- und Arbeitswelten so zu verändern, dass sie glücklicher sind. Und dabei spielt die Auslösung von kreativen Prozessen durch Aufstellungsarbeit eine hervorragende Rolle.

Diese These werde ich in meinem Vortrag genauer entfalten und begründen. Dabei gehe ich von meinem Wissen und meinen Erfahrungen als Supervisor aus, weil ich mich hier am besten auskenne. Ich bin mir aber sicher, dass meine Überlegungen auch für Beziehungsarbeiter/innen in anderen Feldern von Bedeutung sind. Ich hoffe, dass sich dadurch so manche Gedanken, die Sie sich seit gestern gemacht haben, ordnen lassen. Sicher werden aber auch neue Gedanken angestoßen. Daher möchte ich im Anschluss an meinen Vortrag dem gemeinsamen Nachdenken Raum geben.

Zur Entfaltung und Begründung meiner These werde ich mit ihnen sieben Schritte gehen:

**1. Schritt: Was bietet Moreno für Beziehungsarbeiter/innen?**

Er bietet Dreierlei:

1. *Orientierungswissen*: Wir alle wissen, dass Morenos Philosophie mindestens eine Erkenntnistheorie, eine Anthropologie, eine Sozialphilosophie und eine Ethik enthält. Das muss ich in diesem Kreis nicht weiter ausführen. Damit sind Grundüberzeugungen formuliert, die unserer Arbeit, aber auch unserem Leben eine bestimmte Richtung geben können. Das sind Setzungen, die nicht aus Forschungsergebnissen deduzieren werden können. An sie müssen wir glauben. Dieser Glaube zeigt sich in einer verantwortungsvollen Haltung gegenüber der Mitwelt, der Umwelt, aber auch der Nachwelt.
2. *Erklärungswissen*: Moreno hat eine ganze Reihe von realexplicativen Theorien oder Interpretationsfolien vorgelegt. Eine Auswahl davon benötige ich als Supervisor, um das erzählte und gezeigte Geschehen in Supervisionsprozessen angemessen interpretieren zu können. Besonders wichtig sind mir dabei neben

Morenos Kreativitätstheorie seine Rollentheorie und seine soziometrische Theorie telischer Netzwerke.

3. *Verfügungswissen*: Hier geht es um Praxismodelle, um Handlungskonzepte, um Technologien. Sie resultieren vornehmlich aus durchdachten Erfahrungen der Praktiker/innen und zeigen sich im konkreten Können in unübersichtlichen Situationen. Moreno bietet nun aber nicht nur eine Methodik der Inszenierungsarbeit an, die sich auf die Rollentheorie beziehen lässt. Es lässt sich auch aus seinem soziometrischen Ansatz eine zweite Methodik herauslesen und als Arrangement ausgestalten: die Aufstellungsarbeit.

## **2. Schritt: Warum ich mein Konzept der Aufstellungsarbeit „soziometrisch“ nenne.**

Wie schon von Roswitha Riepl ausführlich dargelegt, arbeitet Aufstellungsarbeit damit, dass Menschen offensichtlich in der Lage sind, ihre mündliche Erzählung in eine *Raumsprache* zu übersetzen. Jeder Stellvertreter spürt dann bestimmte Resonanzen in seiner Position innerhalb der aufgestellten Konstellationen. Dann zeigen sich Veränderungsimpulse bei den Aufgestellten wie beim Aufsteller. Wenn dem nachgegangen wird, ergibt sich ein so genanntes „Lösungsbild“. Optimaler Weise geht es jetzt dem Aufsteller wie den Aufgestellten besser als beim Ausgangsbild. Durch diesen Prozess ist dem Aufsteller so manches klar geworden und er hat Ideen gewonnen, was er jetzt anders machen könnte.

In der Aufstellerszene ist viel spekuliert worden, wie diese Veränderungsimpulse entstehen und wieso sie zu „Lösungskonstellationen“ führen. Für mich lässt sich das alles ganz einfach erklären, wenn wir soziometrisch denken. Die soziometrische Hypothese geht davon aus, dass wir nicht nur in Rollengeflechte, sondern auch in unterschwellige sozioemotionale Netzwerke eingebunden sind. Sie geht ferner davon aus, dass jeder Mensch das Bestreben hat, die ihn umgebenden Fäden so auszuwählen, so zu verknüpfen, evtl. auch durch neu gesponnene Fäden so zu ergänzen, dass er in eine Konstellation eingebunden ist, die ihm eine angemessene Lebensqualität gewährleistet.

Das Ausgangsbild einer Aufstellung muss also Positionen enthalten, in denen sich der Stellvertreter des Aufstellers wie viele andere Aufgestellte nicht wohl fühlen. Sonst enthielte diese Aufstellung ja keine ungeklärte Frage des Aufstellers. In jeder Aufstellung sind nun sozioemotionale Strömungen am Werk, die erspürt werden können. Und es entsteht bei jedem Aufgestellten der Impuls, seine Gefühlslage durch Positionswechsel in eine andere Konstellation zu verbessern. Es gibt also Wahlmöglichkeiten. Da sich aber alle Aufgestellten in ihrer Position wohl fühlen wollen, sind hier am Ende oft nur Kompromisse zwischen allen Aufgestellten möglich. Der Aufsteller kann sich in seiner Position nur wohl fühlen, wenn alles ausprobiert wurde, um allen Aufgestellten gerecht zu werden. Die Bilanz sollte am Ende besser als vorher ausfallen. Und es sollten keine Positionen stehen bleiben, die für Einzelne unzumutbar sind.

Diese soziometrische Sicht impliziert also,

1. dass von einem Bestreben eines jede Menschen nach einer für ihn angemessenen Position in seinem Beziehungsnetz ausgegangen werden kann,
2. dass auch in der Aufstellungsarbeit diese spontanen Impulse wirksam sind,
3. dass angemessene Lösungsideen nur auftauchen können, wenn versucht wurde, den Strebungen aller Beteiligten nach einer guten Position gerecht zu werden.

Dieses soziometrische Denken ist somit einem *Relationismus* verpflichtet. Dieser geht davon aus, dass sich individuelle Identität in einer einmaligen Verknüpfung von Beziehungsfäden zeigt. Der Gegensatz dazu ist der *Substanzialismus*, wie ihn etwa Freud zumindest in seiner Frühphase vertreten hat, wenn er den Menschen als ein Zusammenspiel von Ich, Es und Über-Ich mit einem konstanten Energiehaushalt konstruiert.

Eine weitere Variante des Relationismus ist der *Interaktionismus*, dem Morenos Rollentheorie verpflichtet ist. Eine dritte Variante ist das *systemische Denken*. Viele Aufstellungskonzepte haben sich hier angeschlossen. Da wir als Psychodramatiker nun die Soziometrie und die Rollentheorie haben, sind wir eh dem Relationismus verpflichtet. Eine spezielle systemische Variante benötigen wir daher nicht. Das hat den weiteren Vorteil, dass wir uns auch nicht mit den Nachteilen der Systemik beschäftigen müssen. Die Schwächen dieses Ansatzes haben unsere Kollegen Falco von Ameln, Josef Kramer und Heike Stark (2009) ganz gut aufgezeigt, jedenfalls was seine Anwendung in der Organisationsberatung angeht.

Das rollentheoretisch-interaktionistische Denken ist für die Inszenierungsarbeit gut, das soziometrische für die Aufstellungsarbeit. Um diesen Reichtum zu nutzen, unterscheide ich streng zwischen diesen beiden Methodiken. Daher ordne ich der Aufstellungsarbeit auch ein eigenes Vokabular zu: Ich spreche nicht von Szenen, Rollen, Bühne, Spiel, Protagonist und Regisseur, sondern von Konstellationen, Positionen, Aufstellungsraum, Aufsteller und telischen Strömungen. Den Leiter nenne ich jetzt Aktionsforscher.

Da ich als Supervisor mit Menschen in Organisationen arbeite, kann ich damit ganz gut an Morenos Soziometrie als Aktionsforschungsmethode anknüpfen. Dann geht es darum, dass Menschen sich selbst untersuchen wollen, um zu Erkenntnissen zu kommen, die für sie selbst von Bedeutung sind. Der Forscher stellt dafür nur die angemessenen Arrangements und Techniken zur Verfügung und leitet den Untersuchungsprozess.

Aus all diesen Gründen bezeichne ich meine Form der Aufstellungsarbeit als „soziometrische Aufstellungsarbeit“. Im Gegensatz zur üblichen psychodramatischen Aufstellung nutze ich die telischen Strebungen von Anziehung und Abstoßung für Veränderungsprozesse.

Durch die Zuordnung der Aufstellungsarbeit zur Soziometrie und damit zum Gesamtansatz von Moreno ist es konzeptionell genügend eingebunden und abgesichert. *Aufstellungsarbeit ist für mich ein Lernarrangement innerhalb der soziometrischen Methodik, das im Rahmen eines Formats eingesetzt werden kann.* Es ist also kein eigenständiges Format, das professionalisiert werden könnte, wie das manche Aufsteller proklamieren. Wir müssen also als Psychodramatiker festlegen, welche Qualitätsstandards wir für angemessen halten. Das können wir nicht an irgendwelche Aufstellerverbände delegieren.

Beim Einsatz des Arrangements Aufstellungsarbeit in der Supervision gibt es immer ein Vorher und ein Nachher. Vorher muss geklärt werden, ob dieses Arrangement überhaupt an dieser Stelle des Prozesses für dieses Thema und für diese Person indiziert ist. Und nachher muss geklärt werden, welche Konsequenzen aus den Erfahrungen aus der Aufstellungsarbeit gezogen werden sollen. Diese Erfahrungen müssen nämlich erst einmal transformiert werden. Erst ein Format bietet den Rahmen, der Vorbereitung, der Auswertung und der Nachbereitung einer Aufstellung genügend Raum zu geben. Ich gehe also vom Format, seinem Themenspektrum und seinen Erfordernissen aus und frage dann, was ein Arrangement aus dem Psychodrama leisten kann. Und nicht umgekehrt: „Ich mache auf jeden Fall etwas Psychodramatisches und wende das in einem Format an.“ Dann werden die Ansprüche eines Formats unterbelichtet. Das wäre für mich inakzeptabel.

### 3. Schritt: Worum geht es eigentlich in der Supervision?

Im Aufstellungsdiskurs wird oft von „Systemaufstellungen“, von „Organisationsaufstellungen“ oder „Familienaufstellungen“ gesprochen. Viele denken dann: Der Aufsteller stellt seine Familie, seine Organisation auf. Die Aufstellung repräsentiere also ein ganz konkretes System. Wenn sich dann am Ende eine neue Konstellation ergeben hat, dann müsse diese Konstellation auch direkt in die Lebens- bzw. Arbeitwirklichkeit übertragen werden können. Viele fragen dann auch: Entspricht das, was die Stellvertreter erspüren und verändern, tatsächlich dem, was die Menschen spüren und wollen, die sie repräsentieren?

Diese Vorstellung ist schlichter Unsinn. Sie ist einem *naiven Realismus* verpflichtet. Wahr ist nach dieser Auffassung, dass eine Vorstellung der Wirklichkeit entspricht, wenn sie diese abbildet. Wir haben aber die Wirklichkeit nur in Vorstellungen. Ein Vergleich ist also gar nicht möglich. Wir können nur Vorstellungen mit Vorstellungen vergleichen. Das Wahrheitskriterium kann also gar nicht die Übereinstimmung von Vorstellung und Wirklichkeit sein.

Schon der griechische Philosoph Epiktet (ca. 50 – 120 n.Z.) wusste das vor etwa 1900 Jahren: „Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern ihre Urteile und Meinungen über sie. (...) Wenn wir also in Schwierigkeiten geraten, beunruhigt oder betrübt werden, wollen wir die Schuld niemals einem anderen, sondern nur uns selbst geben, dass heißt unseren Meinungen und Urteilen“ (Epiktet 1991, 20). D.h. die Wirklichkeit wirkt nie direkt auf uns ein, sondern nur gefiltert durch unsere Ansichten und Bewertungen. Das hätte man seitdem wissen können. Denn Epiktets „Handbuch der Moral“ wurde über die Jahrhunderte immer wieder verbreitet. Wie bilden sich aber diese Meinungen und Urteile heraus und wie verfestigen sie sich?

Selbstverständlich haben wir mit der realen Welt da draußen keinen unmittelbaren Kontakt. Jeder hat im Laufe seines Lebens gelernt, bestimmte Reize aufzunehmen, zu entschlüsseln und zu bewerten. Und die Auswertung kann dann unser Verhalten beeinflussen. Nur durch dieses Filtersystem haben wir Kontakt zur Welt da draußen. Unser Weltbild ist somit vollständig von diesem Filtersystem abhängig. Wie wir dieses Weltbild konstruieren, hängt stark davon ab, welche Erfahrungen wir mit unserer subjektiven Aufnahme und Auswertung der vorhandenen Reize machen. Werden gute Erfahrungen gemacht, werden bestimmte Aspekte des Weltbildes verstärkt. Werden schlechte Erfahrungen gemacht, geraten diese Ansichten in den Hintergrund, werden durch andere ersetzt. Ist unser Denkvermögen sehr elaboriert, kann es auch gelingen, durch viel Nachdenken und Auswertung fremder Erkenntnisse auf neue An- und Einsichten zu kommen.

Durch zirkuläre Prozesse zwischen Handlungserfahrungen und mentalen Annahmen konstruieren wir unsere soziale Welt, in der wir leben. Wir haben nichts anderes als diese Erfahrungen von sozialen Praxiszusammenhängen.

Ich gehe mit Moreno davon aus, dass Handlungserfahrungen unsere Verhaltens- und Denkmuster mehr prägen als Reflexion und Diskurs. Und das hat mich zum amerikanischen Pragmatismus geführt: zu William James, zu Georg Herbert Mead und zu John Dewey. Mit letzterem stand Moreno auch in persönlichem Kontakt.

Nun also ein kleiner *Exkurs zur pragmatischen Sichtweise*:

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 Körperlichkeit des Menschen. Erfahrungen sind das, was wir wirklich haben, und das sind Erfahrungen des In-der-Welt-Seins. Diese primäre Erfahrung wird als Ganzheit erlebt, als Wechselspiel von Aktivität und Passivität in der konkreten Situation. 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 Erfahrungen aufgelöst. Subjekt und Objekt treten zu analytischen Zwecken so lange auseinander, bis die Reflexion beendet wird und das direkte Erleben wieder hergestellt 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. Erst wenn dann durch Handeln etwas verändert wird, werden neue Möglichkeiten erschlossen und neue Sinnhorizonte eröffnet. Die Folge davon ist Wachstum der menschlichen Erfahrung. Findet dann wieder ein Ausgleich von Aktivität und Passivität, wir können auch sagen zwischen Konserve und Kreativität statt, wird diese sekundäre Erfahrung als neue Einheit erlebt, als in sich vollendet und ausgeglichen. Dadurch wird sie als angenehm und bejahenswert erlebt. Es geht also nicht um mehr Wissen, sondern um ein *Wachstum qualitativer Erfahrung*.

Dewey geht damit über Epiktet hinaus: Das Herausbilden von Vorstellungen ist nicht nur eine Sache des Kopfes. Sie bilden sich aus Handlungserfahrungen. Wenn wir unsere „Meinungen und Urteile“ ändern wollen, müssen wir schon andere Erfahrungen mit all unseren Sinnen machen. Sonst bleiben neue Erkenntnisse blasse Kopfgeburten. Wir wissen dann viel, handeln aber nicht danach. *Das Wahrheitskriterium ist nun die Bewahrheitung, die Bewährung in der Praxis. Wahrheitsfindung ist also ein nicht abschließbarer dynamischer Prozess.*

Werden Praxisprobleme nicht einfach durch Routine oder bloßes Ausprobieren, sondern durch innovative Kreation gelöst, spricht Dewey von intelligentem Handeln. Der lebendige Zweifel führt zum Denken, welches, wenn es erfolgreich ist, den Zweifel beseitigt und eine neue Verhaltensgewohnheit etabliert. Denken oder Erkennen ist also selbst eine Form des Handelns und zwar die Interaktion, durch die andere natürliche Interaktionen der Steuerung unterworfen werden. Die Erkenntnis hat also eine „instrumentelle“ Funktion. Sie soll die Handlung so kontrollieren, dass sie zu einer Bereicherung unmittelbarer Erfahrung führt: Die sekundäre Erfahrung wird wieder zu einer primären. Wir können auch sagen: *Eine sekundäre Erfahrung dürfen wir dann als wahr bezeichnen, wenn sie die primäre Erfahrung qualitativ bereichert.*

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 Frage: Worum geht es eigentlich in der Supervision? Menschen, die mit ihrer Praxis in ihren Arbeitszusammenhängen schlechte Erfahrungen machen, kommen in die Supervision, um etwas zu lernen, was ihnen hilft, demnächst in ihrer Praxis wieder häufiger gute Erfahrungen zu machen. Es geht also darum, primär schlechte

Erfahrungen in sekundär gute umzuwandeln. Wie geht das? Am besten dadurch, dass der Supervisand schon in der Supervision gute Erfahrungen macht. Diese Erfahrungen prägen sich nämlich besonders gut ein. Das wussten Pädagogik und Lernpsychologie schon immer. Es schadet aber nichts, wenn die Hirnforschung das bestätigt. Mit diesem Wachstum an qualitativer Erfahrung geht der Supervisand dann ermutigt in seine Alltagspraxis.

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

Welche Rolle kann dabei ganz konkret die Aufstellungsarbeit spielen?

#### **4. Schritt: Lernen durch Ausbildung und Einbildung**

Wer sich als Supervisand begreift, weiß nicht, wie er in bestimmten Situationen sinnvoll, angemessen handeln soll. Seine Vorstellungen bieten ihm keine gute Orientierung. Diese Vorstellungen bezeichne ich als *Einbildungen*, die sich ihm als Niederschlag von persönlichen Erfahrungen eingeprägt haben. Damit greife ich einen Begriff auf, der für Moreno von großer Bedeutung ist: *Imagination*, die Einbildungskraft. Wir bilden uns immer etwas ein. Man kann aber sinnvoll zwischen irreführenden und Richtung weisenden Einbildungen unterscheiden. In „The Magic Charter of Psychodrama“ sieht Moreno als vornehmste Aufgabe des Psychodramas, die Imagination zu trainieren (Moreno 1973, 131), d.h. unpassende durch passende Einbildungen zu ersetzen. Genau darum geht es mir.

Der Supervisand bildet diese Einbildungen zunächst aus, indem er sie in Erzählungen, man kann auch sagen, in Narrationen transformiert. An diesen Erzählungen kann mit Hilfe des Supervisors 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 Supervisanden 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 Einbildung. 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 beiden Methoden spielt die Gruppe eine hervorragende Rolle. In der Inszenierung wie in der Aufstellung bringen sich die Gruppenmitglieder als Hilfs-Iche mit ihrer Lebenserfahrung so ein, dass der Supervisand weiterführende Einsichten erhält, auf die er so selbst nicht gekommen wäre. Wirksam sind in einem Fall die Handlungsdynamiken einer Szene, im anderen die sozioemotionalen Strebungen in einer Konstellation im Raum, von denen die

Mispieler bzw. die Stellvertreter erfasst werden. In beiden Methoden wird die *Relationsdynamik* genutzt, um den Protagonisten bzw. Aufsteller in eine bessere Position zu bringen, die seine blockierte Kreativität freisetzt.

In diesen beiden Methoden tauchen die realen Bezugspersonen nicht auf. Sie werden ersetzt durch Mitspieler bzw. Stellvertreter. Wenn die ausgebildeten Konstellationen den Einbildungen entsprechen – sie vom Supervisanden als „stimmig“ erlebt werden – und die Gruppe angemessen mitarbeitet, entstehen „Zwischenlösungen“, die vom Supervisanden als weiterführend und ermutigend erlebt werden. In der Prozessarbeit vom Ausgangsbild in ein „Lösungsbild“ wird die gesamte Weisheit der Gruppe genutzt: Jeder weiß intuitiv, welche neue Konstellation für ihn, wie für die anderen besser ist als die alte. Diesen Impulsen wird nachgegangen, bis eine Konstellation entsteht, die im Moment jedenfalls nicht mehr verbessert werden kann. Da aber der Mensch ein relationales Wesen ist, kommen dem Supervisanden in einer besseren Konstellation auch neue Ideen, die ihn motivieren, seine Praxis zu verändern.

Was ist also geschehen? Während der Aufstellungsarbeit wurden die alten Einbildungen des Supervisanden durch die Erfahrung mit den augenblicklich erlebten Ausbildungen und seinen Veränderungen überschrieben oder gar ersetzt, so dass diese neuen Ausbildungen auch zu neuen Einbildungen führen. Genau diesen Übersetzungsprozess muss der Aufstellungsleiter in Dialogen mit dem Aufsteller zwischen den Umstellungsprozessen im Raum immer wieder aufgreifen und fokussieren. Dieser Prozess des Erfahrungslernens sollte solange ermöglicht werden, bis der Supervisand ein kreatives Stadium erreicht hat. Der Supervisand hat sich mit Hilfe einer kreativen Gruppe in eine bessere Position gebracht, in der er auch selbst kreativer geworden ist.

Und diese Kreativität kann nun im Nachgespräch genutzt werden, um zur Neugestaltung der zukünftigen Praxis neue Wege zu entwerfen. Weder ist also die alte Konstellation eine realitätsgetreue Abbildung der Organisationsnetze, noch enthält die neue Konstellation ein direkt umsetzbares Muster für eine Neukonstellation in der Praxis. Das wäre ein völliges Missverständnis. Der Supervisand ist nur besser drauf. Im Laufe des Prozesses hat er viele neue Ideen entwickelt, ist motiviert, etwas zu unternehmen, fühlt neue Gestaltungskraft in sich.

Es geht also um den Mut, neue Wege zu gehen. Dass diese Ermutigung, dieses Selbstvertrauen, diese Begeisterung, diese Reanimation, dieser kreativer 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 ihr 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, sondern eine Karte von den Pyrenäen.

Was will uns Karl Weick damit sagen? Der Organisationstheoretiker Günther Ortman (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 also in der Supervision nicht darauf an, die richtige Karte zu finden oder zu entwerfen. Es kommt darauf an, sich zu ermutigen, 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 Supervision als gute Gelegenheit nutzen, den Glauben möglichst enttäuschungsresistent zu machen.

Dann geht es in der Integrationsphase darum, sich nach diesem Ausflug in eine künstliche soziometrische Welt wieder der konkreten Organisationswelt anzunähern. Das geschieht zum einen durch das Einbringen von konkreten Erfahrungen der Gruppenmitglieder im Sharing. Das geschieht aber vor allem im Nachgespräch des Supervisors mit dem Supervisanden. Dessen Ideen müssen nun darauf hin geprüft werden, was davon wie und wann umgesetzt werden kann. Wenn noch unklar ist, ob ein neuer Weg auch von ihm gegangen werden kann, kann eine „Realitätsprobe“ helfen. In den üblichen Aufstellungsmodellen kommt dieser Transformationsprozess gar nicht vor. Weil der Aufsteller damit allein gelassen wird, dürften so viele Wege im Sande verlaufen. Hier zeigt sich, dass die Einbindung der Aufstellungsarbeit in ein elaboriertes Verfahren wie etwa das Psychodrama und in ein standardisiertes Format wie etwa die Supervision von entscheidender Bedeutung ist.

Am Ende einer solchen Fallarbeit sollte also ein Wissen und Können stehen, von dem der Supervisand begründet annehmen kann, dass es für seine Praxis nützlich sein wird. Mehr kann ein Supervisionsprozess gar nicht leisten. Nun ist der Supervisand dran. Allein gelassen mit seinen neuen praxisnahen Einbildungen muss er jetzt anders handeln als zuvor. Tut er das tatsächlich, verstört er zunächst das Handlungssystem mit seinen Rollengeflechten und telischen Netzen, in das er zurückkehrt. Dieses System kann den Supervisanden 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 aber ist kaum vorhersehbar. Daher ist es wenig sinnvoll, in der Supervision immer detailreichere Handlungspläne zu entwerfen. *Es kommt vielmehr darauf an, den Supervisanden zu ermutigen, beherzt Verstörungen auszulösen und dann bei Neutarierungsprozessen kräftig Einfluss zu nehmen.* Aus der neuen individuellen Praxis des Supervisanden kann dann eine neue kollektive Praxis seiner Interaktionspartner werden, die dann rekursiv seine individuelle neue bestätigt.

Der Supervisand macht also so seine Erfahrungen in der Praxis. Und diese Erfahrungen führen wiederum zu neuen Einbildungen. Mit diesen Einbildungen kommt er nun in das nächste Supervisionstreffen. Sind die Erfahrungen gut, kann es so weiter gehen. Sind sie schlecht, muss er sich erneut einem Lernprozess unterziehen. Es kann dann erneut aufgestellt werden. Es kann aber auch ein anderes Arrangement etwa aus der Inszenierungsarbeit ausgewählt werden. Bei der Auswahl kommt es nicht darauf an, ob sich hier etwas abbilden,



repräsentieren lässt. Es kommt vielmehr darauf an, dass es ein *ungewohntes Starter-Ensemble* enthält, das den Supervisanden am Ende in eine kreative Gestimmtheit bringen kann.

Durch diesen *doppelten, rekursiven Lernzyklus* von Erfahrungslernen in der Supervision und Erfahrungslernen in der Praxis und zurück, können die kleinen Welten verändert werden, mit denen es die Supervisanden tatsächlich zu tun haben.

## **5. Schritt: Die Bedeutung der Kreativität für die Aufstellungsarbeit**

In „The Words of the Father“ hat Moreno 1941 eindeutig dargelegt, dass hinter seiner Konstruktion von Kreativität die Gottesidee steckt. Damit greift er nicht nur Vorstellungen aus der chassidischen Mystik auf. Er steht auch in der Tradition der Lebensphilosophie. Arthur Schopenhauer hatte die Annahme der Aufklärung in Frage gestellt, dass gesellschaftlicher Fortschritt zu erzielen wäre, wenn alle Menschen endlich vernünftig würden. Er sieht die Welt und damit auch uns getrieben von einem blinden Willen zum Leben, auch wenn dieses Leben nichts als unendliches Leid mit sich bringt. An diese Vorstellung hat bekanntlich Sigmund Freud angeknüpft. Henri Bergson dagegen hat diesen Willen ins Positive gewendet: Der „elan vital“ durchdringt alles und ermöglicht ein lebenswertes Leben. Moreno schließt sich dieser optimistischen Sichtweise an. Die alte Vorstellung eines fernen, jenseitigen Gottes ist seiner Einschätzung nach ans Ende gekommen. Diese Gottesvorstellung haben wir „getötet“, wie Nietzsche festgestellt hat. Wenn Gott aber tot ist, müssen wir jetzt ran. Wir müssen ihm die Glieder schöpfen aus unserem Tropfen Blut, wie Moreno 1922 im „Testament des Vaters“ (1922, 144) geschrieben hat:

„O hat er uns verloren,  
Warum sind wir noch da?  
O hat er uns geboren,  
So ist auch er noch da.  
O knieet alle nieder,  
Wo seine Asche ruht.

O Väterchen kommt wieder,  
Denn Väterchen ist gut“.

So ein Kindervers als Schlusswort dieses Testamentes.

Der Glaube an Gott, der Glaube an die Vernunft, der Glaube an den Lebenswillen wird von Moreno in seine Konstruktion von Kreativität hinein genommen. Sie ist die Kraft, die den Weltentwicklungsprozess antreibt. Sie kann aber nicht wirksam werden ohne uns. Wir müssen aus dieser Kraft heraus als Co-Creators handeln. Damit wird Kreativität als eine weltimmanente Kraft konstruiert. Diese Sichtweise steht damit auch in einer Tradition des Pantheismus. Nicht umsonst bezieht sich Moreno immer wieder auf Baruch Spinoza. *Diese Kraft ist in der Welt, aber nicht von dieser Welt. Wir können sie nicht erzeugen, aber wir können ihrer teilhaftig werden, wir können an ihr partizipieren.*

Was können wir dafür tun? Wir müssen uns offen machen: D.h. wir müssen unsere konservierten Denk- und Handlungsmuster flexibilisieren, indem wir uns auf spontane Prozesse einlassen. Nun sind unsere Psychodrama-Klienten immer schon flexibilisiert: Sie erfahren, dass ihre bisherigen Muster nicht mehr passen, sie geraten ins Zweifeln, sind irritiert, verstört. Gerade deshalb halten sie aber an diesen Mustern fest oder haben gar weitere

Stützpfiler eingebaut, die sie aber umso unfreier machen. Sie sind in einem Teufelskreis gefangen, aber immerhin schon in Bewegung. Das Psychodrama bietet nun Methoden, Arrangements und Techniken an, diesen Bewegungen so Ausdruck zu verschaffen, dass der Teufelskreis in einen Engelskreis verwandelt werden kann.

In einem Teufelskreis ist die Kreativität blockiert. Es gibt zwar spontane Impulse, sie bleiben aber richtungslos. Ausgerichtet können sie aber werden, wenn die alten Lebenskonserven durch künstliche Gehhilfen ersetzt werden. Diese psychodramatischen Stützen sind nicht nur Angst reduzierend, sondern ermutigend, da sie die Hilfsqualitäten der Gruppe nutzen. Diese Konserven sind also spezifisch angepasst und können somit als kreativitätsförderlich angesehen werden. In diesem „status nascendi“ können Blockaden abgebaut werden und Kreativität kann einströmen. Wie geschieht diese Wende, diese Katharsis in der Aufstellungsarbeit?

Der Supervisand wird aufgefordert, etwas Ungewöhnliches zu tun: Er soll ganz intuitiv seine innere Einbildung in eine äußere Aufstellung transformieren. An seinen ihn beherrschenden Blockaden vorbei soll er sich spontan seinen Intuitionen hingeben. Interessanter Weise gelingt ihm das. Denn wenn sein Ausgangsbild aufgestellt ist, empfindet er es als „stimmig“. Eine erste Kreation gelingt. Dann eröffnet das Erleben dieser Aufstellung überraschend neue Sichtweisen. Eine Spannung wird spürbar. In den Resonanzen, die die Stellvertreter äußern, wird eine Veränderungsdynamik hörbar.

Langsam baut sich ein kreatives Feld auf, in das die Gruppe, der Aufsteller, aber auch der Leiter hineingezogen wird. Und plötzlich taucht in der Prozessarbeit eine Konstellation auf, die beim Aufsteller, aber auch bei den Aufgestellten, wie beim Leiter eine neue Qualität hat. Die Spannung löst sich, eine freudige Stimmung macht sich breit. Der Aufsteller hat plötzlich viele Aha-Erlebnisse und fühlt sich gekräftigt. Er hat wieder Kontakt zur Kreativität gefunden. In der Nacharbeit wird diese kreative Kraft genutzt, sinnvolle und machbare Wege für die Praxis zu finden.

Aufsteller, Aufgestellte und Aufstellungsleiter: Alle müssen sich für kreative Prozesse öffnen. Das tun sie, indem sie sich auf ein Lernarrangement einlassen, das vermutlich hohe Starterqualitäten hat. Dazu ist wichtig, dass im Ausgangsbild einer Aufstellung das innere Bild des Supervisanden enthalten ist. Daher muss solange nachtariert werden, bis der Aufsteller eindeutig „Stimmigkeit“ feststellt. Dann müssen alle Aufgestellten bereit sein, ihre Resonanzen in ihren Positionen leibhaftig zu spüren, auch wenn es unangenehm bis schmerzlich ist. Dann müssen sie bereit sein, ihren Veränderungsimpulsen im Rahmen der Möglichkeiten einer Umstellung nachzugehen. Dann kann ein „Lösungsbild“ auftauchen, das eine neue Qualität hat. Der Aufstellungsleiter hat die Aufgabe, diesen kreativen Erwärmungsprozess lösungsorientiert zu fokussieren.

Das alles ist ein kollektiver Schöpfungsvorgang, an dem alle Beteiligten ihren Anteil haben. Er vollzieht sich wie von selbst. Man muss ihn nur zulassen. Dazu braucht es keine Führer, Gurus oder Weisheitslehrer. Das können die Betroffenen aus eigener Kraft.

*Psychodramatiker sind also Menschen, die an die Kraft der Kreativität glauben. Und sie glauben, dass alle Menschen ihrer teilhaftig werden können. Im Unterschied zu den gängigen Aufstellungskonzepten verfügen sie dazu noch über ein Verfügungswissen, durch welche Starter kreative Prozesse angeregt und stabilisiert werden können.*

Wenn jetzt noch einer fragt: „Gibt es denn diese Kreativität á la Moreno wirklich? Hat das denn die Wissenschaft festgestellt?“ muss ich zum wiederholten Mal auf den Pragmatismus verweisen: Es kommt nicht darauf an, ob es diese Kreativität gibt. Es kommt darauf an, dass wir daran glauben und im Vertrauen auf diese Kreativität handeln. Was sich bewährt, ist wahr. Ob es sich bewährt hat, können nur wir selbst entscheiden. Diese Verantwortung kann uns niemand abnehmen, auch die Wissenschaft nicht.

## **6. Schritt: Was Psychodramatiker wirkungsvoll tun können**

Psychodramatiker setzen in bestimmten Formaten Lernarrangements aus dem Fundus des Psychodramas und zudem psychodramatisch fundiert ein, um kreative Prozesse bei ihren Klienten auszulösen. Was daraus genau wird, ist kaum vorhersehbar. Wenn die Klienten jetzt bessere Erfahrungen machen als zuvor, ist alles gut. Wenn nicht, sollten sie wiederkommen. Manchmal dauern Lernprozesse eben länger, so dass das Durchlaufen mehrerer Lernzyklen unvermeidlich ist.

Ist das nun alles, was wir tun können? Ja, das ist alles. Mehr ist nicht drin. Aber das ist ganz viel. Wieso?

Angesichts des Leids in der Welt könnte man ja auch mit guten Gründen zu der Ansicht kommen, dass nicht nur ein Gott, der das alles zulässt, nicht mehr verteidigt werden kann. Auch das Leben selbst könnte als wenig lebenswert angesehen werden. Wenn wir dieser Überzeugung wären, könnten wir unsere Arbeit einstellen. Ich mache jedoch, gerade im Einsatz psychodramatischer Mittel, die Erfahrung, dass Menschen plötzlich in der Lage sind, ihre Lebensqualität entscheidend zu verbessern. Die damit verbundene Lebensfreude ist für mich Motiv genug weiterzumachen.

Menschen in einem kreativen Zustand machen die Erfahrung, dass ihnen etwas gelingt, etwas glückt. Der Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi (2004) hat diesen Zustand des schöpferischen Fließens „Flow“ genannt. *Moreno hat mit seiner Kreativitätstheorie Orientierungswissen, Erklärungswissen und Verfügungswissen bereit gestellt, das Psychodramatiker/innen nutzen, um immer wieder solche Prozesse des Gelingens und der dadurch ausgelösten Glücksgefühle anzustoßen.* Ist das nichts? Ich meine, das ist sehr viel.

## **7. Schritt: Von den kleinen Welten in die große Welt**

Wir unterstützen also Menschen dabei, ihre Kreativität wieder zu finden. Mit dieser Kraft verändern sie nicht nur sich selbst, sondern als relationale Wesen auch ihre sozialen Welten. Man kann Kreativität als eine „Himmelsmacht“ auffassen. Sie ist nicht von dieser Welt, aber in dieser Welt. Indem wir Menschen unterstützen, mit dieser Macht in Kontakt zu kommen, ermächtigen wir sie.

Das deutsche Wort Macht steckt auch in Ver-mögen und Mög-lichkeit. Ich schlage also vor, unter Macht folgendes zu verstehen: *Macht ist das Vermögen, Möglichkeiten zu nutzen oder herbeizuführen, durch die ein Vorhaben gelingen kann.*

Was machen wir in unserer Arbeit? Wir ermächtigen die Menschen, ihr Leben und ihre Arbeit mit Power anzugehen. Indem sie das tun, greifen sie in ein vorgegebenes Machtgefüge ein. An dieser Stelle knüpfe ich gern an die Machttheorie von Michel Foucault an. Er konstruiert

Macht als „eine Form handelnder Einwirkung auf andere.“ (Foucault, 2005, 255). Macht ist also in jedem Handlungsprozess enthalten. Bilden sich in diesem Geschehen Muster heraus, entstehen feste Machtverhältnisse, die sich als Herrschaftsformen etablieren. Das sind dann die einschränkenden sozialen Konserven, von denen Moreno spricht.

Foucault hat nun immer interessiert, wie diese Machtformen die Individuen in unserer Gesellschaft als Subjekte prägen. Er stellt als Ergebnis seiner historischen Studien fest, dass das Christentum eine spezifische Form der Machtausübung herausgebildet hat: die Pastormacht. Alle staatlichen und parastaatlichen Institutionen, wie Armee, Gefängnis, Psychiatrische Anstalt, Schule, aber auch Fabriken und sonstige Arbeitsorganisationen haben Disziplartechniken der Bemächtigung herausgebildet, die ihre Adressaten bis ins Innerste, bis in ihre Seelen und Körper hinein formen. Erst in seinen späteren Studien erkennt Foucault, dass die Pastormacht die antike Tradition der Sorge um sich selbst, die *cura sui*, überdeckt hat. Diese Selbstsorge richtet sich auf die Herausbildung eines Subjekts, das sich nach eigenen Vorstellungen in Freiheit konstituieren will.

Während Foucault in seinen frühen Schriften Machtausübung eher als *Bemächtigung* der Individuen durch Einwirkung von Machtapparaten konstruiert hat, sieht er jetzt Machtausübung auch als Kunst der *Ermächtigung* der Individuen zu selbst bestimmten Subjekten. Wie er möchte ich an diese antike Tradition wieder anknüpfen. Genau das kann auch das Psychodrama leisten.

In psychodramatisch angeleiteten Prozessen lernen Menschen, ihre Potenzen und Potenziale kreativ zu entfalten, so dass sie sich ermächtigt haben, ihre eigenen Vorstellungen von einem guten Leben zu realisieren. Als relationale Wesen nehmen sie dabei Rücksicht auf alle Menschen, mit denen sie verbunden sind. Sie machen ihr Leben lebenswerter, indem sie die sie umgebenden Rollengeflechte und Beziehungsnetze mit diesem Ziel umgestalten. Auch wenn das nicht immer gelingt, solange sie an diesem Glücksstreben festhalten und immer wieder auch erfahren, dass ihnen dazu eine „Himmelsmacht“ zuströmen kann, solange macht es auch mir Freude, sie in diesem Vorhaben zu unterstützen.

Wir können nun nicht alle Menschen so einfach psychodramatisch beglücken. Was ist realistisch? Wir alle wollen von unserer Arbeit auch Unterhalt beziehen. Geld gibt es aber nur für den Einsatz von Formaten, nicht von Verfahren. Formate sind aber auf den Einsatz von Verfahren angewiesen, zum Beispiel auf Psychodrama. In der Psychotherapie, in der Supervision, im Coaching, in der Organisationsberatung, im Unterricht, in Workshops, in Trainings... erreichen wir sehr viele einflussreiche Menschen, die an Lernprozessen interessiert sind. Wenn wir hier mit psychodramatischen Mitteln kreative Prozesse anstoßen, die die kleinen Lebenswelten dieser Menschen beglückender machen, dann haben wir viele kleine Welten verbessert. Und diese Welten strahlen wieder auf die Welten aus, in denen andere Menschen leben. So kommt der kreative Virus in die große Welt und kann seine Wirkung entfalten. Eine Vorstellung, die Moreno schon 1924 in seiner „Rede über die Begegnung“ entwickelt hat.

Zum Schluss möchte ich daran erinnern, was auf dem Grabstein Morenos auf dem Wiener Zentralfriedhof zu lesen ist: „Der Mann, der Freude und Lachen in die Psychiatrie brachte.“ Vielleicht sollten wir Psychodramatiker/innen uns als Menschen verstehen, die im Rahmen der Arbeitsformate, in denen wir tätig sind, im Vertrauen auf die Kreativität mehr Freude und mehr Lachen in die Welt bringen können. Das ist doch was.

Ich wünsche uns dabei viel Spaß!

## **Zitierte Literatur**

- Ameln, F.v., Kramer, J., Stark, H. (2009). Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Epiktet (1991). Handbuch der Moral. In: Epiktet, Teles, Musonius: Wege zum Glück (S. 17-48). München: dtv.
- Foucault, M. (2005). Analytik der Macht. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Moreno, J.L. (anonym) (1922). Das Testament des Vaters. Potsdam: Kiepenheuer.
- Moreno, J.L. (anonym) (1924). Rede über die Begegnung. Potsdam: Kiepenheuer.
- Moreno, J.L. (1941/1972). The Words of the Father. Beacon: Beacon House.
- Moreno, J.L. (1973). The Magic Charter of Psychodrama. Group Psychotherapy XXV, 131.
- Ortmann, G. (2011). Kunst des Entscheidens. Ein Quantum Trost für Zweifler und Zauderer. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Weick, K.E. (1995). Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage.

In diesen Vortrag sind viele Überlegungen eingeflossen, die ich seit Jahren angestellt habe. Wenn Sie Lust haben, diese Überlegungen genauer kennenzulernen, hier:

## **Literaturhinweise zum weiteren Studium**

### **Zum Thema: Aufstellungsarbeit**

- Buer, F. (2007). Dilemmaaufstellungen in der Gruppensupervision mit GewerkschaftssekretärInnen. In: Ameln, F.v., Kramer, J. (Hg.), Organisationen in Bewegung bringen (S. 257-260). Heidelberg: Springer.
- Buer, F. (2010). Aufstellungsarbeit nach Moreno in Formaten der Personalarbeit in Organisationen. In: Buer, F., Psychodrama und Gesellschaft. Wege zur sozialen Erneuerung von unten (S. 282-300). Wiesbaden: VS Verlag.
- Buer, F. (2010). Organisationsentwicklung jenseits des globalen Steigerungsspiels. In: Buer, F., Psychodrama und Gesellschaft (S. 320-331). Wiesbaden: VS Verlag.

### **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. 267-280). Wiesbaden: VS Verlag.

### **Zum Thema: Ermächtigung**

Buer, F. (2012). Die Kultur der Macht – die Macht der Kultur. Über Machtspiele zwischen Bemächtigung und Ermächtigung in Organisationen – eine dramatologische Perspektive für Berater. In: Hajnal, I., Knoblach, B., Oltmanns, T. (Hg.), Macht in Unternehmen – Der vergessene Faktor (S. 147-163). Wiesbaden: Gabler.

### **Zum Thema: Glück, Freude in der Arbeit**

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 Supervision und Organisationsentwicklung (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.).

Buer, F., Schmidt-Lellek, C. (2008). Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schmidt-Lellek, C., Buer, F. (Hg.) (2011). Life-Coaching in der Praxis. Wie Coaches umfassend beraten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.