



Führung aus neuer Perspektive

Die Reflexion und Konstruktion von Wirklichkeiten in der psychodramatischen surplus reality

Josef Kramer, Köln

Falko von Ameln, Bergisch Gladbach



Ohne Imagination wäre für uns nichts in der Welt bedeutsam. Ohne Imagination könnten wir unseren Erfahrungen niemals Sinn verleihen. Ohne Imagination wäre es uns unmöglich, uns mit logischem Denken einem Wissen über die Wirklichkeit anzunähern. (Johnson 1987, IX)

Führung in Spitzenpositionen ist der Versuch, ein hochkomplexes System in einer nicht minder komplexen und sich darüber hinaus rapide verändernden Umwelt in eine bestimmte Richtung zu lenken. Führung findet immer unter Unsicherheit statt, denn die entscheidungsrelevanten Faktoren der Situation können ebenso wenig vollständig erkannt werden wie die möglichen Folgen und Fernwirkungen einer bestimmten Entscheidung. In dieser Situation kann Coaching eine wertvolle Hilfe sein, um das eigene Handeln kritisch zu hinterfragen, Ansichten und Anregungen von einer außenstehenden Person zu bekommen, aber auch, um Unterstützung und Stärkung in einem konfliktären, oftmals belastenden Handlungsfeld zu erfahren. Gemeinsam mit dem Coach sollen Ziele und Handlungsmöglichkeiten, Kommunikationsmuster und Rollenkonstellationen, Überzeugungen und Werthaltungen, Wahrnehmungen, persönliches Auftreten und mögliche blinde Flecken kritisch-wohlwollend reflektiert werden. Im Gegensatz zur klassischen Organisationsberatung, die das System-Umwelt-Verhältnis der Organisation thematisiert (z.B. Beratung zur Preisgestaltung für eine bestimmte Produktgruppe), steht im Coaching die einzelne Person und ihre *subjektive Wirklichkeit* im Fokus.

Das Psychodrama bietet vielfältige Möglichkeiten zur Reflexion und Umgestaltung dieser subjektiven Wirklichkeit. Das Grundprinzip des Verfahrens besteht darin, die Mosaiksteine der subjektiven Wirklichkeit des Klienten (Erlebnisse, Gedanken, Emotionen, Erwartungen, Ziele, Motivationen, Überzeugungen und andere Sinngehalte) in einen reflexiven und diskursiven Raum, die psychodramatische *surplus reality*, zu projizieren. Die surplus reality soll neue Sichtweisen eröffnen, Selbst- und Fremdwahrnehmungen miteinander kontrastieren und neue Bewertungen ermöglichen.

Im ersten Abschnitt dieses Artikels stellen wir das Konzept der surplus reality vor und zeigen seine Relevanz als Leitkonzept unseres psychodramatisch fundierten Coaching-Ansatzes. Ein solcher Ansatz muss sich in jedem Fall auf die Besonderheiten des Arbeitsfeldes einstellen; „klassische“ Psychodrama-Konzeptionen für die Einzelarbeit

werden hier nur im Ausnahmefall anwendbar sein. Daher stellen wir in den Abschnitten 2 und 3 die Arbeit mit inneren Bildern und die Arbeit mit Metaphern als Möglichkeiten der Nutzung von surplus reality vor. Wie im letzten Abschnitt gezeigt werden soll, stellt das Konzept der surplus reality eine mögliche Brücke zwischen dem Psychodrama und dem systemischen Denken dar. Wir setzen im Folgenden die Kenntnis der Psychodrama-Methodik voraus (für eine Einführung vgl. *Ameln, Gerstmann & Kramer 2004*).

1. Das Konzept der surplus reality

Das Psychodrama ist ein äußerst facettenreiches Verfahren, das über eine Vielzahl von Arbeitsformen, Arrangements und Techniken verfügt (für eine Übersicht vgl. *Ameln, Gerstmann, Kramer 2004*). Viele dieser methodischen Elemente, z.B. der Rollentausch, die Arbeit mit dem Leeren Stuhl oder die Visualisierung von Strukturen und Prozessen, können auch im Führungskoaching effektiv eingesetzt werden. Der Begriff „Psychodrama“ deutet darauf hin, worin der gemeinsame methodische Kern dieses breit gefächerten Instrumentariums liegt: Psychodrama bedeutet, subjektive Wirklichkeit (griech. *psyche* = Seele) in Handlung (griech. *drama* = Handlung) zu übersetzen. Dies geschieht in der klassischen Variante des Psychodramas dadurch, dass ein Ereignis aus der beruflichen Praxis des Klienten, z.B. ein schwieriges Mitarbeitergespräch, in der Beratungssituation nachgestellt, analysiert und ggf. auf alternative Handlungsoptionen durchleuchtet wird. Im Psychodrama spielen also körperliche Bewegung und aktives Handeln eine besondere Rolle. Ziel ist dabei eine Verknüpfung von sprachlichen und nicht-sprachlichen Sinndimensionen, eine Integration von Denken, Fühlen und Handeln. Die zentrale Bedeutung, die körperlicher Bewegung und aktivem Handeln bei der Organisation unserer subjektiven Wirklichkeit zukommt, wird auch in Ausdrücken wie „be-greifen“, „er-fassen“ und „ver-stehen“ (von „vor etwas stehen und es anschauen“) deutlich.

Man würde aber dem Psychodrama nicht gerecht werden, würde man es allein als Verfahren zur Inszenierung und Analyse von Ereignissen aus dem Leben der Klienten betrachten. Auch *Moreno* sah den Kern des Psychodramas in einer anderen, umfassenderen Idee verwirklicht:

„Es ist ein häufiges Missverständnis, Psychodrama bestehe nur aus dem Ausspielen von vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Episoden, welche im Rahmen der Realität erfahren und verstanden werden. Es gibt im Psychodrama einen Modus der Erfahrung, der über die Realität hinaus reicht und der dem Einzelnen eine neue und erweiterte Erfahrung der Realität ermöglicht, eine *surplus reality*.“ (*Moreno 1965, 212*)

Was ist mit dem Begriff „surplus reality“ und dem von *Moreno* angesprochenen „Modus der Erfahrung“ gemeint? Bei *Moreno* umfasst der Begriff drei unterschiedliche, aber miteinander verbundene Facetten:

- Surplus reality als Begriff für die unsichtbaren Dimensionen der Wirklichkeit (Abschnitt 1.1),
- Surplus reality als Begriff für die nicht sprachlich erfassbaren Dimensionen der Wirklichkeit (Abschnitt 1.2),
- Surplus reality als Begriff für den psychodramatischen Handlungsraum (Abschnitt 1.3).

In einem weiteren Sinne, so wird in Abschnitt 1.4 zu zeigen sein, bezeichnet der Begriff die Aktivität der menschlichen Imagination.

1.1 Surplus reality als Begriff für die unsichtbaren Dimensionen der Wirklichkeit

Wenn wir von Realität sprechen, beziehen wir uns häufig (explizit oder implizit) auf Materielles – Häuser, Straßen, Bäume usw. Die Funktionsweise unserer Sinne und unsere Verwurzelung in der objektivistischen Erkenntnistradition der westlichen Hemisphäre legen es nahe, dasjenige als real zu betrachten, das wir sehen und berühren können. Dabei gerät gelegentlich außer Acht, dass unsere individuelle, gesellschaftliche und kulturelle Wirklichkeit im Wesentlichen nicht-materieller Natur ist. Wenn *Moreno* (1965, 216) davon spricht, „man könne die gesamte kulturelle Evolution des Menschen als surplus reality beschreiben, die Religionen, die Kunst und das Handwerk, die Philosophie“, meint er diese Dimensionen der Wirklichkeit, die wir nicht sehen und anfassen können. Das gilt auch für das Thema Führung: Für die Art, wie Führungskräfte die organisationale Wirklichkeit erleben und sich handelnd mit ihr in Beziehung setzen, sind Zielsetzungen, Erfahrungen, Erwartungen, Einstellungen zu Kolleginnen und Kollegen, Sympathien und Antipathien, Organisationskultur und Symbole von größerer Bedeutung als der Teppichboden oder die Tapete im Büro. Der Begriff surplus reality in diesem Sinne beschreibt also die *subjektive, immaterielle Sinnwelt* eines Individuums oder einer Gruppe.

1.2 Surplus reality als Begriff für die nicht sprachlich erfassbaren Dimensionen der Wirklichkeit

„Surplus reality“ ist also ein Gegenbegriff zum Begriff „Realität“ in einer materialistischen Auslegung. Moreno grenzt sich mit dem Konzept der surplus reality aber noch von einem weiteren Gegenbegriff ab: dem Begriff der „Infra-Realität“. Er wirft der Psychoanalyse vor, in einer solchen Infra-Realität oder „reduzierten Realität“ zu operieren, da sie handelnde und nicht-sprachliche Dimensionen der menschlichen Wirklichkeit nicht direkt aufgreife, sondern sich auf die Sprache als einzigen Arbeitsmodus beschränke (vgl. *Moreno* 1977, 104). Diese Kritik lässt sich u.a. mit der von *Jerome Bruner* (1974) aufgestellten These untermauern, dass Menschen die Realität auf drei verschiedene Arten repräsentieren: (1) handlungsmäßig, (2) bildhaft (ikonisch) und (3) sprachlich.

Diese Repräsentationsmodi bilden sich in der Entwicklung des Kindes nacheinander aus, wobei handlungsbezogene und bildhafte Repräsentationen durch die Sprache nicht ersetzt, sondern nur ergänzt werden. Diese These wird durch kognitionswissenschaftliche Forschungen belegt. Das bedeutet, dass etwas, das wir handelnd erfahren haben, im Gehirn anders abgespeichert wird als Informationen, die wir uns rein sprachlich (z.B. durch Lesen) angeeignet haben. Insofern erscheint der Gedanke sinnvoll, auf in unterschiedlichen Modi repräsentierte Erfahrungen und Informationen mit einem Verfahren zuzugreifen, das nicht nur verbal arbeitet, sondern gezielt Schlüsselreize in allen Modi setzt. Dieser Anspruch, handlungsbezogene, bildhafte und sprachliche Dimensionen gleichermaßen zu berücksichtigen, ist im Psychodrama realisiert.

1.3 Surplus reality als Begriff für den psychodramatischen Handlungsraum

Im Psychodrama werden die unsichtbaren, aber für das Erleben und Handeln des Menschen oft entscheidenden Dimensionen der Wirklichkeit in ein materielles Bühnenarrangement überführt. Dies kann geschehen, indem Entscheidungsalternativen, Abteilungen oder Hierarchieebenen einer Organisation, Prozessverläufe, Beziehungsgeflechte zwischen Kollegen oder andere innere Bilder der Klienten mit Hilfe von Mitspielern, Stühlen, Moderationskarten oder beliebigen anderen Requisiten sichtbar gemacht werden. Surplus reality in diesem Sinne ist ein „Vehikel zur Externalisierung solcher internalisierten inneren Bilder; dort werden sie zum Leben erweckt und dazu gebracht, in einem dreidimensionalen Raum in Erscheinung zu treten“ (Kellermann 1992, 98). Um unser Bild aus dem vorangegangenen Abschnitt wieder aufzugreifen: Wenn Einstellungen, Erwartungen usw. die Mosaiksteine unserer subjektiven Wirklichkeit bilden, ist es das Ziel des Psychodramas, diese unsichtbaren Mosaiksteine zu einem Bild zusammenzufügen, das wir betrachten und verstehen können. Die surplus reality in diesem Sinne bildet das konstitutive methodische Grundprinzip jeder psychodramatischen Arbeit, das das Psychodrama von anderen Verfahren unterscheidet (Ameln, Gerstmann, Kramer 2004, 226ff.). Sie ist eine „verabredete Scheinwelt“ (Sader 1991), die in jeder psychodramatischen Arbeit erschaffen wird, ein „Kreuzungspunkt zwischen verschiedenen Realitäten“ (Blomkvist, Rützel 1994, 235), an dem Innen- und Außenwelt, materielle Realität und immaterielle Wirklichkeit (surplus reality im Sinne des in Abschnitt 1.1 Dargestellten) ineinander fließen. Ähnliche Überlegungen hat Winnicott hinsichtlich des Spiels angestellt. Er versteht das Spiel als Aktivität in einem Übergangsbereich zwischen innerpsychischer und äußerer Wirklichkeit: „Der Spielbereich ist nicht Teil der intrapsychischen Realität. Er liegt außerhalb des Individuums, ist aber auch nicht Teil der äußeren Welt“ (Winnicott 1995, 63).

„Dieser Zwischenbereich der Erfahrung, der im Hinblick auf seine Zugehörigkeit zur inneren oder äußeren Realität nicht in Frage gestellt werden kann, (...) tritt das ganze Leben hindurch in der intensiven Erfahrung auf, wie sie in den Künsten, der Religion, im imaginativen Leben und in der wissenschaftlichen Arbeit gemacht wird.“ (Winnicott 1953, 97).

Auf die Parallelen zwischen Winnicotts Überlegungen und dem Psychodrama haben u.a. Blatner (2001, 538) und Holmes (1992, 159) hingewiesen.

Anhand eines Beispiels sei verdeutlicht, was in der psychodramatischen surplus reality an dieser Schnittstelle zwischen immaterieller Wirklichkeit und materieller Realität geschieht. In einer Coaching-Sitzung erläutert eine Führungskraft die Beziehungskonstellation in einem Team mit Hilfe von Stühlen, wobei die Position der Stühle im Raum Nähe – Distanz der Teammitglieder zueinander ausdrückt. Die Stühle bilden *Personen ab*, wobei die *Verfremdung gegenüber der Wirklichkeit* (Stühle sind keine Personen) eine *Anreicherung mit zusätzlichen Sinngehalten* ermöglicht: Ein Stuhl ist nun nicht mehr nur ein Stuhl, sondern repräsentiert auch die Kollegin Maier und ihre Stellung im Team. Die Abbildung ist aufgrund der Verfremdung *in ihrem Informationsgehalt unterdeterminiert*: Die Position eines Stuhls steht für die soziometrische Stellung der durch ihn repräsentierten Person, man kann aber auch andere Bedeutungsfacetten hinein lesen. Gleichzeitig wird die Komplexität der Teamsituation auf einen Ausschnitt *reduziert*: Die Darstellung beschränkt die Betrachtung auf die relevanten Aspekte (hier: Nähe – Distanz), andere Aspekte (die Aufgaben des Teams, seine Leistung etc.) können der Einfachheit halber ausgeblendet bleiben. Dadurch können die in Frage stehenden

Aspekte *klarer hervortreten*. Was wir am Beispiel eines Standbildes mit leeren Stühlen illustriert haben, gilt auch für das klassische szenische Spiel eines Ereignisses sowie für alle anderen psychodramatischen Arrangements.

Tabelle 1: Eigenschaften der psychodramatischen surplus reality

(1)	Abbildung: etwas Konkretes steht für etwas Abstraktes
(2)	Verfremdung
(3)	Anreicherung mit zusätzlichen Sinngehalten
(4)	unterdeterminierter Informationsgehalt, dadurch Interpretationsspielraum
(5)	Fokussierung auf einen Aspekt, dadurch Komplexitätsreduktion und klarere Hervorhebung eines Aspektes

1.4 Surplus reality als Begriff für die menschliche Imagination

Der psychodramatische Handlungsraum der surplus reality entsteht am Kreuzungspunkt zwischen innerer Wirklichkeit und äußerer Realität. Das eigentliche „surplus“, das Über-die-Realität-Hinausgehen, geschieht dabei in der menschlichen Imagination. Ohne die Imagination der Führungskraft bliebe der Stuhl, der im Psychodrama den Mitarbeiter repräsentiert, einfach nur ein Stuhl. Surplus reality in diesem Sinne erleben wir immer dann, wenn wir unseren Wahrnehmungen und Vorstellungen eine Ebene hinterlegen, die über den reinen „sensorischen Input“, über das, was wir als materielle Realität erleben, hinaus geht. Auch auf diesen Aspekt weist *Moreno* (1965, 212) hin, wenn er surplus reality als „Anreicherung der Realität mit Hilfe des Einsatzes und der extensiven Nutzung von Imagination“ beschreibt.

Surplus reality in diesem erweiterten Sinne wird nicht nur durch das Psychodrama, sondern durch jede symbolische Darstellung im weiteren Sinne hergestellt, z.B. durch die darstellende Kunst. Bereits *Moreno* hat Kunst als eine Form von surplus reality betrachtet (ebd., 216, vgl. Abschnitt 1.1). Tabelle 2 zeigt am Beispiel von *Edvard Munchs* bekanntem Bild „Der Schrei“ die Parallelen zwischen darstellender Kunst und den herausgearbeiteten Merkmalen von surplus reality auf.

Tabelle 2: Darstellende Kunst als Mittel der Erzeugung von surplus reality am Beispiel von Edvard Munchs Bild „Der Schrei“

Abbildung: etwas Konkretes steht für etwas Abstraktes	Das Bild zeigt einen Menschen mit zum Schrei geöffnetem Mund – es zeigt nicht den Schrei selbst oder die Emotion, die die abgebildete Person zum Schreien veranlasst.
Verfremdung	Die Malweise ist holzschnittartig, der Himmel im Hintergrund ist in plakativen, düsteren Farben gehalten.
Anreicherung mit zusätzlichen Sinngehalten	Die Malweise suggeriert, dass es nicht lediglich um die Abbildung einer Person, sondern um die Abbildung einer Gefühlslage geht.
unterdeterminierter Informationsgehalt, dadurch Interpretationsspielraum	Das Bild liefert uns keine Hinweise darauf, warum die abgebildete Person schreit; diese Deutung bleibt dem Betrachter überlassen.
Fokussierung auf einen Aspekt, dadurch Komplexitätsreduktion und klarere Hervorhebung eines Aspektes	Munch fasst die Emotion in einem Bild zusammen; damit entsteht eine Dichte, die das Nachempfinden der Emotion sehr viel leichter macht, als es z.B. im Rahmen eines Romans möglich wäre.

2. Innere Bilder als Mittel zur Erzeugung von surplus reality

Wenn unsere Wirklichkeit, wie von *Bruner* angenommen, zum Teil bildhaft organisiert ist, liegt es nahe, diese inneren Bilder im Coaching nutzbar zu machen. Innere Bilder dienen nicht nur dazu, real Erlebtes wie in einem Videofilm abzubilden. Vielmehr bilden sie die Grundlage für eine Reihe kognitiver Prozesse (*Kosslyn* 1994). So kommt inneren Bildern eine wichtige Rolle beim Problemlösen zu. Probleme werden leichter fassbar, wenn man sie bildhaft darstellen kann. So ist der klassische Typ von Problemlöseaufgaben, bei denen die kürzeste Strecke zwischen zwei Orten gefunden werden muss, am schnellsten zu lösen, indem die Orte aufgezeichnet werden.

Bestimmte Ziele oder Werte einer Führungskraft können mit einer bildhaften Vorstellung verbunden sein, die im Coaching aufgegriffen werden können. Das Leitbild „kooperativer Führungsstil“ kann z.B. durch konkrete, szenische Vorstellungen wie „beim Betreten des Büros begrüße ich meine Mitarbeiter und erkundige mich, wie es ihnen geht“ oder „ich darf in Mitarbeitergesprächen nicht hart und fordernd sein“ hinterlegt sein. Diese Vorstellungen können beispielsweise dadurch exploriert werden, dass die betreffende Szene in der surplus reality der Coaching-Situation lebendig gemacht wird.

Fallbeispiel

Einzelcoaching-Sitzung mit einem Abteilungsleiter eines ostdeutschen Stahlunternehmens, Herrn E. In den vorangegangenen Sitzungen ging es vor allem um Herrn E.'s Zeitmanagement, der sich darüber beklagt, dass er häufig gestört wird und sich von seinen verschiedenen Aufgaben zerrissen fühlt. In der aktuellen Coaching-Sitzung lassen wir einen typischen Tag von Herrn E. Revue passieren. Dabei übernimmt der Coach gelegentlich Antagonistenrollen (z.B. die Rolle des Mitarbeiters, der zum dritten Mal an die Tür klopft, während Herr E. einen Bericht an den Vorstand schreibt). Durch Seitengespräche wird herausgearbeitet, dass Herrn E.'s Zeitprobleme auf eine Schwierigkeit, sich in bestimmten Situationen abzugrenzen, zurück gehen. Es zeigt sich, dass sich Herr E. unbewusst an seinem inneren Bild von der „idealen Führungskraft“ orientiert. Der Coach stellt einen Stuhl für diese Rolle auf und bittet Herrn E., auf dem Stuhl Platz zu nehmen. Hier werden nun die verschiedenen Aspekte dieses inneren Bildes exploriert, wobei der Coach die Exploration mit Hilfe der Doppeltechnik (vgl. *Ameln, Gerstmann, Kramer* 2004, 71ff.) unterstützt. Dabei zeigt sich, dass Herrn E.'s inneres Leitbild der idealen Führungskraft durch Vorstellungen wie „wenn ein Mitarbeiter an meine Tür klopft, muss ich mir auf jeden Fall Zeit nehmen“ oder „ich werde meiner Führungsverantwortung nicht gerecht, wenn ich sage, dass ich gerade keine Zeit habe“ geprägt ist, die es ihm erschweren, klare Grenzen zu ziehen.

In anderen Fällen ist „kooperativer Führungsstil“ möglicherweise für die Führungskraft nur ein abstrakter Begriff; dann kann es hilfreich sein, solche Vorstellungsbilder zu konstruieren und in der surplus reality so weit wie möglich zu konkretisieren und lebendig zu machen. Ausführliche Darstellungen zum Thema „innere Bilder“ finden sich bei *Hüther* (2004) sowie in dem Band von *Friebel* (2002), der auch eine – auf den psychotherapeutischen Kontext bezogene – Sammlung imaginativer Techniken enthält.

3. Metaphern als Mittel zur Erzeugung von surplus reality

Wir betrachten Metaphern als eine Möglichkeit zur Herstellung von surplus reality und verwenden sie als zentralen Baustein in unserem Coaching-Konzept. Mit ihrer Hilfe können oft hochgradig komplexe, abstrakte und schwer erfassbare Sachverhalte in ein einfaches, konkretes und sinnlich erfahrbares Bild übersetzt werden.

Fallbeispiel

Ein Team einer Organisation der deutschen Entwicklungszusammenarbeit hat die Aufgabe, lokale Organisationen zu beraten und zu unterstützen, die Projekte in den Bereichen Ökologie und Landwirtschaft durchführen. Im Team herrscht Uneinigkeit darüber, wie die Leistung einer bestimmten Organisation zu bewerten ist. Im Zuge einer Coaching-Sitzung mit den Teamleitern wird deutlich, dass die Rollenbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren (Projektteam der deutschen Organisation, Projektleitung, lokale Organisation, verschiedene Geldgeber, einheimische Bevölkerung) außerordentlich komplex und die Bewertungskriterien zum Teil uneinheitlich, intransparent und widersprüchlich sind. Um der drohenden Verstrickung in der Komplexität der Thematik aus dem Weg zu gehen, schlägt der Coach eine einfache Metapher vor: Die einheimische Organisation ist eine Fabrik, die Autos (= Projekte) herstellt, die deutsche Organisation hat die Aufgabe, das Funktionieren der Autofabrik zu überprüfen und zu verbessern. Nun können anhand von Fragen wie „Sind die produzierten Autos fahrtüchtig oder fehlen die Reifen?“, „Wie lange fahren die Autos, bevor sie zur Inspektion müssen“, „Gibt es einen verbindlichen Bauplan?“ etc. komplexe Fragestellungen anhand einfacher Bilder diskutiert werden.

3.1 Konzeptuelle Grundlagen

Metaphern sind nicht bloß abstrakte rhetorische Figuren, sondern der sprachliche Ausdruck elementarer kognitiver Schemata. Diese Schemata ermöglichen es uns, unsere Wahrnehmung zu strukturieren, uns in der Welt zu orientieren, komplexe Sachverhalte zu verstehen und Probleme zu lösen. *Mark Johnson* (1987) hat dies in seinem Buch „The Body in the Mind“ eindrucksvoll nachgewiesen. Nach seiner Grundannahme gehen Metaphern und alle anderen kognitiven Strukturen aus sinnlichen Erfahrungen, d.h. aus Bewegungen, Handlungen und Wahrnehmungen hervor:

„Um bedeutungsvolle, zusammenhängende Erfahrungen zu machen, die wir verstehen und mit denen wir uns gedanklich auseinandersetzen können, müssen Muster und Ordnung in unseren Handlungen, Wahrnehmungen und Vorstellungen existieren (...). Diese Muster entstehen als Bedeutungsstrukturen vorwiegend auf der Ebene unserer körperlichen Bewegungen durch den Raum, unserer Manipulationen von Objekten und unserer Wahrnehmungsvorgänge.“ (*Johnson* 1987, 29)

Johnson geht davon aus, dass unser Erleben vor allem durch zwei Arten derartiger Muster strukturiert ist:

1. *Bild-Schemata (image schemata)*. Solche Schemata bilden sich heraus, indem sich bestimmte Erfahrungen wiederholen. Beispielsweise betrachten Menschen im Laufe ihres Lebens Bäume und Häuser, erleben zum ersten Mal das Gehen auf zwei Beinen, machen schmerzhaft Erfahrungen mit einem aus dem Regal fallenden Buch und bilden so mit der Zeit das Schema *Vertikalität* aus. Dieses Schema stellt eine abstrakte Struktur aller mit Vertikalität gemachten Erfahrungen, Bilder und Wahrnehmungen dar.

2. *Metaphorische Projektionen (metaphorical projections)*. Diese Strukturen, die wir durch unser körperliches Handeln in verschiedenen Erfahrungsbereichen erworben haben, können durch Metaphern auf abstrakte Bereiche projiziert werden. So fassen wir mit Metaphern des Typs „*Mehr ist oben*“ (z.B. „die Preise steigen“, „sein Verdienst sank“, „dreh die Heizung runter“) Quantität in den Begrifflichkeiten des Vertikalitäts-Schemas aus. Die Grundlage für derartige Erklärungen sind körperliche Erfahrungen und Wahrnehmungen des Alltags: Wenn man Flüssigkeit in einen Behälter gießt, steigt der Pegel, wenn man mehr Objekte auf einen Stapel legt, wird dieser höher (vgl. *Johnson* 1987, XIVf.).

Diese Bild-Schemata dürfen nicht mit inneren Bildern im Sinne von Abschnitt 2 verwechselt werden, die *Mark Johnson* als „*rich images*“ und *John Anderson* als „*mental pictures*“ bezeichnen. Dies lässt sich am Beispiel eines Gesichts verdeutlichen: Wäh-

rend das „innere Bild“ die konkreten Gesichtszüge einer bestimmten Person repräsentiert, umfasst das Bild-Schema nur einige elementare Eigenschaften von Gesichtern im Allgemeinen (Linien für Augen, Nase und Mund, so wie kleine Kinder ein Gesicht zeichnen würden). *Johnson* zeigt, wie diese einfachen, körperlich verankerten Schemata als Grundlage zum Verständnis komplexer Phänomene dienen. Ein gutes Beispiel dafür ist das Bild-Schema „*Balance*“, das uns dabei hilft, abstrakte Konzepte, Ereignisse, Zustände, Institutionen und Prinzipien (z.B. psychologische Zustände, Argumente, moralische Rechte, mathematische Operationen) metaphorisch zu strukturieren. Dieses Schema entsteht durch die körperliche Erfahrung des Balancierens, durch etwas, das wir im konkreten *Tun* mit unseren Körpern lernen und nicht dadurch, dass wir uns bestimmte Regeln oder Konzepte aneignen. Wir müssen daher

„die verbreitete, aber fehlerhafte Sicht korrigieren, dass Verstehen nur in der Anwendung von statischen Konzepten, Propositionen, Schemata, Schablonen, Plänen oder Netzwerken auf einen Wahrnehmungs-Input besteht. Zusätzlich zum propositionalen Verstehen ist Verstehen vielmehr ein evolutiver Prozess (...), in dem Bild-Schemata (als organisierende Strukturen) unsere Erfahrung teilweise ordnen und formen und dabei durch ihre Verankerung in konkreten Erfahrungen modifiziert werden.“ (*Johnson* 1987, 30)

Welche Rolle solche metaphorischen Ordnungsstrukturen bei der Problemlösung spielen können, zeigt ein Experiment, das *Gick & Holyoak* (1980) zum sog. „Strahlenproblem“ durchführten. Die Probanden mussten eine Problemlöseaufgabe bearbeiten, in der es darum geht, einen Patienten von einem bösartigem Magentumor zu befreien. Eine Operation, so wurde ihnen mitgeteilt, sei nicht möglich; man verfüge zwar über Strahlen, die den Tumor zerstören können, die aber auch das umliegende Gewebe schädigen, wenn man sie in der erforderlichen Dosierung einsetzt. Bevor die Probanden mit diesem Problem konfrontiert werden, lesen sie eine Geschichte: Ein Diktator hat sich in einer Festung im Zentrum seines Landes verschanzt. Alle Straßen sind vermint, nur kleinere Gruppen von Personen können passieren. Den Probanden wird, nach Versuchsgruppen getrennt, jeweils eine von drei Lösungen angeboten:

- Versuchsgruppe 1: Die Armee teilt sich in vier kleine Gruppen, die über verschiedene Straßen anrücken und sich in der Mitte des Landes zum Angriff auf den Diktator treffen.
- Versuchsgruppe 2: Ein General entdeckt einen einzigen offenen Zugang, der dem Diktator zur Nachschubsicherung dient; durch diesen Zugang dringt die ganze Armee ein.
- Versuchsgruppe 3: Der General lässt einen Tunnel graben, durch den alle Armee-Einheiten zur Festung vordringen.

Das Experiment ergab, dass die Probanden zu jedem Ausgang der Geschichte eine analoge Lösung des Strahlenproblems fanden:

- (1) Kleinere Strahlungs Dosen, die das Gewebe nicht beeinträchtigen, werden aus verschiedenen Richtungen auf den Tumor gebündelt. Diese Lösung wurde in Versuchsgruppe 1 am häufigsten genannt.
- (2) Die Strahlen werden durch eine Sonde in der Speiseröhre geleitet. Diese Lösung wurde in Versuchsgruppe 2 am häufigsten genannt.
- (3) Der Tumor wird operativ freigelegt und dann mit den Strahlen beschossen. Diese Lösung wurde in Versuchsgruppe 3 am häufigsten genannt.

3.2 Metaphern und ihre psychodramatische Erweiterung in der Praxis

Metaphern sind so vielfältig wie die Wirklichkeit, die sie abbilden. Wir können im Rahmen dieses Artikels nur einige typische Leitmetaphern aufzeigen, die wir im Coaching häufig nutzen.

„Eine Organisation / ein Unternehmen ist ...“

... *eine Maschine* (vgl. Tab. 3). Organisationen erscheinen in dieser Metapher als wohlgeordnete, nach Effizienzkriterien operierende technische Systeme. Störungen in diesem System erscheinen als unerwünschte Defekte, die durch einen Tropfen Öl, schlimmstenfalls durch den Austausch eines defekten Bauteils behoben werden können. Dieses Bild der Organisation als Maschine steht dem bürokratischen Organisationsmodell *Max Webers* nahe. Dieses mechanistische Bild vernachlässigt, dass soziale Systeme eine sehr viel höhere Eigenkomplexität aufweisen, schwerer steuerbar sind und eigengesetzlicher operieren als Maschinen.

Tabelle 3: „Eine Organisation ist eine Maschine“

gemeinsamer Aspekt	Maschine	Organisation
verschiedene Einzelteile spielen zusammen	Zahnräder, Pleuelstangen ...	Abteilungen, Filialen, Teams, Mitarbeiter ...
Rationalität	Bauplan	Strategiepapiere, Organigramme, Stellenbeschreibungen ...
es wird ein Output erzeugt	Plastikbecher, Zahnpasta ...	Produkte, Ideen ...

... *ein Organismus* (vgl. Tab. 4). Die Organismus-Metapher betont stärker als die Maschinen-Metapher den dynamischen Charakter von Organisationen sowie die komplexen Wechselwirkungen und funktionalen Zusammenhänge zwischen den Organisationseinheiten.

Tabelle 4: „Eine Organisation ist ein Organismus“

gemeinsamer Aspekt	Organismus	Organisation
Überleben in der Umwelt	Wenn ein Organismus nicht für Nahrung, Schutz gegen Fressfeinde etc. sorgt, kann er nicht überleben	Wenn eine Organisation nicht dafür sorgt, dass sie am Markt konkurrenzfähig bleibt, kann sie nicht überleben
funktionale Differenzierung	Beine = Fortbewegung, Magen = Ernährung usw.	spezialisierte Abteilungen für Einkauf, Vertrieb, Produktentwicklung etc.
Integration	wenn der ein Körperteil (z.B. Herz) krank ist, ist der ganze Körper geschwächt	wenn eine Abteilung (z.B. Vertrieb) nicht richtig arbeitet, gibt es im ganzen Unternehmen Probleme

... *ein politisches Gebilde*. Die Analogien bestehen hier zwischen größeren (z.B. nationalen) politischen Strukturen und der Mikropolitik in Unternehmen. Hier wie dort gibt es Machtkämpfe, wechselnde Koalitionen, Intrigen etc.

Eine interessante Abhandlung zu diesen und anderen Metaphern zur Beschreibung von Organisationen, ihren Möglichkeiten und Grenzen findet sich bei *Morgan (1997)*.

„Ein Team ist ...“

... *ein Auto* (vgl. Tab. 5). Dieses beliebte Bild lädt in besonderer Weise zum Ausschmücken ein: Wenn unser Team ein Auto ist – ist es ein klappriges Gogomobil, ein schnittiger Jaguar oder ein behäbiger Sattelschlepper? Wie schnell fährt das Auto? Wer aus unserem Team ist der Motor, wer die Steuerung, wer die Bremse? Welches Bauteil fehlt möglicherweise (ein Auto mit zehn Motoren, aber ohne Lenkrad ist leistungsstark, aber unbrauchbar)? Ist das Auto gut in Schuss oder bereits durchgerostet? In diesem Bild lässt sich auch die Umwelt des Teams (d.h. die Rahmenbedingungen innerhalb der Organisation, die Marktsituation) abbilden: Auf welcher Straße

fahren wir – auf einer Autobahn mit Rückenwind oder über eine Schlaglochpiste? Wie weit ist es zum Zielort? Wie viele andere Autos sind zum selben Zielort unterwegs?

Tabelle 5: „Ein Team ist ein Auto“

gemeinsamer Aspekt	Auto	Team
Fortbewegung	Mit dem Auto fährt man, um ein Ziel zu erreichen. Wie schnell man dort ankommt, hängt von der Motorleistung ab. Pannen können die Fahrt behindern oder zum Scheitern bringen.	Team bilden sich, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Wie schnell man dort ankommt, hängt von der Leistung des Teams ab. Störungen in der Zusammenarbeit können die Arbeit des Teams verzögern oder zum Scheitern bringen.
funktionale Differenzierung	Motor = Antrieb, Lenkrad = Steuerung, Airbag = Sicherheit usw.	Der Beitrag des Einzelnen hängt von der formellen und der informellen Rollenverteilung ab.

... *eine Stadt* (vgl. Tab. 6). Dieses Bild lässt sich im Team-Coaching einsetzen: Jeder Teilnehmer nimmt die Rolle eines Hauses seiner Wahl ein und positioniert sich aktionssoziometrisch so im Raum, wie es seinem Empfinden der Teamsituation entspricht.

Tabelle 6: „Ein Team ist eine Stadt“

gemeinsamer Aspekt	Stadt	Team
Nähe-Distanz-Verhältnisse	Welches Haus steht im Zentrum, welches am Stadtrand, welches außerhalb der Stadt?	Welches Teammitglied ist der soziometrische Star, wer ist in einer Außenseiterrolle?
funktionale Differenzierung	Rathaus, Wirtshaus, Bürgerzentrum, einsame Hütte im Wald	informelle Rollenverteilung: aufgabenbezogene Führung, emotionale Führung, Integrator, Außenseiter

Eine Metapher, die die Hierarchieverhältnisse im Team widerspiegelt, ist das Bild „Affe auf dem Baum“ (vgl. das unten folgende Fallbeispiel). Eine weitere Metapher, die wir vor allem in Teams aus Vertriebsorganisationen gerne einsetzen, ist das Bild der steinzeitlichen Jagdgemeinschaft: Gemeinsam wird ein Mammut gejagt – wer treibt es aus dem Wald, wer erlegt es usw.? Auch die in *Kramer & Bielefeld (1997)* beschriebene metaphorische Gruppenaktion zum Thema „Bankraub“ ist gut geeignet, um die funktionale Rollenverteilung in einem Team abzubilden und zu reflektieren.

„Coaching / Beratung ist ...“

... *eine Reise* (vgl. Tab. 7). Häufig ist auch der Verlauf eines längerfristigen Coaching-Prozesses selbst Thema in diesem Prozess. Zu Beginn der Zusammenarbeit müssen Auftrag und Ziele vereinbart werden, im weiteren Verlauf müssen Veränderungen, Fortschritte und Hindernisse bewertet werden. Hier bietet sich die Reise-Metapher als plastisches Bild für den Prozess und seine Einbettung in das Geschehen der Organisation an. Der Coach erscheint in diesem Bild als Reiseleiter, der den Klienten durch oft schwieriges Terrain sicher zum Ziel führen soll. Auf diesem Weg müssen Berge bestiegen (schwierige Unternehmenslagen gemeistert) und Sümpfe durchquert (machtpolitischen Spielen aus dem Weg gegangen) werden, gelegentlich führt der Weg an Abgründen vorbei, über Umwege oder im Kreis herum (Lernprozesse sind manchmal bedrohlich, anstrengend und frustrierend).

Tabelle 7: „Coaching / Beratung ist eine Reise“

gemeinsamer Aspekt	Reise	Coaching / Beratung
Prozesshaftigkeit	Eine Reise bedeutet, sich vom Ausgangspunkt zu entfernen und ein (mehr oder weniger explizit benanntes) Ziel anzusteuern. Dabei kann es Umwege, Irrwege und Sackgassen geben. Manche Etappen können angenehm, andere beschwerlich sein.	Coaching / Beratung bedeutet, sich vom gewohnten Handeln zu entfernen und ein (mehr oder weniger explizit benanntes) Ziel anzusteuern. Dabei kann es Umwege, Irrwege und Sackgassen geben. Manche Phasen des Coachings / der Beratung können angenehm, andere beschwerlich sein.
Veränderung	Auf einer Reise erlebt man Neues und Ungewohntes, Fremdes, bisweilen auch Beängstigendes. Die neuen Eindrücke bewirken meist auch eine innere Veränderung.	Im Coaching / in der Beratung erlebt man Neues und Ungewohntes, Fremdes, bisweilen auch Beängstigendes. Die neuen Erkenntnisse bewirken meist auch eine innere Veränderung.
Dienstleistung	Der Kunde bestimmt das Reiseziel, die Reiseleitung ist für den Weg dorthin verantwortlich.	Der Klient bestimmt das Ziel, der Coach/Berater ist für den Weg dorthin verantwortlich.

Im Psychodrama können Metaphern szenisch umgesetzt werden, um weitere Reflektionsmöglichkeiten zu eröffnen und um eine höhere Erlebensdichte zu erzeugen. Unsere Fallbeispiele zeigen die Möglichkeiten der psychodramatischen Umsetzung von Metaphern im Führung coaching.

Fallbeispiel

Ein im Bereich Lichttechnik tätiges Unternehmen führt dreimal jährlich jeweils zwei Tage Gruppen-Coaching für Führungskräfte auf der Bereichsleiter-Ebene durch. Das Thema der hier beschriebenen Sitzung wird von Herrn T. eingebracht, der als designerter Nachfolger seines Vorgesetzten, eines (nicht anwesenden) Bereichsleiters gilt. Herr T.'s Vorgesetzter ist für alle erkennbar „ausgebrannt“, kämpft mit gesundheitlichen Schwierigkeiten und erlebt seine Aufgaben als Überforderung. Herr T. bittet um das Feedback und den Rat der Kollegen. Sie selbst empfindet er als absolut loyal, nach seinem Empfinden versucht er, den Bereichsleiter nach bestem Wissen und Gewissen zu unterstützen. Für die Kollegen erscheint dies jedoch als Verleugnung seiner offensichtlichen aggressiv-konkurrierenden Impulse dem Vorgesetzten gegenüber. Um das erbetene offene Feedback der Kollegen einzuholen, schlägt der Coach zunächst eine „Behind your back“-Sequenz vor: Herr T. und der Coach nehmen außerhalb des Stuhlkreises mit dem Rücken zur Gruppe Platz, während die übrigen Gruppenmitglieder sich darüber austauschen, wie sie Herrn T.'s Verhalten und seine Beziehung zu dem Bereichsleiter empfinden. In dieser Runde fällt die Metapher „Affe auf einem Baum“: der Bereichsleiter als „Ober-Makake“ auf dem obersten Ast, Herr T. als in der Rangordnung niedriger Gestellter einen Ast darunter, mit Blick auf den Chef. Der Coach entscheidet mit Herrn T.'s Zustimmung, dieses Bild aufzugreifen und mit Hilfe der Doppeltechnik zu vertiefen. Herr T. setzt sich der im Halbkreis sitzenden Gruppe gegenüber. Die Teilnehmer werden eingeladen, hinter seinen Stuhl zu treten und die verborgenen Gedanken, Gefühle und Motive auszusprechen, die sie Herrn T. zuschreiben. Dabei fallen Äußerungen wie „der Alte kippt ja schon fast vom Stamm“, „vielleicht wackele ich ja auch gelegentlich heimlich am Stamm“ und „ich will dich fressen“. Um die Metapher zuzuspitzen, fordert der Coach die Gruppe auf, ihre Einfühlung in Herrn T.'s Haltung gegenüber dem Bereichsleiter auch nonverbal auszudrücken. Dabei wird das Grunzen und Grollen der Teilnehmer stellenweise durch den Coach maximiert (zur Technik der Maximierung vgl. *Ameln, Gerstmann, Kramer* 2004, 83). Im Sharing und in der abschließenden Nachbesprechung wird herausgearbeitet, dass Herr T.'s Verhalten in der gegebenen Rollenkonstellation nachvollziehbar und situationsadäquat ist.

Das Fallbeispiel zeigt, wie Metaphern im Rahmen einer protagonistenzentrierten Arbeitsweise mit Psychodrama-Elementen szenisch exploriert und erweitert werden

können. Darüber hinaus können zahlreiche andere psychodramatische Arbeitsformen, Arrangements und Techniken zum Einsatz kommen (ein Beispiel für ein gruppenzentriertes Spiel um die szenische Metapher „Bankraub“ siehe *Kramer & Bielefeld 1997*).

3.3 Kriterien für die Konstruktion von Metaphern

Metaphern können nur dann neue Sichtweisen und Erkenntnisse eröffnen, wenn die Klienten sie mit ihrer subjektiven Wirklichkeit in Beziehung setzen können. Die Kunst des Coachings besteht darin, diejenigen Metaphern zu finden, die die Klienten berühren und die Chancen der persönlichen Weiterentwicklung und Veränderung aufzeigen. Wie kann die Suche nach solchen Metaphern erfolgreich sein? In vielen Fällen ist es möglich, die Klienten selbst nach einer stimmigen Metapher für ihre Situation suchen zu lassen, wie im nachfolgenden Fallbeispiel.

Fallbeispiel

In dem oben beschriebenen Gruppen-Coaching soll die Zusammenarbeit der Bereichsleiter im Team reflektiert werden. Der Coach fordert die Teilnehmer auf, in Dyaden nach Metaphern zu suchen, die aus ihrer Sicht die Teamsituation zum Ausdruck bringen. Jede Dyade findet ein bis zwei Metaphern, die im Plenum zusammengetragen und vom Coach auf Moderationskarten fixiert werden. Darunter sind Metaphern wie: Mannschaft eines Segelschiffs, Kindergarten, mittelalterliche Burgherren, Fußballteam. Die Moderationskarten werden auf den Boden gelegt, die Teilnehmer ordnen sich im Raum derjenigen Metapher zu, die sie am stärksten anspricht – in diesem Fall die Metapher „Fußballteam“. Anschließend wird die Metapher in der Gruppendiskussion erörtert: Sind wir ein Team, oder bilden wir gegnerische Mannschaften? Wer ist der Teamchef? Wer sind die Stürmer, wer der Torwart, wer sitzt auf der Ersatzbank? Wie ist das Zuspiel untereinander? Gibt es Fouls, und bekommt man dafür die gelbe Karte?

Häufig ist es aus verschiedenen Gründen nicht möglich, die Klienten selbst nach einer passenden Metapher suchen zu lassen. In diesen Fällen muss der Coach selbst geeignete Metaphern finden. Dafür gibt es kein „Patentrezept“, sondern es ist viel Sensibilität, Einfühlungsvermögen und Erfahrung auf der Seite des Coachs vonnöten. Damit eine im Coaching verwendete Metapher Wirkung entfalten kann, muss sie drei Kriterien erfüllen:

- (1) *Prägnanz*. Die Metapher ist nur dann wirkungsvoll, wenn sie die Komplexität der Thematik so weit reduziert, dass sie für die Klienten handhabbar wird, ohne dass dabei zentrale Aspekte verloren gehen. Sie muss eine unübersichtliche Situation in einem prägnanten, gestalthaften Bild ausdrücken (vgl. Tab. 1, Kriterium 5). Dafür ist es hilfreich, eine Metapher zu wählen, die weit genug von der Arbeitswelt entfernt ist, um einen distanzierten und unbefangenen Blick zu gewährleisten (vgl. etwa das Bild der Autofabrik im obigen Fallbeispiel).
- (2) *Stimmigkeit*. Die Metapher muss für die Klienten in ihren Sinnbezügen so weit anschlussfähig sein, dass sie als stimmig erlebt wird.
- (3) *Bezug zur Fragestellung des Klienten*. Coaching ist eine Dienstleistung, deren inhaltliche Ziele vom Klienten bestimmt werden. Neben den übergreifenden, im Kontrakt festgelegten Zielen des Coachings stehen für bestimmte Sitzungen oder Phasen konkrete Fragestellungen im Vordergrund. Der Coach hat die Aufgabe, seine methodischen Fähigkeiten sowie sein Wissen über Führung, Kommunikation, Gruppendynamik etc. einzusetzen, um die Fragestellung des Klienten zu klären. Die Fragestellung des Klienten (z.B. „Wie kann ich meine Rolle gegenüber dem Bereichsleiter klären?“) rückt einen Ausschnitt der organisationalen Wirklichkeit in

den Vordergrund, während andere Fragen (vorübergehend) in den Hintergrund treten. Wie im vorangegangenen Abschnitt deutlich wurde, erleichtern Metaphern diese Figur-Grund-Unterscheidung, indem sie bestimmte Aspekte der organisationalen Wirklichkeit hervorheben und andere Aspekte unberücksichtigt lassen. Beispielsweise lenkt die Metapher „Affen auf einem Baum“ die Wahrnehmung auf das Thema Macht und Konkurrenz in Beziehungen, während andere Aspekte abgeschattet bleiben. Damit wird es ermöglicht, die unendliche Komplexität der Wirklichkeit vorübergehend außer Acht zu lassen und sich auf die relevanten Aspekte zu konzentrieren.

4. Das Psychodrama als systemisches Coaching-Verfahren

Das Psychodrama ist ein vielseitiges, flexibles und leistungsfähiges Verfahren zur handlungs- und erfahrungsorientierten Gestaltung von Lernprozessen in Organisationen. Für seinen Einsatz im Coaching und anderen organisationalen Feldern sprechen zahlreiche Argumente, die wir hier nur kurz ansprechen wollen (für eine ausführlichere Darstellung vgl. *Ameln* 2005):

- Das Psychodrama ist – entgegen einer verbreiteten Auffassung – kein rein psychotherapeutisches Verfahren. Schon *Moreno* setzte Psychodrama (vgl. *Moreno, Borgatta* 1989) und andere Bestandteile des psychodramatischen Systems (vor allem die Soziometrie) in Organisationskontexten ein.
- Psychodrama und Organisationsentwicklung sind historisch und konzeptuell verbunden, z.B. über eine gemeinsame Wertgrundlage (humanistisches Menschenbild), gemeinsame theoretische Grundausrichtungen (z.B. das Denken in Systemen), gemeinsame Prozessvorstellungen (z.B. hinsichtlich der Dreiphasigkeit von Veränderungsprozessen) und gemeinsame historische Bezüge (*Moreno* war der entscheidende Vordenker der Aktionsforschung, wie *Petzold*, 1980, gezeigt hat).
- Die philosophische und theoretische Basis des Psychodramas (z.B. die Rollentheorie, die Spontaneitäts- und Kreativitätstheorie) bietet eine Arbeitsgrundlage, die sich für die Problemstellungen des Coachings in besonderer Weise eignet.

Diese besonderen Potenziale des Psychodramas sind in der Vergangenheit nicht immer ausreichend deutlich gemacht und genutzt worden. Um das Psychodrama auf dem Markt der Beratungsverfahren zu profilieren, sollten die Psychodramatiker/innen sich bemühen, die Besonderheit und Identität des Verfahrens nach außen hin stärker deutlich zu machen. Dazu gehört allerdings auch, von *Moreno* eingeführte, z.T. nur im entstehungsgeschichtlichen Kontext des Expressionismus verständliche Konzepte wie Spontaneität, Begegnung, Katharsis etc. für aktuelle wissenschaftliche Diskurse anschlussfähig zu formulieren.

Ein Beispiel dafür, dass das Psychodrama z.B. für die aktuelle Diskussion um systemische Beratungsverfahren durchaus anschlussfähig ist, ohne dabei seine Identität aufgeben zu müssen, ist das Konzept der surplus reality. Systemische Verfahren betrachten das, was wir als Wirklichkeit erleben, im Sinne des Konstruktivismus (*Ameln* 2004) als Ergebnis von (normalerweise unreflektiert ablaufenden) Beobachtungsprozessen. Jede Beobachtung basiert auf einer Leitunterscheidung, wie z.B. „Kooperation vs. Konkurrenz“. Ziel systemischer Beratung ist eine „Beobachtung 2. Ordnung“, die diese Unterscheidungen der Reflexion zugänglich macht. Auf dieser Basis wird es dann möglich, alternative Wirklichkeiten zu entwerfen.

Moreno war einer der Pioniere systemischen Denkens und Arbeitens (*Compernelle* 1981; *Schlippe, Schweitzer* 2002, 18), und auch das Coaching in der psychodramatischen

surplus reality folgt diesen Prinzipien. Zu Beginn dieses Artikels haben wir die subjektive Wirklichkeit von Führungskräften als Mosaik aus immateriellen Sinnelementen (Erlebnissen, Gedanken, Erwartungen, Zielen usw.) beschrieben. Wir haben gezeigt, dass das methodische Grundprinzip des Psychodramas darin besteht, diese unsichtbaren Mosaiksteine auf der Psychodrama-Bühne bzw. in der Imagination zu einem konkreten, sinnlich erfahrbaren Bild zusammenzufügen, das wir be-greifen und ver-stehen können. Die Arbeit mit Psychodrama, inneren Bildern und Metaphern in der surplus reality zielt somit auf eine *Rekonstruktion subjektiver Wirklichkeit* ab. Sie ist eine Form der Beobachtung 2. Ordnung, die eine intensivere Reflexion der Führungswirklichkeit ermöglicht.

Ebenso wie bei allen anderen Formen der Beobachtung wird dabei jedoch niemals das volle Bild, sondern immer nur ein Ausschnitt sichtbar. Je nachdem, welche Perspektive wir einnehmen und welche „Brille“ wir aufsetzen, nehmen wir andere Facetten des Mosaiks wahr. Dies gilt für das Psychodrama, für die Arbeit mit inneren Bildern und Metaphern gleichermaßen. In den Abschnitten 3.1 und 3.2 haben wir gesehen, dass unterschiedliche Metaphern den Blick der Klienten auf unterschiedliche Aspekte der Wirklichkeit lenken; beispielsweise betont die Metapher „Organisation ist ein Organismus“ die Integration und die produktiven Abhängigkeiten der verschiedenen Akteure, während die Metapher „Eine Organisation ist ein politisches Gebilde“ vorrangig Macht- und Konkurrenzaspekte hervorhebt. *Black* (1977, 454) schreibt dazu:

„Metaphern ermöglichen es uns, die Aspekte der Wirklichkeit zu sehen, die die Metaphernproduktion zu konstituieren hilft. Aber dies ist nicht länger überraschend wenn man daran glaubt, dass die ‚Welt‘ notwendig eine Welt *im Hinblick auf eine bestimmte Beschreibung* ist – oder eine aus einer bestimmten Perspektive betrachtete Welt. Einige Metaphern können eine solche Perspektive schaffen.“ (zit. n. *Johnson* 1987, 70)

Coaching in der psychodramatischen surplus reality besteht daher nicht nur in der Rekonstruktion von Wirklichkeit, sondern immer auch in der gemeinsamen Konstruktion neuer Wirklichkeiten. Der Coach hat durch die Fragen, die er stellt oder nicht stellt, die Themen, die er anschneidet oder nicht anschneidet, die Begriffe und Metaphern, die er verwendet, durch die Mimik und Gestik, mit denen er das vom Klienten Gesagte nonverbal konnotiert, einen Einfluss auf diese Konstruktion. Die Reflexion dieses Einflusses und der damit verbundenen Verantwortung gehört zu professionellem Beratungshandeln unabdingbar dazu.

Der Psychodrama-Methodik sind jedoch eine Reihe von Reflexionsschleifen immanent, die den Horizont möglicher Sichtweisen auf die Wirklichkeit erweitern. So wird die Perspektivenabhängigkeit der Beobachtung, die wir uns häufig nicht bewusst machen, im Psychodrama explizit aufgegriffen und durch verschieden besetzte Punkte im Raum konkretisiert, z.B. wenn der Klient die Rolle eines Kollegen einnimmt oder seine Situation aus der Spiegelposition betrachtet.

Die Konkretisierung abstrakter Inhalte in der surplus reality eröffnet jedoch nicht nur zusätzliche Möglichkeiten der Reflexion, sondern auch eine gleichsam probeweise Veränderung der Situation: Etwas, das man sehen, berühren und erfahren kann, kann man leichter verändern als etwas Abstraktes, „Unfassbares“. Im Coaching kann beispielsweise die Beziehungskonstellation in einem Team mit Hilfe von Stühlen oder anderen Hilfsobjekten sichtbar gemacht werden: Indem der Klient sich auf „seinen“ Stuhl setzt und die Anordnung der anderen Stühle verändert wird, kann erforscht werden, wie sich Veränderungen der Strukturen und Beziehungen im Erleben niederschlagen. Mit Hilfe der Zukunftsprojektion (*Ameln, Gerstmann, Kramer* 2004, 28ff.) können mögliche Wirklichkeiten von morgen, die aus Entscheidungen von heute folgen, im Hier und

Jetzt der Beratungssituation real gesetzt und in ihren Auswirkungen auf das Empfinden des Klienten exploriert werden.

Das Psychodrama mit seinem methodischen Grundprinzip, dem Konzept der surplus reality, ist somit ein im Kern systemisches Verfahren, dessen vielfältige Möglichkeiten für ein handlungs- und erfahrungsorientiertes Coaching sich mit einer (ursprünglich auf Psychotherapie bezogenen) Formulierung von *Arist von Schlippe* prägnant zusammenfassen lassen:

„Alle Therapie [Beratung] versucht im weitesten Sinne, die Beschreibungen zu verändern, über die Wirklichkeit erfahren wird. [Beratung] ist in meinen Augen ein gemeinsames Ringen um Wirklichkeitsdefinitionen [...]. Sie verändert [...] die den Betroffenen gemeinsamen Sinnstrukturen im Kontext eines jeweiligen Systems. Und dabei braucht es neben neuen *kognitiven* Konzepten auch neue *Erfahrungen*, nicht nur der *Kopf* muss eine neue Geschichte erfinden, sondern der *Leib* muss sie neu erfahren.“ (Schlippe 1995, 23f.)

Zusammenfassung

Die Autoren zeigen, wie das psychodramatische Konzept der *surplus reality* als Bezugsrahmen für handlungs- und erfahrungsorientierte Interventionen im Führungcoaching genutzt werden kann. Vier Facetten des Konzeptes werden nachgewiesen: surplus reality als Begriff für (1) die unsichtbaren Dimensionen der Wirklichkeit, (2) die nicht sprachlich erfassbaren Dimensionen der Wirklichkeit, (3) den psychodramatischen Handlungsraum, (4) die menschliche Imagination. Es wird gezeigt, dass die Nutzung von inneren Bildern und Metaphern eine Umsetzung dieses surplus reality-Prinzipes darstellt. Fallbeispiele und praktische Hinweise für Führungcoaches zeigen, wie die surplus reality genutzt werden kann, um neue Wege des Lernens zu eröffnen.
Schlüsselbegriffe: Coaching, Führung, Psychodrama, Innere Bilder, Metaphern, surplus reality.

Abstract: New perspectives on leadership. Reflecting and constructing realities in the surplus reality of psychodrama

The authors show how the psychodramatic concept of surplus reality can be used as a frame of reference for action-oriented, experiential interventions in leadership coaching. The concept is shown to have four different facets: surplus reality as a term for (1) the intangible dimensions of reality, (2) the non-verbal dimensions of reality, (3) the action space of psychodrama, (4) human imagination. The use of mental imagery and metaphors is shown to be a realization of the surplus reality principle. Case studies and practical hints for leadership coaches illustrate how surplus reality can be used to open up new ways of learning.

Key words: coaching, leadership, psychodrama, mental imagery, metaphors, surplus reality.

Literatur

- Ameln, F. v. (2004): Konstruktivismus. Die Grundlagen systemischer Therapie, Beratung und Bildungsarbeit. Tübingen: Francke.
- (2005): Teamentwicklung und Psychodrama – Theoretische und methodische Grundlagen. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie* 5 (1), 29-39.
- Ameln, F. v., Gerstmann, R., Kramer, J. (2004): Psychodrama. Berlin: Springer.
- Blatner, A. (1981). Psychodrama. In: Corsini, R.J. (Hg.): Handbook of Innovative Therapy. New York: Wiley. 2. Aufl. 2001, 535-545.
- Blomkvist, L.D., Rützel, T. (1994): Surplus reality and beyond. In: Holmes, P., Karp, M., Watson, M. (Hg.): Psychodrama Since Moreno. Innovations in Theory and Practice. London: Routledge, 235-257.
- Bruner, J.S. (1974): Entwurf einer Unterrichtstheorie. Berlin: Berlin-Verlag.
- Compernelle, T. (1981): J.L. Moreno: Ein unbekannter Wegbereiter der Familientherapie. *Integrative Therapie* 8 (2), 166-172.

- Friebel, V. (2002): *Innere Bilder: Imaginative Techniken in der Psychotherapie*. Düsseldorf: Walter.
- Gick, M.L., Holyoak, K.J. (1980): Analogical problem solving. *Cognitive Psychology* 12, 306-355.
- Holmes, P. (1992): *The Inner World Outside: Object Relations Theory and Psychodrama*. London: Routledge.
- Hüther, G. (2004): *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Johnson, M. (1987): *The Body in the Mind. The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kellermann, P.F. (1992): *Focus on Psychodrama. The Therapeutic Aspects of Psychodrama*. London: Kingsley, 2. Aufl. 1996.
- Kosslyn, S.M. (1994): *Image and Brain: The Resolution of the Imagery Debate*. Cambridge: MIT Press.
- Kramer, J., Bielefeld, B. (1997): Teamentwicklung mit Psychodrama. In: Obermann, C., Schiel, F. (Hg.): *Trainingspraxis. 22 erfolgreiche Seminare zu Vertriebsstraining, Führung, Teambuilding und Unternehmensentwicklung*. Köln: Bachem, 273-285.
- Moreno, J.L. (1965): Therapeutic vehicles and the concept of surplus reality. *Group Psychotherapy and Psychodrama* 18, 211-216.
- (1977): Die Psychiatrie des Zwanzigsten Jahrhunderts als Funktion der Universalia Zeit, Raum, Realität und Kosmos. In: Petzold, H. (Hg.): *Angewandtes Psychodrama in Therapie, Pädagogik und Theater*. Paderborn: Junfermann, 101-112.
- Moreno, J.L., Borgatta, E.F. (1989): Ein Experiment mit Soziodrama und Soziometrie in der Industrie. In: Fox, J. (Hg.): *Psychodrama und Soziometrie. Essentielle Schriften*. Köln: Edition Humanistische Psychologie, 223-263.
- Morgan, G. (1997): *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Petzold, H. (1980): Moreno – nicht Lewin – der Begründer der Aktionsforschung. *Gruppendynamik* 2, 142-160.
- Sader, M. (1991): Realität, Semi-Realität und Surrealität im Psychodrama. In: Vorweg, M., Alberg, T. (Hg.): *Psychodrama (Psychotherapie und Grenzgebiete, Bd. 12)*. Heidelberg: Barth, 44-63.
- Schlippe, A. v. (1995): „Tu was Du willst.“ Eine integrative Perspektive auf die systemische Therapie. *Kontext* 26 (1), 19-32.
- Schlippe, A.v., Schweitzer, J. (1996): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 8. Aufl. 2002.
- Winnicott, D.W. (1953): Transitional objects and transitional phenomena. *International Journal of Psychoanalysis* 34 (2), 89-97.
- (1971): *Vom Spiel zur Kreativität*. Stuttgart: Klett-Cotta, 8. Aufl. 1995.

Die Autoren:

Josef Kramer, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Päd., geb. 1953, geschäftsführender Gesellschafter der MSA Management System Anwendung AG, Köln, Arbeitsschwerpunkte: Coaching für Führungskräfte, Großgruppen-Workshops, Organisationsentwicklung. *Anschrift:* MSA AG, Sperberweg 2, 50858 Köln, E-Mail: mitteilungen@msa-koeln.de, web: www.msa-koeln.de.

Falko von Ameln, Dr. phil., Dipl.-Psych., geb. 1970, selbstständiger Organisationsberater, Arbeitsschwerpunkte: Teamentwicklung, Kommunikation, Konflikt, Qualitätsentwicklung. *Anschrift:* Zehntweg 48, 51467 Bergisch Gladbach, E-Mail: info@vonameln.net, web: www.vonameln.net.