Aus:

Zeitschrift für Psychodrama + Soziometrie

Themenheft:

Rollenwechsel + Rollentausch

Verlag: Leske und Budrich

01/2003

Rainer Bosselmann und Kersti Weiß
Auf die Perspektive(n) kommt es an! Rollenwechsel und Rollentausch in der Organisationsentwicklung

Dr. med. Rainer Bosselmann
Familienberater, Kinderarzt und Psychotherapeut in Gießen, Supervisor (DGSv), Weiterbildungsleitung und Ausbildungssupervision für SZENEN, Bonn und weitere Institute, Großgruppen mit Soziodrama und Open Space Methode

Kersti Weiß
Dipl. Psych., approbierte Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DFP/DAGG), Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin für Psychodrama, Organisationsentwicklung und Supervision, Frankfurt a. M.
Lange Jahre als wissenschaftliche Referentin und Dozentin in der Bundeszentralen Fortbildung tätig, arbeite ich jetzt als Studienleiterin für Supervision im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision der Ev. Landeskirche in Hessen und Nassau.

Summary:
It's the perspective(s) that matters. Role taking and role reversal in organizational development.

Role taking and role reversal are examined as fundamental parts of theory and method in socio- and psychodrama in regard to their effect in organizational development work. Hints are given for their practical use to illustrate some different aspects of a variety of possibilities and related basic concepts. Role taking and role reversal do not only expand the consultant's skills and diagnostic insight, in different formats of counseling and coaching they also lead to an essential

developmental progress for the individuals involved fulfilling their tasks and for the structures of an organization as well.

Zusammenfassung:
Rollenwechsel und Rollentausch werden als grundlegende Theorie und Methodik des Psychodramas und des Soziodramas auf ihre Wirkung in der Organisationsentwicklung hin untersucht. In theoretischen Überlegungen und in praktischen Beispielen werden die vielfältigen Möglichkeiten von RW und RT zur Kompetenzerweiterung der BeraterInnen selber, im Dienst der Entwicklung der Menschen in Organisationen und der Strukturen, die diese herausbilden, um ihren Auftrag zu erfüllen sowie der konkrete Einsatz in Beratungssettings beschrieben.

Zur Orientierung

Über die produktiven Möglichkeiten von Organisationsentwicklung (OE) zu schreiben, das ist heute leichter und schwerer als noch vor ein oder zwei Jahrzehnten.

Leichter ist es, weil sich immer mehr Menschen mit der OE als einer professionellen Aufgabe beschäftigen. Diese Entwicklungsförderung ist von einer Aufgabe, die Menschen ganz unterschiedlicher Professionen sehr verschieden an- und auffassen, zu einer geworden, für die es spezielle Ausbildungen und qualifizierende Abschlüsse gibt. Eine erhebliche Nachfrage nach OE und damit größere Märkte für gezielte Organisationsunterstützung sind entstanden.

Dabei wird auch auf Forschungen und Wissen aus den zwanziger bis vierziger Jahren zurückgegriffen; unter anderem stehen J.L. Morenos wegweisende soziometrische Untersuchungen von Organisationen und seine Handlungsforschung manch neuer Entdekkung Pate. OrganisationsentwicklerInnen, die auch PsychodramatikerInnen und SoziodramatikerInnen sind, können daher gut aus Morenos theoretischen und praktischen Wurzeln neue Triebe hervorbringen. Ebenso lässt sich an den Werten und seiner grundlegenden Haltung gegenüber den Menschen in Organisationen anknüpfen, die immer als Handelnde und nicht als zu Behandelnde aufgefasst werden.

Schwerer ist es geworden, weil in vielen Unternehmen während der letzten Jahre mehrere Umstrukturierungen erfolgt sind und weitere in einer solchen Geschwindigkeit erfolgen, dass viele vorher engagierte Mitarbeitende es schon seit einiger Zeit aufgegeben haben, ihre produktiven Ideen noch einzubringen. Sie bringen allen neuen Profis, die in der Firma die Erlösung von alten Problemen versprechen, eine gesunde Skepsis und dementsprechend erheblichen Widerstand entgegen. Oft wird auch nicht die erforderliche Zeit bedacht, die Menschen für Umstellungen brauchen, und der Aufwand, den die Adaptation an veränderte Bedingungen und eine Weiterentwicklung in neuen Rollen erfordert. Es ist zu beobachten, dass die Veränderungsbereitschaft ihre Grenze dort findet, wo Menschen um ihre berufliche Identität fürchten. Wenn der Wechsel von Aufgaben und Rollen zu massiv ist, die Notwendigkeit der Veränderung eher passiv erlitten als aktiv zu gestalten erlebt wird, oder die Spannbreite der differenten Rollen, die eine Person einnehmen muss, überzogen wird, dann „streiken" die MitarbeiterInnen. Sie funktionieren noch, aber ohne innere Beteiligung und Engagement.

Die Organisationsveränderungen, wie sie zuletzt genannt wurden, haben mit Förderung von Entwicklung nur noch wenig zu tun. Der Organisationsdiagnose folgen direkt gezielte Vorschlägen zur Umstrukturierung einschließlich geforderter Einsparungen. Die Frage der „Implementierung" wird dann nur noch in der Weise gestellt, wie die „guten, richtigen Einsichten" der Experten wohl am besten in die Köpfe der Mitarbeitenden zu transportieren sind.

PsychodramatikerInnen, die sich heute mit OE beschäftigen oder das in Zukunft wollen, sind nach unserer Meinung schon in der Diagnosephase dazu aufgefordert, sich in die verschiedenen Rollen innerhalb und relevante Rollen außerhalb eines Unternehmens hineinzudenken und zu fühlen und damit Wissen über die jeweiligen Kontexte und Blickwinkel zu sammeln. Diese Teil-Realitäten komplexer Zusammenhänge sind so zu erfassen und damit in der speziellen Weise zu begreifen, wie die Welt aus den Augen der jeweiligen Rollenträger aussieht. Daraus einen „mehrperspektivischen Blick" zu entwickeln, das ist ein wesentlicher Teil der Verstehens- und Vermittlungsaufgabe, nicht nur für externe Beraterinnen oder „Experten", sondern für alle Beteiligten und Mitverantwortlichen.

Angesichts dieser verbreiteten Aufgabenstellung zur *Förderung des besseren Verstehens* als der wesentlichen Grundlage von Organisationsberatung und Institutionsentwicklung haben PsychodramatikerInnen sowohl theoretisch wie auch als praktische Mittel der Methode den Rollenwechsel und Rollentausch zur Verfügung.

Der Tausch mit der Rolle eines anderen ist das Originäre in Morenos großartigem, Gott und die Welt umfassendem Projekt der Begegnung, Rollentausch steht am Ursprung aller später entwickelten methodischen Möglichkeiten.

Dabei geht es um nichts Geringeres als eine weitgehende, nicht selten irritierende Offenheit zur wirklichen, ehrlich riskierten Begegnung mit dem Gegenüber, einem oft vielfältigen Gegenüber, das seine eigenen Widersprüche in sich trägt.

Die Aufforderung, eine fremde, nicht selten als provozierend empfundene Position an sich heranzulassen, gar selbst verkörpern zu sollen, weckt gewöhnlich Vorsicht, wenn nicht Widerstand; aber die feinfühlige Vermittlung und das technische Geschick eines psychodramatisch Geschulten können es erleichtern, sich daran zu wagen.

Meist hat es eine etwas aufregende, diskret abenteuerliche Qualität, sich aktiv – auf die Rolle und Sichtweise, Interessens- und Gefühlslage eines anderen einzulassen; in jedem Fall ermöglicht und transportiert die Erfahrung des vollzogenen Rollentauschs einen oft überraschenden Zugewinn an Erkenntnissen über Zusammenhänge.

Solche mutigen Annäherungen sind in vielen Feldern erprobt und mittlerweile in manchen technischen Spielarten bewährt; Können und Verantwortlichkeit bei der Anwendung erweisen sich in der angemessenen Auswahl der jeweiligen Mittel, ihrer Dosierung und im Timing.

Es ist leicht einzusehen, dass einzeltherapeutische Aufgaben, Selbsterfahrung in der Gruppe, diagnostische Interviews mit Führungskräften, soziometrische Klärungen in Teams, szenische Arbeit in einer Zukunftskonferenz oder Entwicklungsprozesse in ei-

ner gesamten Organisation zwar von verschiedenen Angeboten des Rollentauschs und -wechsels profitieren könnten, zugleich drückt die Unterschiedlichkeit möglicher Beispiele die notwendige Differenzierungsfähigkeit bei deren Einsatz aus.

Gewinn bringen die Erfahrung und Reflexion des Rollenwechsels und Rollentauschs mit wichtigen anderen Beteiligten je nach der Zielsetzung und dem Praxisfeld, z.B.:

- Besseres Verstehen von sozialen Situationen und Interessenkonflikten in Teams
- Neue Einfälle zur angemessenen und realistisch erreichbaren Bewältigung von Differenzen
- Leichteres Aufgeben nutzloser Strategien
- Erkennen von Chancen struktureller Verbesserungen der Zusammenarbeit
- Erprobung möglicher Initiativen der Problemlösung ohne Risiko
- Präzisere Vorstellungen von Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit
- Konkrete Warnhinweise auf seelische Not, Burn-out-Prozesse und Mobbing.

Zur Praxis

Ein Kochbuch korrekter Rollentausch-Rezepte ist natürlich nicht zu erwarten, da nach unserer Erfahrung eine lange Reihe individueller Beobachtungen, Überraschungen und Lernerfahrungen die nötigen Voraussetzungen dafür sind, dass wir uns dem jeweiligen Praxisfeld entsprechend und trotz respektvoller Neugierde unseren Kunden auch mutig und spontan genug zuzuwenden lernen.

Einige Thesen und praktische Beispiele können hier die Tragweite und den Wirkungskreis des Perspektivenwechsels in dreierlei Hinsicht verdeutlichen:

Für die OrganisationsentwicklerInnen, für die Menschen mit ihren Aufgaben und Strukturbildungen in den Organisationen und für die produktive Zusammenarbeit von BeraterInnen und die Beratenen.

1. Die Praxis von RT und RW in der OE schließt die zu fordernde eigene Weiterentwicklung der Berater/innen mit ein, dies stellt gewissermaßen einen Qualitätssicherungsaspekt unseres Themas dar. Daher stellen wir den Nutzen für die Organisationsentwicklerinnen selber und damit auch für die Lösung ihrer komplexen Beratungsaufgabe an den Anfang.

- Rollenwechsel und Rollentausch dienen der *professionellen Selbstreflexion* und kontinuierlichen *Diagnostik unseres Vorgehens.*

Rollenwechsel und Rollentausch sind für die OrganisationsentwicklerInnen selber nützliche Instrumente: zum Verstehen und zum Konzipieren von passenden Interventionen, zum evaluativen Überprüfen eigener Handlungsschritte, zum Gewinnen handlungsrelevanter Erkenntnisse.

Besonders wertvoll sind sie für die Verhinderung destruktiver oder selbst-schädigender Strategien.

- Der bewegliche Wechsel von Rollen dient einer *mehrperspektivischen Diagnose von Organisationen*, dem Erfassen und Verstehen ihrer Aufgaben und Probleme.

Nach den ersten Auftragsklärungen mit den Auftraggebern und wichtigen Mitakteuren in der Organisation können sich die psychodramatischen OE-lerInnen durch einen Rollenwechsel die Perspektive der Auftaggeberinnen spielerisch vor Augen führen und durch Rollentausch die spezifischen Erwartungen an die Rolle der OE-ler erleben. Sie können die Gesamtstruktur der Organisation und einzelne Akteure mit Symbolen rekonstruieren. So kommen zum faktischem Wissen und unmittelbar emotional Erlebtem in der Gesprächssituation die körperlichen und Tele-Wahrnehmungen als wesentliche Erkenntnisse dazu. Damit können sehr komplexe Prozesse am Beginn einer Beratung in einer systematischen Nacharbeit aufgeklärt werden.

Da für uns als PsychodramatikerInnen Diagnose ein fortlaufender, kein einmalig abgeschlossener Vorgang zu Beginn einer Beratung ist, ist dieses Vorgehen sinnvollerweise an wichtigen Wendepunkten im Beratungsprozess zu wiederholen.

- Will ich wirklich wissen, was ich auslöse? Rollentausch dient auch zur *Überprüfung der Wirkung* eigener Interventionen auf die jeweils Beteiligten.

Die Position des/der OrganisationsentwicklerIn ist relativ mächtig, weniger in der Realität als in der Phantasie.

Gerade, wenn es sich um zeitlich sehr begrenzte Einsätze handelt, brauchen sich die BeraterInnen in der Regel nicht mit den längerfristigen Auswirkungen ihrer Interventionen und entsprechenden Rückmeldungen der Beratenen auseinander zu setzen. Im Rahmen einer Intervision mit den anderen beteiligten BeraterInnen oder in einer Kontrollsupervision können zunächst im Rollenwechsel und dann im Rollentausch die Begegnung mit den Beratenen nachvollzogen und die Wirkungen eigener Impulse und Anregungen auf die Beteiligten in kleinen Schritten begriffen werden. Dabei ist die Rückkehr auf den Boden des eher bescheidenen eigenen Einflusses ebenso „ärgerlich" ernüchternd wie notwendig heilsam.

- In der Vorbereitung auf OE-Maßnahmen können Varianten der *Zukunft* durch Rollenübernahmen in der *surplus reality* ohne die Anwesenheit der Betroffenen *exemplarisch* auf ihre Wirkung hin *untersucht* werden.

In der Organisationsentwicklung sind häufig die Interventionen langfristiger geplant als in anderen Beratungssettings. Es gibt dabei meist verschiedene Vorgehensweisen. Sie können in der surplus reality aus der übernommenen Perspektive der Beteiligten, MitarbeiterInnen, Chefs, Finanzverantwortlichen, Vorstand, Kunden, dem sozialen Umfeld, der Öffentlichkeit usw. probehandelnd auf ihre Auswirkungen hin untersucht werden.

Zwei oder drei durchprobierte Varianten machen in der Regel sehr schnell die für alle oder die meisten im System beteiligten Personen praktikabelste Möglichkeit erkennbar.

– RW und insbesondere der RT ermöglichen die unmittelbar erlebbare Erprobung der Auswirkung von Veränderungsprozessen – auch auf die Person und zukünftige Aufgaben der OrganisationsentwicklerIn.

Hierzu ein Beispiel:
Nach einer gründlichen und von allen als sehr produktiv entwicklungsorientiert erlebten Befragung stellt die Beraterin die Ergebnisse der Untersuchung dem leitenden Gremium einer großen Organisation vor. Gut vorbereitet, allerdings nicht durch Rollentausch, präsentierte sie ihre Erkenntnisse. Dabei hatte sie zwar gut das Wohl der Gesamtorganisation im Auge und deren existentielle Notwendigkeit und Chance der Neuentwicklung. Übersehen hatte sie allerdings bei ihrer Präsentation die aktuellen heftigen Rollenkonflikte in der Leitungsgruppe, die in der Interaktion die Beraterin als „Kassandra" erlebten. Eine vorbereitende Perspektivenübernahme mit der entsprechenden Erprobung im vollzogenen Rollentausch hätte die Landung sicher sehr viel weicher gemacht.

So kann ein rechtzeitig getätigter Rollentausch eine wirklich sinnvolle Prophylaxe vor Verirrungen im Gestrüpp der Organisationsverwirrung sein.

– Durch Rollenwechsel und Rollentausch, durch die Identifikation mit und das Doppeln von Rollen in verschiedensten Organisationszusammenhängen, sammelt sich in den BeraterInnen ein bildhaft *anschauliches* und *körperlich erfahrenes Organisationswissen* an.

Nach langjähriger Arbeit mit Menschen mit unterschiedlichsten Aufgaben in sehr verschiedenen Organisationen geschieht es relativ oft, dass uns Geschichten bekannt vorkommen, uns der Ausgang von Konflikten schon bei den ersten angeschlagenen Akkorden vor Augen steht. Protagonisten fragen dann häufig, woher dieses Wissen käme.

Die bildlichen und körperlichen Darstellungen mannigfaltiger Organisations- und Beziehungskonstellationen bilden durch die innere Rollenübernahme, durch das passagere Einfühlen in die verschiedensten Rollen und Perspektiven (auch beim Doppeln) einen riesigen Fundus von lebendigem Erfahrungswissen der PsychodramatikerIn. Vor diesem Hintergrund werden – bei entsprechenden Überlegungen – überindividuelle Strukturen leicht sichtbar.

Erfahrene PsychodramatikerInnen verfügen also mit der Zeit über ein durch viele Rollenwechsel erworbenes, weit gefächertes Rollenrepertoire, einschließlich der daraus entstehenden Konstellationen von Aufgaben, Strukturen und Beziehungen.

2. Rollenwechsel und Rollentausch sind zur Entwicklung von Menschen in Organisationen und von Organisationen selbst wichtige Instrumente. Dazu die folgenden Überlegungen und Beispiele.

Die Möglichkeit und die Notwendigkeit, sehr verschiedene Rollen in der Arbeit einzunehmen und dabei einen rollen- und aufgabenklaren Kopf zu behalten, ist heute für Mitarbeitende beinahe aller Hierarchiestufen wichtig.

Organisationsentwicklung oder auch andere beratende Begleitsysteme wie Coaching und Supervision werden dann gefragt, *wenn Rollenunsicherheit, Aufgabenunklarheit und/oder Strukturschwächen* über einige Zeit *bestehen* und die Selbstregulierungskräfte

aus welchen Gründen auch immer erschöpft sind. Es liegt eine typische Hemmung von Kreativität und Spontaneität liegt vor: Auf eine neue Situation und Herausforderung wird mit alten Rollenmustern geantwortet.

– Durch RW werden den jeweils Beteiligten die unterschiedlichen Perspektiven von Rollen in den verschiedenen Aufgaben und *Hierarchiestufen* erlebbar und die Logik der sozialen Architektur im Unternehmen *verständlich*.

Von unten nach oben in der Hierarchie geschieht ein phantasierter Rollenwechsel häufiger. „Was der Chef wohl denkt?" ... Er ist alltagsnotwendig, um aus abhängigeren Positionen Einfluss zu gewinnen.

Chefs und Chefinnen versetzen sich in der Realität eher selten in die Rolle ihrer Sekretärin oder ihrer mehrere Hierarchiestufen unter ihnen beschäftigten MitarbeiterInnen.

Der angeleitete Rollenwechsel mit solch einer Position macht plötzlich die Aufgabenvielfalt und manche strukturellen Hindernisse erlebbar. Im Rollentausch werden dann auch die Wirkungen der Aktionen aus der eigenen Rolle so spürbar, dass Konfliktbearbeitung und Verhaltensänderungen möglich werden.

Ein Beispiel:
Die Leiterin einer Kindertagesstätte, die heftig an den irrationalen Attacken ihres Stellvertreters gelitten hatte, entdeckte erst im Rollentausch während der Coaching-Sitzung, welcher emotionale Sprengstoff in der scheinbar geringen dienstlichen Rang-Abstufung verborgen war.

Das betont sachliche, zielorientierte und beherrschte Rollenverständnis der genannten Kita-Leiterin geriet erkennbar ins Wanken, als sie nach ihrem Rollentausch mit dem Kontrahenten daranging, eine geschmeidigere Variante zum bisher als kaltschnäuzig erlebten Verhaltensmuster zu entwerfen. Das konnte sie sich nach entsprechend unterstützender Rückmeldung erlauben.

– Arbeitsfelder und Aufgaben können differenziert sichtbar werden, Rollenkonserven, Ausdruck stagnierender Entwicklung, und *Stereotype* geraten *in Bewegung* – ineffektive oder belastende Arbeitsabläufe und -strukturen verändern sich aus kleinen, aber unabweisbaren Konfrontationen heraus.

Das war schon immer so! Ist das, was wir bisher gemacht haben, denn gar nichts mehr wert? Das sind zwei Reaktionen von MitarbeiterInnen, die alle diejenigen gut kennen, die sich in Begleitungsprozesse von Veränderungen begeben, als BeraterIn, als ChefIn oder auch als selbst Betroffene.

Werden bisherige Arbeitsabläufe mit allem und allen daran Beteiligten noch einmal auf der Bühne dargestellt, und durch Rollenwechsel lebendig, geschieht mindestens zweierlei:

Das Alte wird durch die gemeinsame Inszenierung noch einmal gewürdigt, indem es Raum bekommt und alle Beteiligten die Vor- und Nachteile aktuell aus den verschiedenen Positionen heraus erleben können. Und es werden die strukturellen GewinnerInnen und VerliererInnen des Alten und einer möglichen Neuerung sichtbar.

Durch aktiv betriebenen Rollentausch zwischen den BewahrerInnen und den Vorpreschenden wird der Sinn und die Bedeutung der jeweiligen Rollen für das Ganze den

Beteiligten einfühlbar und verständlich. Das ist die Grundlage, auf der dann die Bereitschaft deutlich wächst an den richtigen Stellen auf Rollenkonserven zu verzichten. Häufig sind es gerade diejenigen, die anfangs als BremserInnen dastanden, die sich mit besonderem Engagement an einer Verbesserung der Situation im Betrieb beteiligen.

- *Kunden* und Kundengruppen *spielen wirklich eine Rolle* – durch probeweise Übernahme von deren Rolle durch Mitarbeitende. Organisationen können daraufhin realistisch aus der Kundenperspektive gestaltet werden.

In vielen Arten von betrieblichen Fortbildungen, Trainings, Workshops hat sich die Erkenntnisse vermittelnde Qualität übernommener und ausgespielter Kundenrollen gezeigt. Dabei hat sich der Eindruck erhärtet, dass eher schematische oder stereotype Rollenspiele mit der Zeit abschrecken, konkrete Erfahrungen oder Problemfälle aus dem Alltag aber im Rollentausch mit großem Interesse und Gewinn durchgespielt werden.

Hier ein Beispiel:
In einer großen Abteilung einer kirchlichen Einrichtung, in der bisher relativ selbständige kleine Betriebe versammelt sind, wurde im Rahmen einer längerfristig angelegten Organisationsentwicklungsmaßnahme aus konzeptionellen Gründen über eine verbesserte Kooperation, über Absprachen über Angebote und deren Spezifizierungen und Erweiterungen nachgedacht. Anfänge einer wirklich gemeinsamen Konzeption der Abteilung wurden erarbeitet. Zur Überprüfung der Wirkung der neuen konzeptionellen Ideen wurden die MitarbeiterInnen durch Rollenwechsel in unterschiedliche Rollengruppen gebeten: verschiedene Kunden/ KlientInnengruppen, Trägervertreter, Öffentlichkeit, Bürgerinnen der Stadt, Vertreter von Konkurrenzunternehmen, Kooperationspartner, Politik, Geldgeber. Nach einer kurzen vorbereitenden Rolleneinfühlung wurden in der Interaktion die Ansprüche der einzelnen Gruppen deutlich. Zurück in der eigenen MitarbeiterInnenrolle konnten die KollegInnen ihre Aussagen und Haltungen in den Rollen gedoppelt durch die OrganisationsentwicklerInnen erleben und darauf reagieren. In der Interaktion mit den neuen Konzeptideen wurde schnell klar, mit welchen Gruppen ein produktiver Austausch möglich wurde und wessen Interessen unberücksichtigt blieben. Bewusste Entscheidungen dafür, Wichtiges in das Konzept mit aufzunehmen oder auch an anderen Stellen konflikthafte Konfrontationen zu suchen wurden getroffen. In einem folgenden Schritt entwickelten die MitarbeiterInnen in betriebsgemischten Gruppen konkrete Umsetzungsschritte ihrer neuen Ideen. Durch die erlebte Kundenperspektive war diese eine wesentliche Grundstrukturierung der Arbeit geworden.

Da Organisationen besonders in Veränderungsprozessen dazu neigen, vor allem nach Innen, auf das beunruhigende Eigene zu schauen und nicht auf die möglichen Wirkungen geplanter Konzeptionen nach außen, ist hier ein gezielter Rollenwechsel und dann auch Rollentausch in der Interaktion mit dem Neuen geboten. Wie das eben beschriebene Beispiel auch noch zeigt:

- Organisationsstrukturen und Kommunikationswege können *durch die Rollenbesetzung* der verschiedenen beteiligten *Menschen und Aufgaben* lebendig *erfahrbar* werden. Sie werden auf dieser Grundlage zu einer Form kreativ weiterentwickelt, die zur Aufgabe, der jetzigen Zeit, den Werten und der Ökonomie passt.

Und dazu noch ein Beispiel einer kurzen effektiven Intervention:
Es ist immer wieder verblüffend und anrührend, wenn Manager im Rollentausch mit ihrem Terminkalender die gedrängte Fülle ihrer ach so bedeutsamen Aufgaben und Besprechungen erleben und dann nachdenklich über die Motive und (eigene) Verantwortlichkeit dessen Auskunft geben, der immer so viel „in mich hineinschreibt", im Interview im RT.

- *Zukunftsperspektiven* und Ziele können durch Wechsel in die Rollen der Zukunft *herausgefunden*, visionäre Entwürfe und Szenarien aus verschiedener Sicht in einer Als-ob-Version erprobt werden.

Auch in systemischen Beratungen hat sich inzwischen etabliert, einzelne Klienten oder Teams ihre Vision sich ausmalen zu lassen, um dann im Rückblick zu explorieren, welche Hindernisse bis zu diesem Ziel zu überwinden waren. Diese Visionen und Mühen und Hindernisse lassen sich psychodramatisch leicht konkretisieren und per Rollenwechsel zum Leben und Sprechen bringen.

In einem neu gegründeten Ausbildungsbetrieb für benachteiligte junge Erwachsene war die erste Phase der Euphorie, was alles zu schaffen sei, vorbei. Die Jugendlichen wurden richtig schwierig und der Druck von Außen groß. So war vom Arbeitsamt gefordert, irgendeine Form von Qualitätsmanagement einzuführen.

Statt sich gequält auf die Suche nach den Zielen des nächsten Jahres zu begeben, wurden Ziele als Wünsche, die in Erfüllung gegangen sind, begriffen und gespielt. Die MitarbeiterInnen fanden sich in der surplus reality 1 Jahr später an einem schönen Sommernachmittag auf ihrer Terrasse wieder, freuten sich und unterhielten sich in kleinen Gruppen bei Sekt und Saft darüber, was ihnen im vergangenen Projektjahr alles wirklich gut gelungen ist. Damit der Erfolg auch festgehalten werden konnte und nicht im Arbeitsalltag unterging, gab es noch im Spiel eine kurze inszenierte Phase, in der das aufgeschrieben wurde. Erstaunlich oder auch nicht war, dass in der Nachbesprechung ganz deutlich wurde, dass durch diese Art des Rollenwechsels eine sinnvoll herausfordernde und sehr realistische Zielplanung herauskam. Im Anschluss wurden Evaluationskriterien (Ergebnisqualität) entwickelt und konkrete Umsetzungsschritte geplant (Prozessqualität) und gemeinsam verhandelt, welche strukturellen Vorraussetzungen es für die Ziele gibt (Strukturqualität). Fertig war ein praktikables Grundkonzept zur Qualitätsentwicklung, das gleichzeitig unmittelbar nützlich für die Organisation war.

3. Was tun also Rollentausch und der Rollenwechsel in der *Beratung* unterschiedlicher Organisationen?

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass der Rollentausch den Charakter einer Mutprobe hat. Und er stellt in mindestens zweierlei Hinsicht *eine Herausforderung* dar: Eine Institution oder deren Vertreter werden durch beratende Eingriffe in ungewohnte Perspektiven oder Teilaspekte des beruflichen Gefüges hineingebeten, was ungewöhnlich ist und manchmal Angst auslöst, bestehende Feindbilder in Frage stellt und alte Befürchtungen (z.B. der Unfähigkeit zum Schauspielern) hervorruft. Andererseits richtet sich die Herausforderung auf den Berater selbst, der sich exponiert, eine Aktion anzet-

telt, den sicheren Sessel des nur sprechenden Besuchers verlässt und eine deutlich aktivere Rolle übernimmt als zuvor.

Der so charakterisierte Zugriff gelingt erstaunlicherweise häufig und leichter als befürchtet, wenn er mit vertrauenspendender Freundlichkeit, überzeugenden Begründungen, etwas Humor und dem erfolgreichen Wecken von Neugierde einhergeht.

Die kleine *Belastungskurve* des Wechselns in andere Rollen enthält, technisch betrachtet, also zunächst eine Zumutung, die dann entstehende kurze Verunsicherung wird durch orientierende Hilfestellungen des Organisationsberaters/Psychodramatikers aushaltbar, der hervorgerufene Orientierungsbedarf in einer anderen Rolle erleichtert der Klientel schließlich die Übernahme von angebotenen kleinen Experimenten.

Die Belastungsprobe nimmt so ihren Lauf, ein fremdes oder ungewohntes Rollenverhalten wird übernommen und ggf. mit Gestik, Sprache, Ausdrucksverhalten versehen. Mit einer überraschenden Zwangsläufigkeit stellt sich dadurch gewöhnlich das Erfolgserlebnis ein, mindestens eine Erleichterung, selbst nach dem Erleben einer gewissen Blockade in der Szene selbst.

Die Art der Auswertung danach, die Anerkennung beim Besprechen aktuell gewonnener, aus Handlung und Perspektivwechsel evidenter Erkenntnis stellt einen Lohn und ein Lob dar für die kleine Mutprobe, die experimentell erforschte andere Perspektive.

Rollenwechsel bringen gerade große Gruppen gut in erkennende Bewegung, dafür ein Beispiel:

Die Supervisionsvereinbarung mit einer *Klinik für Suchtkranke* enthielt die Hoffnung auf und Absprachen über eine *produktive Weiterentwicklung* der Klinik und ihrer Arbeitskonzeption. Die große Gruppe der versammelten Mitarbeiterschaft erwies sich immer nur als begrenzt zur Offenheit und zum klärenden Austausch fähig, weil die Vorsicht sich in langen Schweigephasen ausdrückte oder Konflikte etwas Demonstratives, unproduktiv Festgefahrenes entwickelten. Eine Verabredung, die scheinbar nur das Setting betraf, führte schließlich zu einem entscheidenden Fortschritt: Der betreuende Supervisor/Berater kam einmal monatlich zu einem größeren Supervisionsblock ins Haus, bei dem zu Beginn und am Ende die Großgruppe sich traf. Die anfängliche Runde wurde zum kurzen Marktplatz, auf dem aktuelle Interessen und Bedürfnisse, Themen und Klärungswünsche benannt wurden (ganz ähnlich wie dies in der Open Space-Methodik mit schriftlichen Ankündigungen in noch größeren Gruppen geschieht).

Gemeinsam wurde dann entschieden, welche der soziometrisch sich bildenden, themenbezogenen oder berufsgruppenspezifischen Arbeitsgruppen Unterstützung durch den Prozessbegleiter wünschten. Nach dem Festlegen der Orte, wo welche Arbeitsgruppe sich für etwa eine Stunde versammelte, gab es eine intensive parallele Arbeitsphase, während welcher der Supervisor entsprechend den gehörten Wünschen in Teilgruppen der Mitarbeiterschaft aktiv mitwirkte. Hier, auf diesen separaten Bühnen, bewährte sich immer wieder der Rollentausch mit Kollegen, Vorgesetzten, Patienten oder Konfliktpartnern außerhalb der Klinik usw. Zum Ende der Supervision traf man sich meist nur noch kurz, es wurde eher summarisch über die Arbeitsatmosphäre aus den Kleingruppen berichtet, ohne die zum Teil sehr persönlichen Details offenbaren zu müssen. Diese ganze „Choreographie" bewährte sich in dem Sinne, dass in verschiedenen und wählbaren Kontexten Themen ganz unterschiedlicher Brisanz besprechbar und zu klären waren, die sich auf Behandlungsarrangements, Übertragungsnöte, interne Details der Betriebsorganisation, Missverständnisse oder Konkurrenzphänomene erstrecken konnten. Es war eine themenzentrierte Arbeitsform zur Verbesserung von Arbeitszufriedenheit und wechselseitiger Akzeptanz entstanden.

Weitere Beispiele mit großen Gruppen:

Ein großes Pharmaunternehmen engagierte ein Team von Organisationsentwicklern, dem auch ein erfahrener Psychodramatiker angehörte. Es ging um die Einführung eines neuen Medikaments, das nach entsprechenden wissenschaftlichen Vorstudien nachweislich dafür geeignet war, gefährdeten Übergewichtigen über eine Verringerung des Appetits nachhaltige Gewichtsabnahmen zu ermöglichen.

Ehe nun die einzelnen Referenten mit den Möglichkeiten und speziellen Aufgaben bei der Information über das neue Präparat vertraut gemacht werden sollten, gab es für deren Vorgesetzte, die regionalen Zuständigen für größere Gebiete Deutschlands einen *Train the trainer-workshop*. Dieser steckte – in dem Zusammenhang keine Überraschung – voller Rollenwechsel: Die versammelten Vorgesetzten in der Vertriebshierarchie wurden durch entsprechend schmackhafte Angebote motiviert, von den unterschiedlichsten Rollen zu kosten und diese in kleinen Szenen auszuleben: Sie waren nacheinander Apotheker, Ärzte unterschiedlicher Fachrichtungen, Patienten aller Gewichtsklassen, Pharmavertreter der Konkurrenz, selbst die biochemischen Details der Pharmawirkung im Stoffwechsel des Menschen wurden durch entsprechende Rollenverteilung szenisch veranschaulicht.

Bei einer *Zukunftskonferenz* zum Thema der Behandlung des Diabetes war eine entsprechende szenische Arbeit in großer Gruppe möglich, als bunt gemischt alle direkt oder mittelbar mit Diabetes befassten Personen sich trafen und miteinander in Austausch kamen. Der Anspruch dieser Methodik, das ganze System in einem Raum zu versammeln, ist immer nur begrenzt einzulösen, manchmal ist erst im Verlauf einer Zukunftskonferenz erkennbar, wen man auch noch als *stakeholder* dazu gebraucht hätte. Hier kann der psychodramatisch Geschulte auch *wichtige andere, die abwesend sind*, über den Rollentausch und mit Hilfe von Objekten und leeren Stühlen einbeziehen, diesen so Stimme und Einflussmöglichkeit verleihen. Der organisationsentwickelnde Aspekt solcher Veranstaltungen liegt darin, dass die Sponsoren, z.B. pharmazeutische Firmen, spezifische Interessen mit derartigen Konferenzen verbinden, nämlich über den Markt, ihre Möglichkeiten der Entfaltung darin und das faktische Verhalten und Zusammenspiel der verschiedenen dort vertretenen Gruppen hinzuzulernen. So wird mit szenischer Arbeit und gezielten Perspektivenwechseln eine Organisation in die Lage versetzt, die angestrebte Kundenorientierung in ihrer Arbeit viel weitergehend und erfolgversprechender umzusetzen.

Vertreter einer kirchlichen Beratungsorganisation, die sich zum Thema Krankenhausseelsorge versammelten und das Interesse hatten, über *Organisations-Kultur und -Dynamik* speziell auch *in Krankenhäusern* hinzuzulernen, fragten einen Psychodramatiker an, mit ihnen lebendig und entwicklungsfördernd/lehrreich zu arbeiten. Ohne die ganze Tagesordnung und Vorbereitung hier referieren zu können, sei soviel gesagt: Die versammelten Menschen (über 50) mit theologischem Hintergrund und beraterischen Ambitionen wurden zu bestimmten Zeiten ihrer Tagung damit überrascht, dass ihr psychodramatischer Prozessbegleiter sie einmal den Zug des Volks Israel durch die Wüste, dann das Herumirren vor dem Erreichen des gelobten Landes in großer Gruppe durchspielen ließ. Ein gewisser Höhepunkt war auch das dramatische Verkörpern der sprichwörtlichen ägyptischen Plagen, wie sie im Alten Testament berichtet sind. Hier ging es nun nicht um bibliodramatische Arbeit im Sinne der Auslegung der Heiligen Schrift, es waren vielmehr der Teilnehmerschaft vertraute Geschichten dazu benutzt worden, Zusammenhänge von Hierarchie und Verwirrung, Konkurrenz und Umbruch, Orientierungsverlust, Selbstorganisation und Ver-

zweiflung spürbar werden zu lassen, durch zahlreiche Möglichkeiten wechselnder Rollenübernahme. Im Wechsel von zum Teil turbulenten Spielszenen und ruhigen Auswertungsphasen ergab es sich fast von selbst, zu erkennen, wie das beobachtete und mit Eifer gewählte eigene Verhalten sowie die gemeinsam erlebte Dynamik im "Großgruppenexperiment" Aufschluss darüber gab, was Berater und Seelsorger in komplexen sozialen Gebilden erleben und manchmal erleiden müssen und welche Anforderungen an ihre Rollenkompetenz gestellt werden, wenn sie nicht in Mitleid, Ärger oder Verzweiflung untergehen wollen.

Zu weiteren Quellen

Hier folgen, auch um die Fiktion der großen Originalität und kompletten Eigenständigkeit bei uns Psychodramatikern nicht ins Uferlose wuchern zu lassen, noch ein paar dankbare Blicke über das engere methodische Spielfeld hinaus. Denn um das Psychodrama herum bestehen ja viele Bezüge und Verwandtschaften zum manchmal dramatisch wirksamen Wechseln und Tauschen von Rollen, was in der nachfolgenden Methoden-Familie gewissermaßen nur den „Knalleffekt" einer Steigerungsreihe zahlreicher Mittel der Aufklärung, Förderung oder Behandlung darstellt; ein paar der von uns besonders geachtete AnregerInnen und „Leitfossilien" seien hier stellvertretend aufgezählt:

- Freie, phantasievolle Assoziationen haben seit Sigmund Freuds Zeiten affektive Lösungen und kognitive Wege des Probehandelns eröffnet,
- Carl Rogers' unaufdringlich empathisches Mitschwingen vermag „personenzentriert" heftige Regungen nach sich zu ziehen,
- Virginia Satirs herzliche und humorvolle Akzeptanz hat als Vorbild viele prägend angerührt,
- Eugen Gendlins kultivierter Sinn für leibhaftig spürbare Gewissheiten hat sich im Focusing bewährt,
- Ivan Boszormenyi-Nagy lehrte besonders glaubwürdig, auf unsichtbare Loyalitäten und Wünsche nach gerechtem Ausgleich nicht nur in Familiensystemen zu achten,
- Hanscarl Leuners Wanderungen durch imaginative Bilderwelten bereiteten die Grundlage der katathym-imaginativen Behandlungsmethodik, den imaginativen Weg des besseren Verstehens und der Bewältigung anstehender Aufgaben
- Zerka Morenos herzerfischend trocken zupackende und manchmal freche Interviews reißen jede(n) mit, der oder die sie erlebt hat; gerade die von ihr kultivierte Kunst des Fragens und ein Erkennen hervorlockenden Dialogs ist ja seit der klassischen Antike ein geschätztes Mittel, produktive Bewegung in Gang zu setzen. Sie hat als Frau und Kollegin an Morenos Seite wesentlichen Anteil daran, dass die Leichtigkeit und Praktikabilität der psychodramatischen Mittel so überzeugend Verbreitung gefunden haben.
- (an dieser Stelle möge der/die geneigte LeserIn für einen Moment innehalten und bedenken, wessen wertvoller Einfluss auf dem Weg der Entwicklung des eigenen Stils hilfreicher Inszenierung auch noch zu würdigen wäre...)

Alle anderen Quellen mitbedenkend kommen wir zum Schluss an den Ursprung zurück.

Einsichten

Zusammenfassend stellen wir fest, dass Moreno mit seiner Idee „die Welt aus den Augen der anderen zu sehen" in Theorie und Praxis mit dem bewusst gesetzten Rollenwechsel und Rollentausch hochwirksame Instrumente für die Entwicklung von Menschen und ihren Organisationen geschaffen hat. Das Geheimnis der Wirksamkeit? Er hat die natürliche Entwicklung von Kindern bei der „Eroberung" der Welt, sich zunächst in Rollen hineinzuversetzen und so ein wachsendes vielfältiges Rollenrepertoire durch Rollenwechsel zu entwickeln und im Rollentausch die Interaktionsmöglichkeiten mit der eigenen Person zu erproben als konstitutiv für alle weiteren Entwicklungen der einzelnen Menschen und ihres Zusammenlebens begriffen. Menschen tun beides mehr oder weniger bewusst ihr Leben lang.

Die Verwendung von Rollenwechsel und Rollentausch als psychodramatische Interventionen auch im Organisationsberatungssetting knüpft an diese natürlichen Impulse der Weltentdeckung an. Sie gelingen wunderbarerweise nur dort wirklich, wo das je eigene Tempo der Einzelnen und der Gruppe, der Organisation beachtet wird. Damit schützt das Vorgehen vor falscher, nicht zu bewältigender Eile und macht gleichzeitig schnelle, effektive Entwicklungssprünge dann möglich, wenn der Zeitpunkt für Neues, Erkenntnis und Veränderung passend ist.

Anschrift der AutorInnen: Dr. Rainer Bosselmann, Südhang 5, 35394 Gießen, Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstr. 2, 60435 Frankfurt/Main