

Erleben formt das Gehirn

Coachingprozesse unter Einsatz von Kreativ- und Theater Techniken

**Abschlussarbeit zur Ausbildung „Systemischer Coach“
In-Konstellation | Köln 2019/2020 | Uwe John**

INHALT

Executiv Summary	3
Worum geht es?	4
Coaching und Theaterpädagogik - zwei Bereiche, die sich der Potentialentwicklung und Förderung von Menschen widmen. Ein Versuch Verbindungspunkte zu finden	5
Kreativität, das Salz in der Suppe oder gar der Königsweg?	9
Welche Potentiale eröffnen sich für den Einsatz von Theatermethoden in Coachingprozessen?	11
Wo stößt die Verwendung von Theatermethoden „noch“ an Grenzen?	15
Schlussbemerkung	16
Anhang	19

Executiv Summery

Der Mensch ist in der heutigen Zeit immer mehr in seiner Persönlichkeit gefordert und fragt, sei es im Privaten, sei es im beruflichen Kontext. In Coachingprozessen sind Fragen meist die Auslöser bei den Klienten für Denkprozesse um meist Neuland zu betreten und Ihre eigenen Lösungen zu finden und umzusetzen. Dabei sind es oft die ungewöhnlichen Fragestellungen, die neue Sichtweisen öffnen und nachhaltig Denk- und Verhaltensmuster aufbrechen können. Mehr und mehr halten in solche Prozesse auch die Anwendung von Kreativ- und Theatermethoden Einzug. Gerade auch in Gruppencoachingprozessen werden Anleihen genommen und angewendet aus den genannten Bereichen. Untersucht werden die Verbindungen grundsätzlich zwischen Coaching und der Anwendung von Kreativ- und Theatermethoden. Die gemeinsame Haltung und die Herausforderung für den Menschen gesichertes Terrain zu verlassen und in einem Simulations- und Möglichkeitsraum einzutreten und dabei Entwicklungen bei sich in Gang zu setzen. Neben dem klassischen Unternehmenstheater, welches u.U. neue Impulse erfahren kann, gibt es auch Beispiele für die Implementierung von ästhetisch-reflexiven Bildungsangeboten in Unternehmen.

In einer sich stark verändernden Welt, gerade im Hinblick auf Ungewissheiten, können die Potentiale neue Möglichkeiten eröffnen für Konzepte zu Coachingprozessen sei es für einzelne Klienten, und in besonderem Maße für Gruppen und Teams.

Worum geht es?

„Der Mensch spielt nur, wo er in voller Bedeutung des Worts Mensch ist, und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.“ (Schiller)¹

Die Aufgabe des Coachs besteht darin, dass er dem Klienten hilft, zu definieren, welche speziellen Veränderungen bzw. Ziele einen Fortschritt bedeuten würden und zu erkennen, welche Anzeichen eines Fortschrittes in Richtung dieser Ziele es bereits gegeben hat. Das Aufdecken von Ressourcen, also von Informationen darüber, was dem Klienten beim Erreichen seiner Ziele helfen kann, ist ebenfalls ein integraler Bestandteil des lösungsfokussierten Ansatzes. Das Modell basiert auf der Grundannahme, dass Klienten – auch wenn sie sich dessen vielleicht nicht bewusst sind – brauchbare Ideen in sich tragen, wie ihre Probleme gelöst werden können, seien es Ressourcen aus der Vergangenheit oder Gedanken, die sie heute fassen können. Aufgabe des Coachs ist es, den Klienten dahin zu befähigen, dass er sich dieser Ideen bewusst wird und ihn bei deren praktischen Umsetzung zu coachen. Der DBVC führt hierzu aus: „Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs-, Steuerungsfunktionen und Experten in Unternehmen/Organisationen“[...] (DBVC 2014). Zudem gibt es weitere Coachingvarianten wie Einzel-, Peer-, Team- oder Selbstcoaching.

Neugierde auf das Mögliche...Fragen

In dem Coachingprozess ist das Instrument des Coachs geeignete Fragen zu stellen, die dem Klienten die Möglichkeit eröffnet zurückzutreten, neue gedankliche Wege zu gehen und mittels seiner Phantasie innere Bilder zu verändern, die wiederum seine Wirklichkeit in Bewegung bringen. Er nutzt dazu eine grundsätzliche Fähigkeit des Menschen, die der Imagination und des Spielens. Zumindest dann, wenn wir in Gedanken alle vorstellbaren Möglichkeiten zur Lösung eines Problems, zum Erreichen eines Zieles, oder zur Realisierung einer Absicht durchspielen, dann spielen wir. Ohne die immer neue spielerische Erkundung der in uns angelegten Potenziale hätten wir Menschen uns gar nicht weiterentwickelt.

Im Kindesalter wie auch im Erwachsenenalter setzt sich unser spielerischer Erkundungsprozess des Möglichen in der Beziehung zu Eltern, Geschwistern und anderer

¹ Friedrich Schiller: Über die ästhetische Erziehung des Menschen.

Lebewesen fort. Bis jede und jeder herausgefunden hat, was alles geht und was nicht funktioniert und selbst dann sind wir neurobiologisch in der Lage dies immer wieder zu verändern. „Selbstorganisiertes, intrinsisch gesteuertes Lernen“ nennen das die Lernpsychologen und haben inzwischen verstanden, dass diese Art des Lernens entscheidend dafür ist, wie gut sich ein Mensch in der Welt zurechtfindet. Im Spiel eröffnen sich Möglichkeitsräume, die zunächst scheinbar keinem Nutzen unterworfen sind, außer dass wir Lösungen und Möglichkeiten suchen.²

Im systemischen Coaching stehen viele Interventionsmöglichkeiten zur Verfügung und im Wesentlichen läuft der Prozess über das zentrale Tool, die Frage.

Dieser Kristallisationspunkt ist ebenfalls ein wesentlicher Impuls in der Theaterpädagogischen Arbeit. Vielleicht ließe sich das Angebot im Coachingprozess der Interventionen aus meiner Sicht um Möglichkeiten aus der Theaterpädagogik erweitern.

Diese Auseinandersetzung ist Kern dieser Arbeit. Ich werde im Folgenden untersuchen die beiden Bereiche Coaching und Theaterpädagogische Arbeit dahingehend, welche Möglichkeiten sich eröffnen spielerische Prozesse in einem Coachingprozess einfließen zu lassen, wo Grenzen sind und wo die besonderen Beobachtungspunkte sind, die es gilt im Coachingprozess zu beachten.

Können Theaterpädagogische Spiele den Coachingprozess unterstützen und welche Möglichkeiten bietet dies?

Coaching und Theaterpädagogik, zwei Bereiche, die sich der Potentialentwicklung und Förderung von Menschen widmen.

Können die miteinander?

Was ist Coaching und was beschreibt Theaterpädagogik?

Wenden wir uns zunächst dem Coaching zu. Systemisches Coaching kann aus meiner Sicht Beratung sein ohne Ratschlag – eine Beziehung zwischen Coach und Coachee, in der der Coach die Verantwortung für die Gestaltung des Coachingprozesses und der Coachee die inhaltliche Verantwortung übernimmt – also die Verantwortung dafür, an seinem Problem zu arbeiten. Damit wird auch deutlich, worum es im systemischen Coaching geht – nicht

² Gerald Hüther, Christoph Quarch: Rettet das Spiel! Weil Leben mehr als funktionieren ist.

etwa darum, Menschen „zu etwas zu bewegen“, ihnen etwas zu verkaufen oder sie im Sinne eines Höher, Weiter, Schneller „zu höheren Leistungen zu pushen“, sondern maßgeschneidert mit ihnen an konkreten anstehenden Problemen zu arbeiten und diese in möglichst effizienter Zeitnutzung zu lösen.

Coaching, ein Tanz...

Wie ließe sich der Coachingprozess beschreiben? Hierzu fiel mir eine Beschreibung von Sonja Radatz auf, die schon eine starke Affinität zu kreativen Prozessen aufweist:

„Systemisches Coaching sieht unglaublich leicht aus – wenn man die Gelegenheit hat, es sich quasi „von außen“ anzusehen. Es ist ein Tanz zwischen Coach und Coachee, bei dem der Coach dem Coachee die passenden Fragen stellt, damit Letzterer im Gespräch – im gemeinsamen Tanz – passende Lösungen zu dem von ihm angesprochenen Problem bildet. Im Idealfall fliegen die beiden über das Parkett, wiegen sich im Rhythmus der Musik, die den Ton angibt und weichen geschickt allen Hindernissen aus, die sich ihnen im Raum bieten. Hier scheint Coaching beiden Spaß zu machen, auch wenn es dem Zuschauer unmöglich gelingen kann, die einzelnen Tanzschritte voneinander zu trennen oder gar „objektiv zu analysieren“. Systemisches Coaching ist ein Tanz zwischen gleichwertigen Partnern, von denen nicht einer über mehr und der andere über weniger Wissen verfügt und der „Klügere“ pausenlos versucht, den „Dummen“ über die „richtigen“ Tanzschritte zu belehren; sondern einer der Partner führt über Fragen und der andere führt über die Tanzfiguren, die er auf dem Parkett vollbringt und beide Partner passen sich im Idealfall laufend aneinander an – in Form, Dynamik, Ausführung und nonverbalem Ausdruck.

Tanz macht Spaß – wenn man den passenden Partner hat, der Rahmen zwischen den Tänzern optimal abgesteckt ist und vor allem beide Tanzpartner ihre spezifischen Tanzschritte beherrschen; allerdings nicht für sich, denn Trockentraining alleine macht noch keinen Tanz aus, sondern in Wechselwirkung mit dem jeweils anderen. Und ein solcher Tanz lässt sich auch nicht bis in Detail planen, denn bei jedem Schritt erfolgen neuerlich Anpassungen, die wiederum veränderte Ausgangsbedingungen für den darauffolgenden Schritt schaffen. So gesehen, ist ein Tanz etwas, auf das man sich einlassen muss – ohne zu wissen, worauf man sich genau einlässt. Aber immerhin besteht ja die Möglichkeit abrupt stehen zu bleiben – den Tanz abubrechen -, wenn einem von der Dynamik schwindelig

geworden ist, oder man sich in einer Ecke verheddert hat. Und dann kann die Situation in Ruhe besprochen werden, bevor man sich wieder dem Tanz ergibt.

Und Tanzen ist harte Arbeit – zumindest solange die einzelnen Sachritte noch nicht automatisiert ablaufen und es unglaublich anstrengend ist den Tanzablauf und die einzelnen Schrittkombinationen nicht nur an den Partner anzupassen, sondern auch noch auf die Musik abzustimmen und sich dazu freudig entspannt zu geben.“³

Diese Beschreibung des Zusammenspiels von Coach und Coachee, so poetisch und bildhaft sie sein mag, berührt einen oder mehrere Aspekte des Coachingprozesses, der dem Wirken des Theaterpädagogen und den Teilnehmern eines Workshops in einem kreativen Prozess nicht unähnlich ist. So lohnt es sich ein Blick auf die Arbeits- und Wirkungsweisen der Theaterpädagogik und die Arbeit mit Kreativtechniken zu werfen, um dem Vergleich etwas näher zu kommen und mögliche Verbindungen herauszufiltern. Dabei beziehe ich mich einerseits auf den Einzelnen, ebenso auf den Einzelnen als Teil einer Gruppe in seinem individuellen schöpferischen Prozess.

Spielerisch die Welt erkunden..

Bei Licht besehen sind alle Künste große Spielarrangements, mit denen wir spielerisch unsere Welt so einrichten, dass wir uns in ihr zu Hause fühlen, sie bejahen und gutheißen können, ja glücklich sind. Denn dort wo uns solche Erfahrungen zuteilwerden, erfahren wir uns und die Welt nicht nur als sinnvoll, sondern erleben auch das Glück. Ohne die Möglichkeit des spielerischen Ausprobierens gäbe es gar keine Kreativität. Einfach nur weiterdenken was schon gedacht worden ist, können alle. Hier bietet die Theaterpädagogik und ihr Arbeitsfeld mit Laien ein hilfreiches Feld, indem es virtuelle wie praktische Möglichkeitsräume bereitstellt, in denen der Einzelne in einem schöpferischen Prozess inspiriert, angeleitet und begleitet wird. Einen geschützten Raum, eine angstfreie Zone des Experimentierens, in denen alles zugelassen ist, was der Darstellungsaufgabe und der wechselseitigen Entdeckung der Mitspieler und ihres kreativen Potentials, sowie des eigenen Potentials, dienlich ist. Dabei ist es heute in der Theaterpädagogik weder das Ziel stromlinienförmig zu werden, noch das Kollektiv, die Gruppe, das Team, den Einzelnen in ihm zu formieren oder gleichzuschalten. Davor schützt das Paradox des gruppenspezifischer Theatervorgangs: Die formale Gleichheit ist eine wichtige Voraussetzung, aber sie dient dazu, Ungleichheit zuzulassen, ja zu fördern. Das hängt auch mit einer Eigenheit der

³ Sonja Radatz: Einführung in das systemische Coaching, S.14, Carl-Auer Verlag 2006

künstlerischen Praxis zusammen: Diese sieht bei der Darstellung nicht das Allgemeine. Und sie ist angewiesen auf die Abweichung von der Norm, vom Klischee, von allzu Vertrauten. Deshalb wird beim Probieren und der Darstellung der besondere Einfall, das Ungewöhnliche und Unvertraute favorisiert. Daher braucht es die außerordentlichen, die speziellen Fähigkeiten jedes Einzelnen, die zu entdecken sind: Wo der eine konzeptionell zu denken und zu argumentieren versteht, vermag der andere seinem Körper besonderen Ausdruck zu verleihen. Ein Dritter bringt seine außerordentliche Musikalität ins Spiel ein, während sich der Vierte als dessen optimaler Zuschauer und Wirkungsbeobachter erweist. Der Prozess ist also nicht nur auf ein Darstellungsziel gerichtet, sondern immer auch auf soziale Wahrnehmung und Sensibilität, um herauszufinden, wo die Stärken und Schwächen der Teilnehmer am besten zum Zuge kommen. Die Arbeit mit Theatermethoden im Bereich von Theater mit Laien stellt eine Intervention in Haltung- und Verhaltensmuster der Teilnehmer dar. Sie fordert zur Veränderung heraus.

Gemeinsame Theaterarbeit ist ein komplexer, oft widersprüchlicher Vorgang in sozialer und ästhetischer Hinsicht. Viel Willen, viele unterschiedliche Vorstellungen sind in ihr wirksam. Gelungene Einlassungen, kreative Beteiligung, die Herausbildung einer gemeinsamen Gruppenidentität im szenischen Produkt wäre das Ideal. Aber die theatrale Praxis, phantasievoll und ernst betrieben, führt immer wieder in unsicheres Gelände und zu Fragen, auf die es keine eindeutigen Antworten gibt, aber oftmals zu Irritationen bei den Beteiligten führen kann. Denn auch das gehört zum Spiel: Szenische Lösungen sind nie falsch oder richtig, sondern überraschend oder bekannt, wirkungsvoll oder wirkungsschwach, dem entwickelten Konzept an- oder unangemessen. Und sie sind geschmacksabhängig, geprägt von speziellen kulturellen Milieus und ästhetischen Codes.⁴

Die Methoden und Vorgehen in der Theaterpädagogik wirken insofern direkt auf den Menschen an sich und eine Gruppe. Das entscheidende Mittel ist die Ästhetisierung eines Themas. Diese lässt den Einzelnen Themen, Vorgänge, handelnde „Figuren“ in neuem Licht betrachten und reflektieren. Insofern kann man die Arbeit mit Theatermethoden in z.B. Businesskontexten als geeignete Intervention betrachten, die sich in einem Coachingprozess einfügen lässt. Basis und Fundament sollte dabei immer der Coachingkontext bleiben.

⁴ Dr. Hajo Kurzenberger: Der kollektive Prozess der Theaterpädagogik in Theater der Zeit: Sammelband Lektionen 5 – Theaterpädagogik 2012

Kreativität das Salz in der Suppe oder gar der Königsweg?

Um das Wesen der Verbindung zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf Kreativität aus neurobiologischer Sicht. Hier ergibt sich eine Schnittstelle, die, neben anderen Effekten, eine entscheidende Wirkkraft im Coachingprozess darstellt.

Kreativität könnte man als eine Königsdisziplin unseres Gehirns betrachten. Viele andere Funktionen heben uns noch nicht von der Natur ab. Aber die höchste Kunst ist doch die menschliche Kreativität. Das können in dieser ausgeprägten Form nur wir.

Doch sie braucht offensichtlich Zeit. Unter Druck scheinen wir unsere kreativen Kräfte nicht gut nutzen zu können. Im Gegenteil, je größer der Stress, desto eher fühlen wir uns eingeengt und handeln auch dementsprechend. Sie lässt sich nicht wirklich verordnen, denn scheinbar lässt sich Kreativität nicht auf Knopfdruck abrufen. Sie braucht spezifische Bedingungen, damit zwei Netzwerke im Gehirn aktiv werden können. Denn nur weil der Ideenprozess nicht kanalisier- und kontrollierbar ist, ist er überhaupt möglich. Und messbar ist er schon gar nicht.

Die Fähigkeit des divergenten Denkens ist eine wichtige Eigenschaft unseres Gehirns, nämlich eingetretene Denkpfade zu verlassen und aus der mentalen Schublade raus zuspringen. Denn Kreativität ist niemals falsch oder richtig, wie das eher bei analytischem Denken der Fall sein kann, sondern bricht immer mit einer Denkgewohnheit. Und das macht sie zum natürlichen Feind der Effizienz.

Was passiert hier genau? Kreativität entsteht durch den Wechsel von Fokussierung und Abschweifung. Hier sind im wesentlichen zwei Netzwerke im Spiel miteinander. Das Grundeinstellungsnetzwerk, welches im hinteren Hirnbereich angesiedelt ist. Sie umfasst Regionen, die für das geistige Umherwandern und Tagträumen zuständig sind. Wie praktisch, denn wenn man eine Aufgabe kreativ lösen und divergent (also in alle Richtungen) denken will, ist Rumspinnen äußerst hilfreich.

Vieles davon ist allerdings „Schrott“. Zum Glück wird uns das meistens gar nicht bewusst, denn die unbrauchbarsten Ideen werden vorher aussortiert. Dazu kooperiert das Grundeinstellungsnetzwerk mit den Kontrollregionen im Stirnhirn, welches auch bei Entscheidungsfindungen u.a. aktiv ist. Je besser diese beiden Areale kooperieren und

Verknüpfungen bisher gebildet haben um so spannender werden meist auch die Ergebnisse.

⁵

Also es kommt nicht darauf an, dass man einfach nur viele Ideen hat, sondern auf das Gleichgewicht zwischen Erzeugen von Ideen und dem Aussortieren. Dabei sind Stress und Druck, im wesentlichen, wahre Kreativkiller.

Analytisches Denken steht uns auf Knopfdruck zur Verfügung. Es ist aber nur bedingt geeignet unsere Probleme bei Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmustern, Zukunftsentscheidungen usw., die oft eine höhere Komplexität aufweisen und persönlich bedeutsam sind, zur Lösungsfindung. Kreativität ist eben mehr als nur reine Fantasie, es ist vielmehr ein Problemlösungsverfahren, das sich entwickelt hat, um aus Denkmustern auszubrechen, wenn man mit dem analytischen Denken nicht weiter kommt.

Gute Ideen sind aber auch noch etwas anderes: Regelbrecher. Denn kreative Gedanken halten sich nur selten an Normen oder Vorschriften, sie verändern sie. Schwer fällt uns lediglich, weil das Grundeinstellungsnetzwerk anfällig ist für übermäßige Konzentration (z.B. Stress oder übermäßiges Achtsamkeitstraining) – so verliert es seine Fähigkeit zu geistigen Wanderschaft. Das Kontrollnetzwerk lässt sich hingegen durch Angst- oder Bedrohungssituationen aushebeln, was dazu führt, dass er nicht mehr herausfiltert, als es müsste. Manche Angebote in Unternehmen, die Kreativität fördern wollen suggerieren oft, dass man eine kreative Eingebung reguliert abrufen kann. Doch eigentlich ist sie analytisches Denken in neuem Gewand. Dies soll nicht in Abrede stellen, dass Formen wie Brainstorming oder Design Thinking, die morphologische Matrix, die Kopfstandtechnik nicht wirkungsvoll eingesetzt werden können oder sollen. Sofern man über die vorher geschilderte Wirkungsweise des Gehirns kennt lässt sich gut damit umgehen und erfolgreich nutzen, da man dann das Setting entsprechend einrichtet.

Darüber hinaus ist genau diese Fähigkeit der Motor für die Coaching-Sitzung hin zu Veränderung und Handlungsfähigkeit.

⁵ Henning Beck: Irren ist nützlich, Kapitel 13 248ff., Hanser Verlag 2017

Welche Potentiale eröffnen sich für den Einsatz von Theatermethoden in Coachingprozessen?

Im Coachingprozess ist eine mögliche „Ästhetisierung“ lediglich dem Ziel untergeordnet neu Betrachtungsweisen zu öffnen, den Coachee in die Lage zu versetzen den Blick zu weiten und damit Lösungsmöglichkeiten und Handlungsoptionen zu erarbeiten.

Sollten Theatermethoden im Coachingprozess zum Einsatz kommen, kann die Ästhetisierung ein geeignetes Mittel sein die Intervention herauszuheben aus einem rein kognitiven Vorgang zu einem Erfahren und Erleben. Wenn der Coach diese Mittel bewusst einsetzt, unterstützt es gerade u.a. in den Feldern des Rollenwechsels, der Bearbeitung von inneren Anteilen, sowie auf dem Feld des narrativen Ansatzes. Selbst in den Bereichen des hypnosystemischen Ansatzes kann gerade bei den inneren Bildern und der Explorierung dieses Mittel eine hilfreiche Unterstützung sein. Neben anderen Beispielen sei hier das Drei-Welten-Modell von Dr. Bernd Schmid⁶ zitiert, in dem eine „Rollenidee“ des Menschen beschrieben wird. Er beschreibt eine in verschiedenen Rollen auf den Bühnen von drei Welten gelebte und entwickelte Persönlichkeit. Unterschieden werden die Privatwelt, die Organisationswelt und die Professionswelt. Im Drei-Welten-Modell wird der Mensch im Bezug zu anderen Menschen, mit denen er zusammen spielt, beschrieben. Auch die Lebenswelten begegnen sich in dieser Person und müssen in einen Zusammenhang gebracht werden. Hier könnte eine erweiterte Erarbeitung im Coaching durch Ausgestaltung im Rollenspiel dem Coachee tiefere Einblicke ermöglichen.

Aber auch bei Gruppeninterventionen und Teamarbeiten können Theatermethoden wirkmächtige unterstützende Elemente darstellen. Entscheidend hier ist das nutzbar machen des Ästhetisierens. Das Angebot muss dabei immer den Aspekt des zu reflektierenden Zusammenhangs beachten. Löst sich z.B. die Arbeit mit Theatermethoden weit von dem Kontext und der zu reflektierenden Organisationsstruktur, dann wirken die Maßnahmen mehr auf die Persönlichkeitsentwicklung der Teilnehmer.

⁶ Schmid, B. (1990; neue Fassung 2002), *Persönlichkeitscoaching – Beratung der Person in ihren Organisations-, Berufs- und Privatwelten*.

Erste Bereiche der Nutzung...

Insofern lassen sich grundsätzlich zwei Themenfelder für den Einsatz von Theatermethoden in Unternehmenskontexten ausmachen. So kann dieser Weg hilfreich für die Organisationsentwicklung, Changeprozessen eingesetzt werden. Meist geschieht dies in der immer weiter verfeinerten Form des Unternehmenstheaters. Ziel ist es hier, strukturell bedingte und kommunikative Muster im körperlichen und gestischen Ausdruck der Akteure zu identifizieren, d.h. Haltung und Verhaltensweisen herauszuarbeiten, die „sozial-historische bedeutend (typisch)“ sind.⁷ In diesem Sinne kann Theater in Unternehmen eingesetzt werden, um Muster und Wirkzusammenhänge, zum einen im Hinblick auf organisationalen Strukturen, zum anderen im Hinblick auf gesellschaftliche Zusammenhänge herauszufiltern, in denen die Organisation sich zu behaupten hat. Dabei sollten einer möglichen Aufführung weitere Seminarreihen folgen, in denen die in der „Inszenierung“ zutage getretenen Befunde weiterbearbeitet werden. Das heißt im weiteren Verlauf können dann in der Auswertung, im Sinne eines klassischen Organisationsentwicklungsprozesses, mit unterschiedlichen Gruppen von Unternehmensakteuren Maßnahmen entwickelt werden, die Veränderungen im System bewirken.

Neben der Organisationsentwicklung kann der Einsatz von Theatermethoden auch für den Bereich der Personalentwicklung neue Möglichkeiten eröffnen. In der Personalentwicklung kann die ästhetisch-reflexive Bildung von Mitarbeitern im Fokus stehen. Von Relevanz sind dabei die schauspieltheoretischen Begriffe des „Rollenträgers“ und der „Rollenfigur“. Die Rollenfigur ist als das vorgegebene Aufgabenprofil zu verstehen, das der Mitarbeiter ausfüllen soll. Der Rollenträger ist der Mitarbeiter in seiner immer entwickelten Persönlichkeit, die durch Individuation, Sozialisation und Einbindung in eine Kultur geprägt ist. Dieses Personalentwicklungskonzept kann der Idee folgen, dass ein Mitarbeiter ähnlich wie ein Schauspieler lernt sich mit seiner Rollenfigur auseinanderzusetzen und eine kritische Distanz zu ihr einzunehmen. Er professionalisiert seine Rollenfigur indem er sie zu „führen“ lernt. Die daraus erwachsende Kompetenz kann man als Rollenflexibilität bezeichnen. Der Begriff entstammt der noch jungen Forschungsrichtung der „Theatralen

⁷ Eva Renvert: Theaterpädagogik in Organisationen zwischen Unternehmenstheater und ästhetisch reflexiver Bildung in Theater der Zeit: Theaterpädagogik – Lektionen 5 2012

Organisationsforschung“. Der Begriff der Rolle ist dabei nicht als eine feste personale Konstruktion (als Entwurf des Unternehmens oder als Selbstverständnis des Mitarbeiters) zu verstehen, sondern vielmehr eine Kombination von Haltungs- und Verhaltensmustern, die in den verschiedenen situativen Kontexten und Begegnungen unterschiedlich aktualisiert werden können.

Bestes Beispiel dafür sind die zu einem festen Bestandteil der Ausbildungsstruktur für Drogisten stattfindenden Theaterworkshop „Abenteuer Kultur“ der dm drogeriemärkte. Hier werden achttägige Workshops abgehalten, die eine freie theatrale Bearbeitung zu einem Thema beinhalten und zu einer Präsentation vor Freunden, Familienmitgliedern, Kollegen und Vorgesetzten gebracht werden.

Hier steht die ästhetische Bildung als Instrument der Persönlichkeitsentwicklung und damit der Entwicklung der Unternehmenskultur im Mittelpunkt.

Neben dem Einsatz von kreativen oder theatralen Methoden im Coaching von Einzelpersonen kann ein Einsatz in Unternehmenskontexten nachhaltig dazu beitragen Organisationsentwicklung zu fördern, sowie auch die Personalentwicklungskonzepte zu erweitern und nachhaltige Prozesse in Gang zu setzen.

Abenteuer Kultur...best practice example

Hier einige Aussagen von Teilnehmern in solchen Ausbildungskonzepten, im Speziellen „Abenteuer Kultur“ bei dm drogeriemärkte:

„Manche von uns sind extrem über sich selbst hinausgewachsen“, erzählt Lernling⁸ Felix Woller. „Das erste Mal fand ich schrecklich, das zweite Mal war es schon besser. Im Nachhinein betrachtet, bin ich dadurch jedoch viel selbstsicherer geworden.“ – Rita Green, Auszubildende. „Der größte Nutzen sind das sichere Auftreten und die Verbesserung der Kommunikation untereinander“, bestätigt Lernling Johannes Schmitt. „Die schüchternen unter uns haben gelernt, vor den Dominanten keine Angst zu haben. Wir alle haben gelernt, dass es viel auslösen kann, wenn man einen der eher stillen Lernlinge auch mal anhört.“

Das Erlebnis des Workshops und der Aufführung verändert die Lernlinge: Wenn sie erst einmal vor Hunderten von Zuschauern auf der Bühne gestanden haben, dann scheint die Hürde, einen Kunden in der Filiale anzusprechen, plötzlich verschwindend gering. „Diese

⁸ „Lernling“ ist eine interne Bezeichnung für die Auszubildenden bei dm drogeriemärkte.

Es betont die Haltung des Unternehmens gegenüber seinen Auszubildenden als Lernende, die viel Wissen und Erfahrungen durch eigene und persönliche Erarbeitung generieren und dabei von dem Unternehmen unterstützt und angeregt werden.

Verwandlungen lassen sich manchmal bereits bei den Auftritten sehen“, erzählt Manuela Franz. „Dann steht plötzlich ein sehr, sehr ruhiger Lernling auf der Bühne und spielt eine extrovertierte, tragende Rolle. Bei vielen zieht sich diese Entwicklung durch den Rest der Ausbildung. Die Erfahrung ‚Ich habe etwas geschafft, das ich mir selbst nicht zugetraut hätte‘ ist sehr prägend.“

„ Besonders in dem Moment, in dem wir bei Abenteuer Kultur von der inhaltlichen auf die persönliche Ebene gewechselt sind, hat sich der Zusammenhalt zwischen uns verändert“, erinnert sich Alanus-Studentin Viktoria Schwab. „Durch diese Erfahrungen hat dann wirkliche Entwicklung stattgefunden. Ich würde mir wünschen, dass nicht nur wir Lernlinge diese Erfahrung machen, sondern alle meine Kollegen bei dm.“⁹

Sofern sich Menschen, Gruppen, Teams, Unternehmen auf diese kreativen Methoden eingelassen haben, sind Türen dadurch geöffnet worden, die bisherige Denkmuster, Wahrnehmungsabläufe und Verhaltensweisen unterbrochen haben, die mitunter auch selbstständig von den Akteuren verändert wurden. Hier hilft die sensible und aufmerksame Unterstützung des Coaches erste Schritte zu gehen auf ihrem Weg zur Veränderung. Mit den unzähligen Fragetechniken und weiteren Interventionen in anschließenden Coachingprozessen können sie ihr Denken weiterhin nachhaltig auf neue Wege leiten.

Gedankensymbiose...

Gut eingebettet in einen Coachingprozess können so Kreativtechniken, sei es aus dem Theaterpädagogischen Bereich wie auch aus dem Bereich der Kunstpädagogik, andere Bereiche öffnen. Sie öffnen dem Klienten andere Zugänge zum Unterbewussten und die Möglichkeit „innere Bilder“, die Quelle für viele Verhaltensweisen, wirksam in Bewegung und Veränderung zu bringen.

Gerade nach den oben beschriebenen kreativ-künstlerischen Prozessen kann ein Aufnehmen mit weiteren Coachinginterventionen den Klienten nachhaltig in seinem Veränderungsprozess unterstützen.

⁹ Sebastian Purps-Pardigol: Führen mit Hirn; S.129ff

Wo stößt die Verwendung von Theatermethoden „noch“ an Grenzen?

Bei der Verwendung von Theatermethoden oder künstlerischen Interventionen, sowie ästhetisch-reflexiven Bildungsangeboten, braucht es eine Befähigung der Akteure, in diesem Fall des Coaches mit diesen Methode zu arbeiten. Denn die Wirkkräfte solcher Methoden brauchen ein Fundament und fundiertes Wissen um sie nutzbringend für Teilnehmer in einem Interventionsprozess einsetzen zu können. Dazu könnten Aus- und Weiterbildungsangebote entwickelt werden, die die Kompetenz aus organisationspsychologisch erschlossenen Feldern der Personal- und Organisationsentwicklung um die künstlerisch-theatrale Bildungstheorie und – praxis erweitert. So könnten langfristige Bildungskonzepte neuerer Ausrichtung langfristig in Unternehmen implementiert werden, d.h. z.B. theatrale Intervention als Veränderungspraxis in gesellschaftlichen Arbeitskontexten.

Bisweilen besteht eine Scheu von Teilnehmern bei solchen Bildungsangeboten gegenüber kreativen und künstlerischen Programmen. Meist speisen sie sich aus einem grundsätzlichen Missverständnis gegenüber „Kunst“ und Kreativität“. So halten sich hartnäckig die Glaubenssätze „Ich bin nicht kreativ“ oder „Ich kann das nicht“ bezüglich der eigenen Befähigung an so etwas teil zu nehmen oder überhaupt darin etwas auszuüben. Auch die Befürchtung man könne etwas zeigen, was vielleicht peinlich oder unangebracht sein könne gilt es ernst zu nehmen und ist für den Coach schon ein erster Schritt in einen Prozess mit den Teilnehmern. Der Umgang mit Fehlerkultur, dem Zutrauen zu sich und der Selbstwirksamkeit, um nur einige zu nennen, sind Felder, die mehr oder weniger in allen diesen Programmen an einzelnen Stationen auftauchen können. Bei der Arbeit mit Theatermitteln sind gerade diese Aspekte fruchtbarer Boden für die Persönlichkeitsentwicklung von Teilnehmern, die in Unternehmen einen Unterschied machen können. Sich über den Versuch immer mehr einer Darstellung anzunähern, Fehler zuzulassen und nach anderen Wegen zu suchen sind neben vielen weiteren Aspekte, ohne die die Arbeit mit Theatermethoden nicht möglich wäre, und damit Entwicklung anstoßen. Für Coachingprozesse bietet dies enorme Anknüpfungspunkte mit den Teilnehmern

Die Unternehmen haben jedoch oft das Problem der mangelnden Wahrnehmung des Potentials ästhetisch-reflexiver Bildung neben den weiteren Interventionsfeldern der Beratung und des Coachings. Der entscheidende Schritt könnte für Unternehmen darin liegen ihnen diese Potentiale zu vermitteln. Dazu braucht es geschulte und erfahrene Vermittler von Coaches, die entweder allein oder auch mit in Unternehmens- und Organisationsstrukturen erfahrenen und geschulten Theaterpädagogen, zusammenarbeiten. Hier kann noch ein Entwicklungspotential liegen für Unternehmen neue Angebote zu kreieren. In diesem Zusammenhang könnte man auch über Angebote kombiniert aus dem Feld von Effectuation¹⁰ nachdenken.

In unserer stets komplexer und dynamischer werdenden Welt stehen wir immer häufiger Herausforderungen gegenüber, deren Variablen und Einflussfaktoren uns zu einem großen Teil unbekannt sind. Effectuation wird vor allem bei der Entwicklung von Geschäftsmöglichkeiten, Geschäftsmodellen, Abläufen in Situationen angewandt, in denen belastbare Prognosen aufgrund hoher Unsicherheit nicht möglich sind. Hier bietet Effectuation Methoden an, im Sinne einer unternehmerischen Entscheidungslogik, Situationen mit Ungewissheiten handlungsfähig zu werden. Dies macht immer dann Sinn, wenn man mit einer großen Anzahl von Unbekannten rechnen muss, ob in Projekten oder individuell. Zusammen mit Kreativ- und Theatermethoden (Betrachtungen aus Improvisationen, Visualisierungsübungen, Sensibilisierungsübungen u.a.) kann in der Anwendung der Systematik z.B. das eigene Repertoire im Umgang mit Ungewissheit erweitert und Denkmuster aufgebrochen werden und im Coaching weiterverfolgt werden. Eine weitere Recherche nach weiteren Zusammenwirkmomenten wird sicherlich noch viele Möglichkeiten eröffnen.

Schlussbemerkung

Coaching und Theaterpädagogik leben in einer steten Entwicklung. Beide haben den Menschen, seine Potentiale und Entwicklungsfähigkeiten im Fokus. Interventionsmethoden aus beiden Bereichen geschickt zusammenzubringen, miteinander wirken und sich

¹⁰ *Effectuation*: Ein von der Entrepreneurship-Forscherin Saras Sarasvathy eingeführtes Kunstwort für eine eigenständige Art zu denken und zu handeln. (Sarasvathy 2001), in Effectuation von Michael Fschinbauer, Schäffer-Poeschel Verlag 2017

gegenseitig befruchten zu lassen, öffnet neue Türen zu anderen, meist überraschenden Möglichkeiten.

Jeder Mensch – so besagt es die Lehre des Konstruktivismus – lebt in seinem eigenen Wirklichkeitsgebäude, errichtet aus seinen Gedanken und Gefühlen, gefestigt mit seiner subjektiven Wahrnehmung, untermauert mit seinen Handlungen und schließlich erlebt als die (einzige) Realität. Diese ist solange für ihn stimmig, solange er nicht an Punkte kommt, die neue Wege benötigen. In diesem Falle helfen nicht gutgemeinte Ratschläge, denn sie würden von den Mauern abprallen. Türöffner sind die hilfreichen Fragen eines Coaches – je fantasiereicher, je Du-assoziiertes, desto besser. Hierbei eröffnen kreative Techniken einen weiteren Möglichkeitsraum die subjektive Wahrnehmung, die Handlungen und die erlebte Realität neu zu betrachten und in der Simulation sich neu zu erleben und komplexe Strukturen zu untersuchen. Entscheidend ist die Haltung gegenüber dem Klienten. Jede Frage, die man bewusst stellt, aber auch jede Frage, die man bewusst nicht stellt, jedes kreative Angebot welches man dem Klienten anbietet und ihn versuchen lässt, sagt etwas über das Klientenbild aus – was man dem Gecoachten zutraut oder nicht zutraut; für wie motiviert oder unmotiviert, kreativ oder ideenlos, intelligent oder dumm man ihn hält. Im besten Falle rüttelt der Einsatz von Kreativ- und Theatermethoden ganz praktisch an den Denkschablonen und Mustern von Teilnehmern. So entdecken sie ihre Hürden und können kleine Schritte auch schon gehen, erleben Erfolge, machen neue Erfahrungen und erweitern ihr Spektrum ganz konkret. Eine Denkschablone ist nichts, was man in der Umwelt finden könnte, sie ist kein Naturgesetz, sondern eine mentale Krücke, die wir nutzen, um uns schneller zurechtzufinden. Indem man sich einem neuen Umfeld und dem Angebot aussetzt und andere Eindrücke aufnimmt, färbt man seine Gedanken auf neuartige Weise und eröffnet neue Wege.

Fragen, Ausprobieren, Möglichkeitsräume betreten und Spielen eröffnet dem Coach noch andere Felder für erfolgreiche Prozesse, sei es mit einzelnen Klienten, Gruppen oder Teams. Die Potentiale, die darin liegen werden schon in einzelnen Anwendungen umgesetzt, doch lassen sich sicherlich noch weit mehr dazu finden.

Der Klient betritt sein „Spielfeld“ mittels der Fragen des Coaches. Dort lassen sich am besten Möglichkeiten erproben und Potentiale am besten entfalten.

Wenn wir zu spielen aufhören, hören wir auf das Leben in all seinen Möglichkeiten zu erkunden. Und damit verspielen wir die Potentiale, die in uns stecken. Wer dem Leben nicht spielerisch begegnet, den erstickt es mit seinem Ernst. Das Leben ist kein Spiel, aber wenn wir nicht mehr spielen können, dann können wir auch nicht mehr leben.¹¹

So gesehen kann die geschulte Verwendung von Kreativtechniken auch aus dem Theaterpädagogischen Bereich für den Coachee eine Einladung sein wieder seinen Spielplatz zu betreten.

*„We don't stop playing because we grow old;
we grow old because we stop playing.“*

(Georg Bernhard Shaw)

¹¹ Gerald Hüther/Christoph Quarch: Rettet das Spiel S.17

Anhang: weiterführende Literatur zum Thema

Henning Beck: Irren ist nützlich-Warum die Schwächen des Gehirns unsere Stärken sind, Hanser Verlag 2017

Miriam Dreyse/Florian Malzacher: RIMINI PROTOKOLL – Experten des Alltags. Das Theater von Rimini Protokoll, Alexander Verlag Berlin, 2007

Peter M. Endres/Gerald Hüther: LERNLUST – Worauf es im Leben wirklich ankommt; Murmann Verlag - 2014

Michael Faschingbauer: Effectuation – Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln; Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2017

Ben Furmann/Tapani Ahola: Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein.

Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen; Carl-Auer Verlag - 2010

Melanie Hinz/Jens Roselt: Sammelband - Chaos + Konzept, Proben und Probieren im Theater, Alexander Verlag Berlin - 2011

Gerald Hüther/Christoph Quarch: Rettet das Spiel – Weil Leben mehr als funktionieren ist, Carl Hanser Verlag 2016

Christoph Nix/Dietmar Sachser/Marianne Streisand: Sammelband – Lektionen 5 – Theaterpädagogik, Theater der Zeit – 2012

Sebastian Purps-Pardigol: Führen mit Hirn – Mitarbeiter begeistern und Unternehmenserfolg steigern, Campus Verlag – 2015

Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 2-

Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung; Rowolth Taschenbuch Verlag - 1981

Paul Watzlawick/John H. Weakland/Richard Fisch: Lösungen – zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels, Verlag Hans Huber – 1992