

Annette Becker



# Theaterorientierter Ansatz im Coaching

Perspektiven verändern,  
neue Wege beschreiten,  
Sinne öffnen

WEITERBILDUNG · COACHING

**BELTZ**

Leseprobe aus: Becker, Theaterorientierter Ansatz im Coaching, ISBN 978-3-407-36529-3

© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36529-3>

## Der theaterorientierte Ansatz

Der theaterorientierte Coachingansatz basiert auf den Prinzipien des lösungsorientierten und strukturellen Coachingansatzes und einem ganzheitlich-systemischen theaterpädagogischen Konzept.

Im lösungsorientierten Ansatz, der von Steve de Shazer begründet wurde, können Lösungen herbeigeführt werden, indem situationsspezifische zwischenmenschliche Interaktionen verändert werden. Notwendig ist häufig nur eine kleine Veränderung. Diese Veränderung in einem Teil des Systems führt unwillkürlich zu einer Veränderung des Ganzen. Die Aufgabe besteht darin, den Akteuren zu helfen, selbst einen neuen Gebrauch des Wissens zu entwickeln, das er oder sie bereits besitzt. Alternative Verhaltensweisen sind im Akteur grundsätzlich vorhanden. Es ist sinnvoll, aus den vorhandenen Ressourcen eine alternative Verhaltensweise in den jeweiligen Kontext zu bringen.

Im strukturellen Ansatz – als dessen Hauptvertreter Salvador Minuchin gilt – geht es um die Modifizierung der Gegenwart und nicht um die Erforschung der Vergangenheit. Wesentliche Grundannahme ist, dass jedes System eine eigene Kultur und eigene Kommunikationsregeln besitzt. Der Coach muss Zugang zu diesen Regeln finden. Systeme funktionieren dann gut, wenn Hierarchien in Ordnung sind und Grenzen zwischen den Hierarchien weder zu starr noch zu durchlässig sind. Bei zu durchlässigen Grenzen entstehen Verstrickungen, bei zu starren Grenzen Loslösungen. Durch Stärkung oder Schwächung von Grenzen kann die Funktionsfähigkeit wiederhergestellt werden.

### Konzept einer ganzheitlich-systemischen Theaterpädagogik

Mit Ganzheitlichkeit bezeichnet man das Ganze im Sinne von Ursache und Wirkung einer Sache. Es wird nicht nur ein Teil oder Aspekt getrennt von allen anderen betrachtet. Je komplexer sich ein Sinnzusammenhang darstellt, umso weniger ist er durch lineare Zusammenhänge zu beschreiben oder zu erklären. Ganzheit betrachtet nicht nur das Einzelne, sondern alles, was an Ursachen eingebracht und an Wirkungen ausgelöst wurde. Dazu gehört das Zusammengehörige genauso wie das Trennende. Es betrifft die Analyse genauso wie die Synthese.

Ganzheitlichkeit ist nicht nur eine Denkhaltung, sondern gleichermaßen eine Wahrnehmungsfähigkeit. Ganzheitliche Wahrnehmung geht über die vier Seiten einer Botschaft, wie sie in der Kommunikationstheorie von Friedemann Schulz

von Thun beschrieben wird, hinaus. Ganzheitliche Wahrnehmung umfasst ebenso alle Wahrnehmungskanäle und meint: genau hinsehen, genau hinhören, genau hinfühlen. Es gilt wahrzunehmen, was wirklich da ist, aber auch jenes, was nicht da ist, was fehlt. Ganzheitlichkeit ist mehr eine Haltung als eine messbare Größe. Diese Haltung kann zwar durch Mentaltraining erweitert werden, gleichwohl kann sie aber immer nur bestmöglich sein.

Zum Begriff systemisch finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen. Eine greifbare Begriffsdefinition ist, dass sich Systeme durch definierte oder beobachtbare Grenzen von ihrer Umwelt unterscheiden. Ein System kann sowohl eigene Untersysteme haben als auch selbst Untersystem sein. Systemische Denkmuster gehen bis in die griechische Antike zurück. Zu finden ist sie beispielsweise bei Aristoteles: »Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.«

Systemtheorie kann am einfachsten als das Gegenteil einer mechanistischen Weltanschauung beschrieben werden. Die Kernfragen systemischer Theorie lauten: »Was ist wirklich?« und »Was verursacht was?« Systemtheorie berücksichtigt in holistischer Weise sowohl das Problem als auch seine Lösungskonstellationen.

Lebendige Systeme können nicht durch eine objektive Wirklichkeit beschrieben, sondern nur angenähert werden durch einen Erfahrungsprozess. Die Systemtheorie bietet eine wissenschaftlich anerkannte Herangehensweise in vielen sozialen Handlungsfeldern. Systemtheorie wird mit der Theorie der biologischen Evolution, der Chaostheorie und der Lerntheorie verknüpft. Sie ist somit eine Theorie, die auf viele Bereiche anwendbar ist. Insbesondere gelingt es ihr, Begriffe wie Ganzheitlichkeit, Wissen und Wohlfühlen operational zu behandeln. Sie ermöglicht das »Driften«, das Prozesse beschreibt, die den Systemen in ihrer Eigendynamik gerecht werden und ihren Entwicklungsmöglichkeiten entsprechen. Dabei ist entscheidend, dass die Akteure finden, was zu tun ist, unter Berücksichtigung der Tatsache, dass dieses Tun zeitlich und inhaltlich von relativem Bestand ist.

Ganzheitlich-systemisches Arbeiten kann beschrieben werden als Lernen auf der »emotionalen Suchfunktion« des Menschen. Diese Suchfunktion wirkt abmildernd auf die Aktionsweise. Ein Mensch, der sucht, unterdrückt beispielsweise Wut, Aggression oder Panik. Von der Fähigkeit eines Spielleiters hängt es ab, wie nachhaltig er einen Menschen (hier Akteur) auf die Suchfunktion ausrichten kann.

Bei ganzheitlich-systemischem Arbeiten handelt es sich weniger um eine Methode als vielmehr um eine Haltung. Um einen Akteur ganzheitlich in seinen Systemen wahrnehmen zu können und ihm als Schlussfolgerung Angebote zur Umsetzung zu machen, gibt es wesentliche Voraussetzungen:

- Vertrauen als Grundlage
- Wertschätzende Anerkennung aller Wahrnehmungen

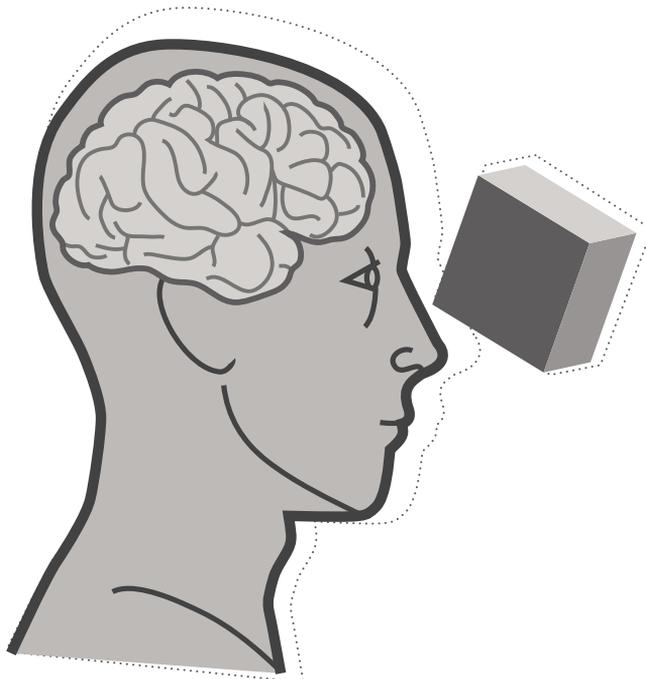
## Der theaterorientierte Ansatz

---

- Anerkennung der Ziele des Spielers
- ambivalente, allparteiliche, hinterfragende Haltung des Spielleiters

Die Theaterpädagogik ist – als ganzheitlich-systemischer Ansatz – besonders geeignet für die Arbeit mit Laien, denn Theater ist ein Medium der Kommunikation: Kommunikation mit den Mitspielern, mit dem Stück, mit sich selbst und mit den Zuschauern. Theaterspielen erweitert und trainiert die kommunikativen Fähigkeiten und die Wahrnehmungsfähigkeit der Mitwirkenden. Theaterarbeit befindet sich in einer permanenten Wechselbeziehung zum Gesellschaftssystem und zu den individuellen Systemen aller Beteiligten. Die Wirkung von Theater tritt automatisch, das heißt unabhängig von einschlägigen Vorkenntnissen der Beteiligten ein.

Theater fördert die Wahrnehmung. Wahrnehmung ist alles, was wir über unsere Sinne registrieren. Durch das Hinzufügen einer Bedeutung wird daraus eine Interpretation. Aufgrund unserer Neurologie ist es uns nicht möglich, die Welt »an sich« wahrzunehmen. Unser Gehirn konstruiert ein Abbild. Dieses Abbild wird zusätzlich noch durch unsere individuellen Wahrnehmungsfilter (Werte, Glaubenssätze, Wissen und so weiter) verzerrt. In unserer Gesellschaft wird zum Beispiel die Wahrnehmung über Sprache präferiert. Das führt dazu, dass die Wahrnehmungen der anderen Kanäle als bedeutungslos eingestuft werden.



Basisschauspielübungen trainieren die Beobachtungsgabe, das Zuhören, die Aufmerksamkeit, den Tastsinn und den Teamgeist. Hier trainiert der Übende seine Wahrnehmung quasi indirekt, da er sich vordergründig mit Schauspiel beschäftigt. Klassische Wahrnehmungsübungen, zum Beispiel aus dem Mentaltraining, müssen erst durch erlebnis- oder handlungsorientierte Methoden angereichert werden, um den Lerneffekt zu erhöhen. Dem Schauspieltraining ist dies von Haus aus immanent.

Theaterpädagogik ist ein Spiel der Wahrnehmung. Theatertheorie betrachtet insbesondere die theatrale Kommunikationsstruktur und die Funktionen des Theaters. Die Kommunikationsstruktur des Theaters beschreibt die Wechselwirkungen der Wahrnehmungen, welche »A hat, wenn er so tut, als sei er B, während C zuschaut«. Das heißt, dass die Kommunikationsstruktur beschreibt, was passieren kann, wenn die Wahrnehmungen in uns wirken, die wir über unsere Sinne aufnehmen. Manchmal treten diese Wirkungen nur für Momente ein, aber auch für Stunden, Tage oder sogar lebenslang. Diese Wahrnehmungen werden somit zu einer uns eigenen Erfahrung. Ein Mensch, der offen ist für neue Erfahrungen, ist bereit zu lernen.

Die sogenannten Funktionen des Theaters – Kultur, Gesellschaftskritik, Kunst und Unterhaltung – können als Visionen der genannten Kommunikationsstruktur gesehen werden. Sie geben damit der Wahrnehmung eine gewünschte Wirkrichtung. Erfahrungen, die zu einer gewünschten Wirkrichtung führen, sind angewandte Pädagogik. Dem Theater sind somit sowohl Wahrnehmungsschulung als auch Pädagogik immanent.

Theater ist auch immer Spiel, Theaterspiel. Damit ein Spiel ein Spiel ist, braucht es Regeln. Diese Regeln sagen, was jeder einzelne Spieler tun kann und was nicht. Theater ist zudem eine Form sozialwissenschaftlichen Verhaltens. Sozialwissenschaftliche Sachverhalte sind ihrerseits ein etabliertes Betätigungsfeld der Spieltheoretiker. Im wahren Leben sind die existierenden Spielregeln manchmal nicht leicht zu identifizieren. Das ist jedem bewusst, der einmal eine Zeitlang in einem fremden Kulturkreis gelebt hat. Es braucht eine ganze Weile, bis man sich in den sozialen Spielregeln zurechtfindet. Die Spieltheorie beschreibt, was alles passieren kann, wenn Spieler das Spiel spielen und dabei versuchen, ihre Interessen so zu vertreten, dass sie selbst möglichst gut dastehen. Spieltheoretisch kann ein Spieler sich nur dann so verhalten, wenn er jede Situation aus der Sicht aller Spieler betrachtet, und zwar gleichzeitig! Wie ein Spiel an sich endet, ist spieltheoretisch vorher nicht bestimmt. Die Spieltheoretiker folgern daraus, dass alles Spielen erlernt werden muss, und es muss sich entwickeln.

Im Theaterspiel kommt hinzu, dass diese Entwicklung zu einem Ergebnis führen soll, welches eine bestimmte Wirkung, sprich Wahrnehmung beim Zuschauer auslösen soll. Der Zuschauer ist genau genommen auch ein Spieler.

## Der theaterorientierte Coachingansatz

Der theaterorientierte Coachingansatz kombiniert Elemente des ganzheitlichen, systemischen Coachings und dem Konzept ganzheitlich-systemischer Theaterpädagogik. Er geht davon aus, dass geschilderte wiederkehrende Probleme eingefahrene Handlungen sind, die durch alternative Handlungen verändert werden können.

### Der theaterorientierte Ansatz im Coaching



Verkürzt kann man diesen Coachingansatz folgendermaßen beschreiben: Bekannte Handlungsweisen werden weiterentwickelt zu geeigneten, vorher unbekanntem Handlungsweisen.

- Handlungsweisen werden – quasi experimentell – immer wieder verändert, um zu sehen, welchen Einfluss dies auf die Situation hat. Es gibt kein Falsch!
- Der experimentelle Weg strebt an, eine Anzahl als geeignet empfundener veränderter Handlungsweisen zu generieren. Es gibt mehr als eine mögliche Lösung.
- Das iterative Vorgehen festigt das handlungs- und erlebnisorientierte Lernen. Der experimentelle Weg ist gleichzeitig ein Prozess.
- Dieser Prozess führt bekannte Handlungsweisen über mehrere Veränderungen immer näher an die problemgenerierende Situation heran. Ressourcen und Wohlbefinden des Klienten bestimmen das Tempo.
- Metamorphosen und Sprünge sind erlaubt.
- Voraussetzungen dafür, diesen experimentellen Weg beschreiten zu können, sind eine gelöste Grundhaltung, offene Wahrnehmungskanäle und ein geschützter Rahmen.

Das bedeutet: Im theaterorientierten Coachingansatz arbeiten die Mitwirkenden unterschiedlicher Systeme in einem gemeinsamen Projekt zusammen. Das Zusammenwirken der Systeme prägt die auszuwählenden Theaterspiele und die Arbeitsmethodik. Der Ansatz bezeichnet also einen Bereich, in dem mehrere Systeme in einem kommunikativen Freiraum aufeinandertreffen und miteinander spielen. Das Theaterspiel schafft einen kommunikativen Freiraum, in dem die verschiedenen Perspektiven der Mitwirkenden wertungsfrei aufeinandertreffen können und sich so ein Austausch der unterschiedlichen Erfahrung und Wahrnehmung ereignen kann.

Der theaterorientierte Ansatz fördert die Wahrnehmungsfähigkeit, die Kommunikationsfähigkeit und das kreative Potenzial der Mitwirkenden, wobei ein wirklicher Dialog zwischen den Systemen angestrebt wird. Theater dient hierbei als Kommunikationsbrücke für die Zusammenarbeit und Integration von Menschen verschiedener Systeme und Systemkombinationen.

## Anwendungsbereiche für theaterorientiertes Coaching

Der theaterorientierte Coachingansatz ermöglicht zielgerichtete körper- und ausdrucksorientierte Handlungsformen. Überall dort, wo Handlungen nicht die gewünschten Ziele erreichen, kann er eingesetzt werden. Ziel ist es, Klienten darin zu unterstützen, differenzierte Sichtweisen für ihre Probleme zu erlangen. Bei der Selbstkundgabe des Problems geht es nicht darum, ein Fehlverhalten zu identifizieren, sondern darum, Aktionen experimentell immer wieder zu verändern, um zu sehen, welchen Einfluss dies auf die Situation hat. Wie schon mehrfach betont: Es gibt kein Falsch!

Der Ansatz, bekannte Handlungsweisen in unbekannte Handlungsweisen weiterzuentwickeln, kann grundsätzlich bei allen Coachingfragestellungen verfolgt werden. Dies ist immer dann von Vorteil, wenn die Veränderung einer Handlungsweise (lösungsorientierter Ansatz) oder die Modifizierung der Gegenwart (struktureller Ansatz) zwar grundsätzlich geeignet, aktuell jedoch blockiert oder schlecht zugänglich ist. Das ist beispielsweise dann der Fall, wenn beim Klienten einzelne Wahrnehmungskanäle »zumachen« und dadurch die Fähigkeit zur Reflexion eingeschränkt ist.

### Arbeitsinhalte für den beruflichen Kontext

Bei meiner Suche, in welchen Fällen ein theaterpädagogischer Ansatz die Arbeitswelt am ehesten bereichert, bin ich von meinem persönlichen Hintergrund als Führungskraft, meiner Tätigkeit als Coach und meinen Erfahrungen mit theaterpädagogischem Arbeiten ausgegangen. Ich stellte mir dabei folgende Fragen:

- Was sind die wichtigsten Ressourcen für ein Unternehmen?
- Wo treten im Berufsalltag immer wieder Schwierigkeiten auf, die mit der Funktion Arbeit nichts zu tun haben?
- Wo sind Fertigkeiten der Menschen verloren gegangen, die wiedergefunden oder neu entdeckt werden können?

Die wichtigsten Ressourcen für ein Unternehmen sind seine Mitarbeiter. Ihre Inspiration, ihr Einsatz bestimmen über den Erfolg oder Misserfolg einer Firma. Einsatzfelder für theaterpädagogische Methoden können also überall dort sein, wo Handlungen nicht die gewünschten Wirkungen erreichen. Wo Menschen nicht

## Anwendungsbereiche für theaterorientiertes Coaching

---

das kommunizieren, was sie kommunizieren wollen. Wo ein Rollenverständnis benötigt wird, das der Klient gar nicht im Fokus hatte. Wo Teammitglieder nebeneinander anstatt miteinander auftreten. Wo Wahrnehmungsfilter verhindern zu sehen, was erforderlich wäre.

**Innere Haltung – Körpersprache** Die innere Haltung bestimmt unsere Körpersprache. Ein Auseinanderklaffen von gesprochenem Wort und Körpersprache ist ein Indiz dafür, dass unterschiedliche Werte des Klienten miteinander in Konflikt stehen. Der Gesprächspartner erhält Informationen aus Wort und Wahrnehmung, die nicht zusammenpassen.

Die Hypothese für den Ansatz mit dem Fokus Körpersprache lautet: »Die Klärung der inneren Haltung wird das Klientensystem so verändern, dass eine Lösung für sich widersprechende Werte gefunden wird und sich Selbstbild und Fremdbild harmonisieren.«

Ziel der Intervention ist das Erreichen kongruenter Kommunikation und einer Reflexionsfähigkeit der Haltung.

**Inneres Bewegen – Stimme** Unser inneres Bewegen bestimmt, wie wir unser »Instrument Stimme« spielen. Eine unverständliche Rede ist ein Indiz dafür, dass der Fokus dessen, was ein Sprecher mitteilen will, unscharf ist. Der Zuhörer erhält Informationen, die er nicht verarbeiten kann.

Die Hypothese für den Ansatz mit dem Fokus Stimme lautet: »Stimme stimmt immer.« Ist die Stimme als Instrument des Ausdrucks verstimmt, hilft es, die innere Haltung auf den Punkt zu bringen.

Ziel der Intervention ist die Fähigkeit, ein inneres Bewegen der Kommunikation zu erkennen.

**Rolle** Eine Rolle ist wie die Garderobe, die innere Haltung und inneres Bewegen umgibt. Wenn ein Sprecher verstanden, aber nicht gehört wird, ist das ein Indiz dafür, dass das Rollenverständnis von Sprecher und Zuhörer voneinander abweichen. Der Sprecher wird als »overdressed« oder »underdressed« wahrgenommen.

Die Hypothese für den Ansatz mit dem Fokus Rolle lautet: »Die Klärung der Rolle wird das Klientensystem so verändern, dass eine wertekonforme innere Haltung entwickelt werden kann und der Klient in seiner Rolle angenommen wird.«

Ziel der Intervention ist eine für Zielgruppen passende Kommunikation.

**Zusammenspiel** Das Zusammenspiel ist wie ein Konzert der inneren Haltungen eines Teams. Werden Teammitglieder in ihrer Rolle nicht angenommen, spielen sie nur nebeneinander und nicht miteinander. Das ist ein Indiz dafür, dass ihre innere Haltung nicht gehört wird.

Die Hypothese für den Ansatz mit dem Fokus Zusammenspiel lautet: »Ein Team ist mehr als die Summe seiner Teile. Die Klärung des Vertrauens wird so viel Raum für Aufmerksamkeit schaffen, dass das Klientensystem seine Impulse aufnehmen kann.«

Ziel der Intervention ist es, ein nachhaltiges Win-win-Verhalten in Teams zu etablieren.

**Improvisation** Improvisation ist wie eine Jamsession des Zusammenspiels. Wenn ein Klientensystem nicht annehmen kann, was kommt, ist das ein Indiz dafür, dass die innere Haltung zu Freiräumen mit anderen Werten im Konflikt steht.

Die Hypothese für den Ansatz mit dem Fokus Improvisation lautet: »Kreativität, Spontaneität und Improvisation sind Geschwister. Die Klärung dessen, was Gelassenheit auslösen kann, wird so viel Raum öffnen, dass das Klientensystem frei wird für neue Impulse.«

Ziel der Intervention ist die Reproduzierbarkeit von kreativen Freiräumen.

**Umgang mit Wahrnehmungsfiltren** Durch überstarkes Filtern von Informationen der Wahrnehmungskanäle entstehen mit der Zeit Blockaden. Das Filtern soll uns vor einer Flut von unwichtigen oder uns überfordernden Informationen schützen. Blockaden verhindern das Auftauchen alternativer Sichtweisen. Alles, was dem bekannten Muster widerspricht, wird ausgefiltert und abgeblockt.

Die Hypothese für die Arbeit mit Blockaden lautet: »Eine bereits vorhandene Ressource wird durch Weiterentwicklung des Klientensystem so verändern, dass die Blockade sich auflösen kann.«

Ziel der Intervention ist das Erreichen der Annahmefähigkeit.

Bei der Arbeit mit dem theaterorientierten Ansatz werden die Ressourcen des Klienten Stück für Stück experimentell erweitert. Die erweiterten Ressourcen werden Teil der eigenen Erfahrung. Die Leichtigkeit des Klienten bestimmt das Tempo des Prozesses. Aufgabe des Coaches ist es, das Ziel im Auge zu behalten. Aufgabe des Klienten ist es, mit Freude am Spiel zu experimentieren.

Der folgende Leitfaden zeigt einen Musterprozessablauf. Der Prozess läuft über die Phase der Vorklärung, die dem systemischen Coachingverständnis entspricht, gefolgt von der Phase des methodischen Einstiegs, die den Klienten »abholt« und innerlich sowie körperlich einstimmt auf die andere Form des Arbeitens. Ebenso beinhaltet sie die Vorbereitung der Fähigkeiten, die in der nachfolgenden Arbeitsphase entwickelt und ausgebaut werden. In der abschließenden Transferphase werden Lernerfolge gesichert und die Übertragung auf die Anwendung im Berufsalltag erarbeitet.