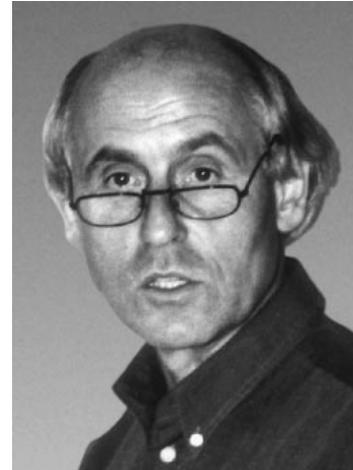


*DR. BERND SCHMID leitet das Institut für Systemische Beratung (seit 1984) in Wiesloch, Deutschland. Er studierte Wirtschaftswissenschaften und promovierte in Erziehungswissenschaften und Psychologie. Lehrtrainer verschiedener Gesellschaften im Bereich Psychotherapie, Coaching, Supervision, systemische Beratung sowie Organisations- und Personalentwicklung. Zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift und Ton. Mitbegründer der Gesellschaft für Weiterbildung und Supervision. Gegenwärtiger Schwerpunkt: Seelische Entwicklung und berufliche Wirklichkeiten.*



Bernd Schmid

Bernd Schmid / Katja Wengel

## Die Theatermetapher

### Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung

Immer komplexer werdende Arbeitssituationen, die sich zudem immer schneller ändern, führen zu vielfältig gestiegenen Rollanforderungen. Viele Zugehörigkeiten und Rollenidentitäten, die sich bisher über Jahre und für Jahre gebildet haben, sind heute allenfalls bis zur nächsten Umstrukturierung oder Fusion gültig. Die Halbwertszeit von Wissen verringert sich mehr und mehr. Für die betroffenen Menschen bedeutet dies, immer fitter werden zu müssen darin, sich schnell und kompetent auf neue Veränderungen einzustellen und diese verantwortlich mit zu gestalten.

Für Personal- und Organisationsentwicklung stellt sich die Frage, wie Unternehmensalltag und Lernen so organisiert werden können, dass sich Menschen immer wieder an neue Situationen anpassen können. Tradierte Abläufe und Handlungsrezepte scheinen dafür nicht mehr ausreichend und müssen durch personen-, rollen- und organisationspezifisch kreatives Handeln ersetzt werden. Einerseits müssen Grundverständnisse und Ziele geklärt werden. Andererseits müssen die Menschen als Mitgestalter von Wirksamkeit und Kultur der Organisation Prozesse eigenständig konzipieren und verwirklichen können.

Für die Organisation von Prozessen und individuellem Handeln hat sich die Theatermetapher bewährt. Sie hilft, sich in bildhafter Sprache zu organisieren und zu verständigen. Dadurch werden mühelos systematische und intuitive Elemente der Gestaltung verknüpft. Viele Menschen denken intuitiv in Bildern des Theaters,



*KATJA WENGEL, Dipl.-Psych., ist Mitarbeiterin und Lehrtrainerin am Institut für Systemische Beratung, Wiesloch. Bankkauffrau. Fortbildung in Organisations- und Personalentwicklung sowie systemischer Therapie und Coaching. Freiberufliche Trainerin und Beraterin im Bereich Organisations- und Personalentwicklung. Arbeitsschwerpunkte: Teamentwicklung und Coaching in Veränderungsprojekten, Fortbildung in beraterorientiertem Lernen und systemischer Beratung.*

features

wenn sie über Veränderbarkeit von Situationen nachdenken. Das Reflektieren von schwierigen Situationen bekommt etwas Spielerisches, Konkretes und Übersichtliches, die Situationen werden wieder dynamisch und veränderbar. Die Theatermetapher bietet eine Systematik, Situationen zu verstehen sowie Handeln und Urteilen in professionellen Situationen zu verbessern. Die Arbeit mit Metaphern mobilisiert nach unserer Erfahrung kreative Kräfte, sowohl bei unseren Kunden, wie auch bei uns. Die Theatermetapher bietet den Vorteil, dass an ein allgemein zugängliches und verfügbares Kulturwissen angeknüpft wird und es Kunden dadurch leicht fällt sich anzuschließen. Gleichzeitig bietet die Metapher einen Rahmen, in dem jede Fragestellung ihre spezifische Ausgestaltung mit verschiedensten Rollen, Bühnenbildern, Szenenfolgen etc. finden kann.

Die Theatermetapher übersetzt die Beschreibung von Situationen und Absichten in eine Inszenierung auf einer Bühne. Aus einer wirklichkeitskonstruktiven Perspektive impliziert diese Übersetzung bereits wichtige Veränderungsimpulse.

- Die Problembeschreibung wird so konkretisiert, dass die Beteiligten sich ein nachvollziehbares Bild von den Herausforderungen und systemischen Zusammenhängen der Situation machen können.
- Die Betroffenen können sich vom Geschehen distanzieren und eine Außenperspektive einnehmen. Dieser Akt der Verfremdung ist oftmals ein wichtiger Schritt, die emotionale Gebundenheit in der Situation loszulassen und dadurch neuen Handlungsspielraum zu gewinnen.
- Es wird deutlich, wie das Stück Wirklichkeit inszeniert ist, warum es einen eventuell problematischen Verlauf nimmt und an welcher Stelle, wer was anders machen muss, um dem Stück einen positiven Verlauf zu geben.

Wir werden im folgenden die einzelnen Perspektiven der Theatermetapher vorstellen und beispiel-

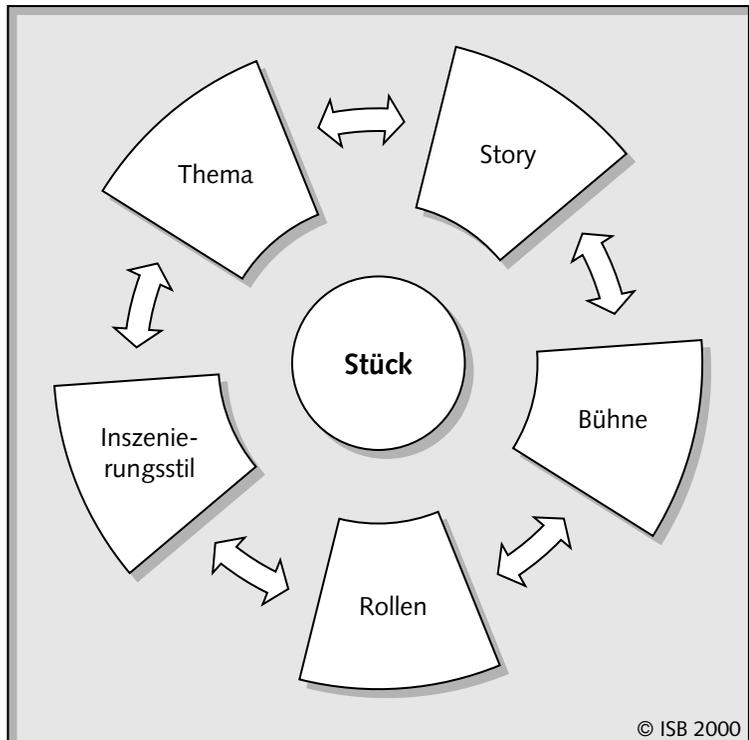


Abb. 1: Das Scheinwerfermodell der Theatermetapher

hafte Hinweise geben, wie damit gearbeitet werden kann. Im Anschluss findet sich eine Sammlung beispielhafter Fragen, die mit Hilfe der Theatermetapher gestellt werden können. Sie sollen die Leser anregen, kreativ mit dieser Metapher zu spielen und ihre eigenen Anwendungsformen zu entwickeln.

## Perspektiven der Theatermetapher

Die Theatermetapher bietet viele Unterscheidungen, die für die Beschreibung der Situation des Kunden hilfreich sein können. In unserer Praxis haben sich folgende Ebenen als nützlich erwiesen:

- das **Thema**, die Überschrift, die man der Situation geben könnte;
- die **Story**, die unter dieser Überschrift erzählt wird;
- die **Bühne**, auf der das Stück aufgeführt wird;
- die jeweiligen **Rollen**, die in dem Stück gespielt werden (einschließlich der Beziehungen, die diesen Rollen entsprechen) sowie

- der Inszenierungsstil. Er ist in Organisationen Ausdruck der Unternehmenskultur.

Die Gesamtheit der Beschreibung der Situation und der Geschehnisse wollen wir im Folgenden das »Stück« nennen.

Auf eine Coachingsituation bezogen stellen sich beispielsweise folgende Fragen:

- Um welches Thema geht es in Ihrer Fragestellung? (Bsp. »Ein Mann versucht, mit seinen Getreuen eine große Aufgabe zu meistern.«)
- Was geschah zuvor und wie spitzt es sich jetzt zu?
- Auf welcher Bühne bewegen Sie sich? (Bsp. Fußballverein, Abteilung X) Ist diese Bühne für das Thema und die Geschehnisse die richtige?
- In welcher Rolle sind Sie in der konkreten Situation anwesend? Können und wollen Sie diese Rolle spielen? (Bsp. »Ich möchte nicht mehr derjenige sein, der keine Macht hat, sondern eigene Vorstellungen durchzusetzen.«)
- Stehen die inneren Beweggründe oder die äußeren Zusammenhänge im Vordergrund der Darstellung? Wirken die Szenen räumlich eng und hektisch und/oder mit großen Spielräumen, die aber nicht oder zu langatmig genutzt werden?

- Schiebt sich ein anderes Thema in den Vordergrund oder wirkt es im Hintergrund, wodurch die Inszenierung des Hauptthemas verfälscht wird?
- Ist es das richtige Stück (um das Thema aufzuführen)? Nimmt die Story einen anderen Verlauf als zu erwarten oder gewollt war?
- Passen die verschiedenen Rollen der Mitspieler zusammen? Liegt es an der Definition oder am Ausfüllen der Rollen, wenn das Zusammenspiel wieder und wieder entgleist? Haben die Rollenträger ausreichendes Wissen über Abläufe der Inszenierung, um ihre Rolle in der richtigen Spielart zu spielen?
- Passt die Bühne zum gewählten Thema? Kann mit den vorhandenen Ressourcen (dieser Besetzung, diesem Budget, in dieser Zeit etc.) das Stück auf dieser Bühne aufgeführt werden?
- Passen die Inszenierungsstile zueinander? Spielen die einen wie in einer auf Unterhaltung angelegten Kurzgeschichte, während die anderen ein auf Ergriffenheit und Nachdenklichkeit angelegtes Melodrama inszenieren wollen?

Der Fokus, der im Coaching oft nur auf wenige Perspektiven wie z.B. auf das Können einzelner Schauspieler gerichtet ist, kann so wesentlich erweitert werden. Verschiedene Ebenen können auf relevante Informationen für die Analyse und Lösung des Problems hin untersucht werden.

## Anwendungsbereiche der Theatermetapher

Die Theatermetapher kann bei der Analyse sowie der Weiter- und Neuentwicklung von beruflichen Situationen hilfreich sein.

### 1. Analyse von beruflichen Situationen

Das »Stück« repräsentiert Situationen für Problem- und Fragestellungen des Klienten von Makro- bis Mikro-perspektiven. Bei der Analyse von beruflichen Situationen fragen wir uns, welche Elemente bei der Klärung von Schwierigkeiten jeweils wichtig sind. Mit Hilfe der verschiedenen Perspektiven lassen sich beispielsweise folgende Fragen formulieren:

*Die Theatermetapher erleichtert, die hierzu entwickelten Ideen auf Umsetzbarkeit auf der Bühne der Wirklichkeit zu prüfen*

Umsetzbarkeit auf der Bühne der Wirklichkeit zu prüfen und systemische Effekte von Veränderungen zu berücksichtigen. Mögliche Fragen in diesem Zusammenhang:

- Inwiefern muss die Rolle den veränderten Anforderungen angepasst werden?

- Welcher Wirklichkeitsstil, welche andere Art des Umgangs miteinander kann eine gute Ergänzung in dem Stück darstellen?
- Ist die Inszenierung im Großen Haus des Staatstheaters passend? Stücke dieser Art werden künftig vielleicht eher auf regionalen Bühnen bis hin zum Wandertheater mit kleineren Besetzungen und flexibleren Inszenierungen gespielt werden.
- Zu beachten ist auch, dass die Veränderung dem Organisationskontext und den professionellen Standards der beteiligten Rollenträger angemessen sind. Wenn z.B. jemand eine Rolle als Anwalt vor Gericht zu spielen hat, ist diese in dem Stück »Gerichtsverhandlung« weitgehend definiert. Kreativität ist nur innerhalb dieses Rahmens gefragt.

### 3. Neuentwicklung beruflicher Situationen

Die Theatermetapher kann auch bei der Neuentwicklung von beruflichen Situationen verwendet werden, etwa wenn der Klient eine neue Position oder Rolle innerhalb des Unternehmens einnehmen will oder eine Innovation implementiert werden soll. Es kann in diesem Fall auf kein bestehendes Stück zurückgegriffen werden, sondern es muss ein neues Drehbuch geschrieben werden. Die Beteiligten treten hier auch als Autoren oder Drehbuchschreiber auf, die neue Stücke oder zumindest Varianten bereits existierender Aufführungen erfinden.

Oft wird durch Situationsgenialität eine Ausdrucksqualität versucht, die durch eine Überarbeitung des Drehbuchs oder eine Neufassung der Story leichter oder besser erreicht werden kann. Statt besserer Schauspieler braucht man vielleicht andere Rollen und übersichtlichere Szenen, die von den verfügbaren Spielern durchaus gemeistert werden können. Ist alles von der Höchstkompetenz weniger Eingeweihter abhängig, platzt die Aufführung, wenn Darsteller ausfallen. Oder Ersatz ist teuer und verändert zu sehr den Stil des Ensembles.

Die Kompetenz, Stücke zu konzipieren, Drehbücher passend zum Stück, aber auch zum Ensemble zu schreiben, scheint in Zeiten, in denen Komplexität und Dynamik zunehmen, immer mehr an Bedeutung zu gewinnen. Rollen sind zunehmend mehr durch Leitplanken denn durch feste Rituale gekennzeichnet. Viele professionel-

le Rollen, etwa die des Beraters, verlangen geradezu, nicht entlang bekannter Rezepte vorzugehen, sondern jede Situation immer wieder neu kreativ zu gestalten. Die Theatermetapher stellt hier eine Blaupause zur Verfügung, die Anleitung gibt, was alles beachtet werden muss, wenn Innovationen in Szene gesetzt werden (vgl. Schmid/Hipp 1998).

### 4. Begegnung von Menschen in Teams und in größeren Systemen

Mit der Theatermetapher lässt sich auch der Aspekt der Begegnung mit anderen Menschen und Systemen beschreiben (vgl. Abb. 2). Man kann Zusammenarbeit als gemeinsames Stück und Zusammenwirken bei Innovationen in Organisa-

*Man kann Zusammenarbeit als gemeinsames Stück und Zusammenwirken bei Innovationen als Begegnung von Inszenierungskulturen bei einer Neuinszenierung beschreiben*

tionen als Begegnung von Inszenierungskulturen bei einer Neuinszenierung beschreiben. Die daran beteiligten Menschen sind gleichzeitig sowohl Autoren ihrer ganz persönlichen Story als auch Ko-Autoren, Regisseure und Schauspieler in größeren Zusammenhängen, wie z.B. Organisationen.

Auf der Ebene der Team- bzw. Organisationsentwicklung lassen sich mit Hilfe dieser Idee interessante Fragen stellen wie z.B.:

- Gibt es gemeinsame oder verträgliche Vorstellungen von den anstehenden Inszenierungen? Wer ist für die Ausgestaltung der Drehbücher verantwortlich? In welchem Maße sollen bzw. dürfen die Beteiligten das Drehbuch mit entwickeln bzw. mit Regie führen?
- Passen die Rollenverständnisse (z.B. Führungsverständnisse) und Stories der Rollenträger zu den Vorstellungen erfolgreicher Veränderung im Unternehmen?
- Passen die Vorstellungen, welche Teile des Stücks auf welchen Bühnen gespielt werden sollen, sowie die individuellen Wirklichkeitsstile der Beteiligten zueinander?

## Die Perspektiven der Theatermetapher für Coaching und Personalentwicklung

Im Folgenden wird die Anwendung der Theatermetapher am Beispiel des Coachings und der individuellen Entwicklung in Organisationen dargestellt. Die Überlegungen lassen sich leicht auf Fragen der Systemqualifizierung und der Organisationsentwicklung übertragen. Dabei werden die Perspektiven der Theatermetapher (vgl. Abb. 1) einzeln und in ihren Bezügen zueinander vorgestellt.

### 1. Lebensthemen

Das Wesen eines Menschen kann als ein Pool von Themen beschrieben werden, die er durch seine Art, in der Welt zu sein und zu agieren, ausdrückt. Aus dieser Perspektive untersuchen wir professionelle Situationen danach, welche persönlichen bzw. professionellen Themen in der jeweiligen Situation oder Fragestellung in Szene gesetzt werden. Wenn wir uns also unter dieser Perspektive eine konkrete Fragestellung anschauen, dann interessiert uns das zentrale Thema, mit dem sich dieser Mensch oder diese Organisation in diesem Zusammenhang auseinandersetzt. Jedes Ereignis kann als »ein Beispiel für etwas« (Thema) verstanden werden, z.B. das gerechte Maß von Geben und Nehmen. Für dieses Thema können un-

terschiedliche Kontexte zur Verwirklichung gewählt werden z.B. Führungssituationen, Partnerschaften, Familien. Das heißt, ein Mensch kann sich auf unterschiedliche Arten und in den verschiedensten Kontexten mit dem gleichen Thema auseinandersetzen.

Das Ziel bei der Coachingarbeit ist nicht, solche Themen loszuwerden, sondern im persönlichen Lebensvollzug und in der Organisationsinszenierung, gute Geschichten zu diesen Themen erzählen zu können und gute Formen für ihre Inszenierung zu finden.

Wichtige Perspektiven bei der Arbeit mit Lebensthemen sind:

- a) Inszenierung von Lebensthemen
- b) Integration von Themen
- c) Entwicklung von Themen

#### a) Inszenierung von Lebensthemen

Hierbei wird zunächst gefragt, um welches Thema es sich in der entsprechenden Szene handelt. Eine hilfreiche Fragestellung, um aus den Erzählungen der Klienten ein Thema zu extrahieren, ist, sich oder den Klienten zu fragen, wofür diese Situation ein Beispiel ist.

Mögliche Fragen zur Inszenierung bzw. Uminszenierung von Themen:

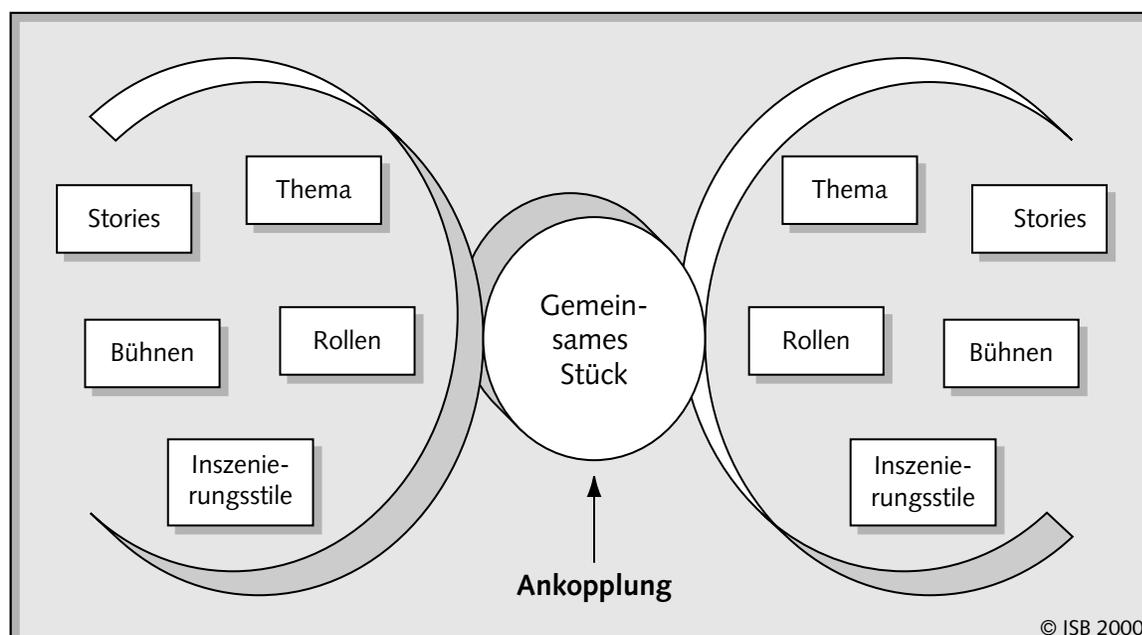


Abb. 2 : Kulturbegegnung mit der Theatermetapher

- In welchen anderen Kontexten wird dieses Thema noch inszeniert?
- Gibt es Unterschiede zwischen den Situationen?
- Gibt es gute und schlechte Verläufe?
- Was sind die Gründe dafür?
- Könnte man nicht die Situationen, in denen das Thema auf eine gelungene Art erzählt wird, noch einmal aktivieren und deren Lösungsmuster und Lebenserfahrung auf die problematische Situation transferieren?

*b) Integration von Themen*

Mit zunehmender Flexibilisierung von Lebensläufen und gesteigerter Komplexität und Dynamik in unserer Gesellschaft stellt sich immer drängender die Frage, wie sich zu individuellen Lebensthemen passende Rollen und Kontexte finden lassen, die auch zeitlich in ein Gefüge gebracht werden können, so dass nicht wichtige Lebensthemen ausgeklammert oder auf später verschoben werden müssen. Eine mögliche Lösung besteht nach unserer Erfahrung darin, Rollen und Kontexte zu finden, in denen sich mehrere Lebensthemen kombinieren und verwirklichen lassen.

*Es stellt sich immer drängender die Frage, wie sich zu individuellen Lebensthemen passende Rollen und Kontexte finden lassen*

Schwierig wird es dann, wenn Menschen für jedes ihrer Themen eigene Rollen oder extra Bühnen brauchen. Dies in ein Lebensgefüge zu integrieren, stellt sich häufig als schwierig heraus. Hilfreich ist hier die Frage, warum manche Themen aus bestimmten Lebensbereichen ausgeklammert werden und inwiefern eine Integration dieser Themen gelingen kann (vgl. Schmid/Hipp 1999).

*c) Entwicklung von Themen*

Wir gehen davon aus, dass sich Themen über die Lebensspanne verändern. Unstimmigkeiten können entsprechend deshalb auftreten, weil Menschen noch in Rollen wirken, die vom Thema her nicht mehr zu ihnen passen. Hier müssen Uminszenierungen stattfinden oder sogar Rollen und Kontexte gewechselt werden.

Beispiele für Lebensthemen:

- »Das Herz muss entscheiden, auch wenn der Preis hoch ist.«
- »Ein Mensch mit Verstand findet immer einen Dreh.«
- »Gegensätze müssen aufeinanderprallen.«
- »Gerade das Unkonventionelle birgt die Chance für sinnvolle Entwicklung.«
- »Wir sind auf der Erde, um uns selber auf ein höheres Niveau geistiger und spiritueller Entwicklung zu bringen.«
- »Wir sind auf der Erde, um den Fortschritt voranzubringen.«

**2. Stories**

Stories sind die Geschichten, die zu den Themen erzählt und inszeniert werden, und deren typische Verläufe. Story meint die Ausgestaltung eines Themas, bezogen auf den dramaturgischen Ablauf der Geschichte, wie die Elemente der Erzählungen typischerweise aufeinanderfolgen, wie typische Anfangs- und Endsituationen, typische Personenkonstellationen aussehen usw. Es wird also auf einer Metaebene reflektiert, inwieweit die Story, die weitgehend unabhängig von der konkreten Situation gewohnheitsmäßig inszeniert wird, zur aktuellen Situation beiträgt. Sind es z.B. Geschichten, die relativ lange vor sich hin dümpeln, um dann dramatische Wendungen zu nehmen oder beinhaltet die Geschichte eine Folge von dramatischen Wendungen?

Beispiele sind:

- »Schneller Einsatz und rücksichtsloser Fortschritt von wenigen sind der Weg zum Erfolg.«
- »Es muss einen Schelm oder einen Bösewicht geben, der lange unerkannt bleibt, dann aber erkannt und nach heftigen Auseinandersetzungen ausgegrenzt wird.«
- »Keine Story, die mich begeistert, in der sich nicht mindestens ein Mensch als gescheitert erkennt!«

Wenn jemand mit einem der obigen Beispiele ein Seminar hält, wird dieses extrem »erfolgsorientiert« sein, und es wird immer einen geben, der scheitert, oder der den Bösewicht spielen muss.

Der Coach hilft dabei, solche sich meist wiederholenden Eigenarten bewusst zu machen und Uminszenierungen vorzunehmen, die den damit verfolgten Anliegen entsprechen, aber weniger problematisch für die Beteiligten sind.

Mögliche Fragen:

- Wenn Sie Stücke aus Ihrem Leben vor dem inneren Auge Revue passieren lassen, welche Verläufe sind typisch?
- Wie fangen sie an? Wie sieht das Ende aus?
- Welche Handlungselemente kommen vor und wie folgen sie aufeinander?

Diese oder ähnliche Fragen geben uns eine Idee, welche Wirklichkeitsgewohnheiten Klienten bezüglich der Storygestaltung haben, mit Hilfe derer sie ihre Themen inszenieren.

Wie lässt sich nun der Zusammenhang zwischen Themen und Stories beschreiben? Dazu ein kurzes Beispiel:

Das Thema einer Frau kann beispielsweise sein, sich im Leben für Gerechtigkeit im Verhältnis von Mann und Frau einzusetzen. Dieses Thema »Wie kann die Gesellschaft so beeinflusst werden, dass die Chancen besser werden, für Mann und Frau gerechte Lösungen zu finden« kann zu völlig unterschiedlichen Stories gemacht werden. Diese Frau kann eine Frauenbeauftragte im Unternehmen werden, die mit diesem Thema die Story »Wir müssen den langen Gang durch die Institutionen machen, dass so etwas nicht mehr vorkommt« in vielen Varianten erzählt. Jemand anders kann aus demselben Thema eine ganz andere Story machen: »Das System hilft uns sowieso nicht, sondern Männer und Frauen müssen untereinander kämpfen. Raufen müssen sie, sonst gibt es auch keinen Ausgleich. Wer das übersteht, kann sich auch im Einvernehmen arrangieren.«

Wo immer dieser Mensch ist, fühlen entweder er selbst oder die anderen sich aufgerufen zu kämpfen. Viele überstehen das nicht. Wer es schafft, darf sich arrangieren und in gutem Einvernehmen mit dem anderen Geschlecht leben – bis zur nächsten »Ungerechtigkeit«.

### 3. Lebensbühnen

Neben den Themen, Stories und Wirklichkeitsstilen können auch die Lebenswelten und Szenerien, in denen die Themen inszeniert werden, fo-

kussiert werden. Bühnen sind z.B. der Arbeitsplatz, der Turnverein, ein Workshop, eine Coachingbeziehung, der Mittagstisch. Der Ausschnitt der Bühne, der betrachtet werden soll, kann dabei je nach Anliegen des Coachees mehr oder weniger eng gewählt werden.

Auf dieser Ebene stellen sich beispielsweise folgende Fragen:

- Auf welche Bühne zieht es mich?
- Auf welche Bühnen werde ich bevorzugt von anderen eingeladen?
- Auf welche Bühnen passe ich?
- Sind das die Bühnen, auf denen ich meine Themen aufführen kann oder will? Sorge ich genügend dafür, dass ich auf den Bühnen auftrete, die die meinen sein könnten?
- Habe ich einen guten Mix von Bühnen (eine gleichgewichtige Kombination von Bühnen in der Privat-, Organisations- und Professionswelt)?
- Wie sind die Bühnen gestaltet, aufgebaut?
- Wie sieht die Kombination von Bühnen/Welten aus, auf denen ich unterwegs bin?
- Sind die Themen auf den Bühnen sinnvoll platziert?
- Gibt es Bühnen, auf denen dieses Thema besser platziert ist bzw. die Wahrscheinlichkeit höher ist, Positivversionen davon zu inszenieren?

### 4. Rollen

Die Perspektive der Rollen nimmt ins Blickfeld, mit welchen Rollenverständnissen die verschiedenen Mitspieler des Stücks auf der Bühne stehen. Die-

*Das Rollenverständnis ist erfahrungsgemäß äußerst bedeutsam für das Gelingen beruflicher Arbeit*

se Perspektive ist erfahrungsgemäß äußerst bedeutsam für das Gelingen beruflicher Arbeit. Hierzu gehört ein Bewusstsein über die Selbstorganisationsprinzipien und Wirkungslogiken der eigenen Rolle, aber auch die Kompetenz, diese ausfüllen zu können.

Des Weiteren muss die jeweilige Rolle auch zu der entsprechenden Person passen. Eine Rolle kann nur dann stimmig ausgefüllt werden, wenn sie für die Person wesensgemäß ist, wenn durch sie eigene Themen verwirklicht werden können.

Das heißt, es ist auch eine wichtige Perspektive, auf die Rollenbesetzung zu achten. Ein sehr guter Facharbeiter muss z.B. nicht zwangsläufig auch eine gute Führungskraft sein.

Viele Menschen haben in Organisationen keine einzelnen Rollen mehr inne, sondern ganze Rollenbündel. So vereint z.B. eine Führungskraft

### *Viele Menschen haben in Organisationen keine einzelnen Rollen mehr inne, sondern ganze Rollenbündel*

heute häufig die Rolle des Managers, des Visionärs, der Führungskraft und des Personalentwicklers. Dies stellt besondere Herausforderungen an die betroffenen Menschen. All diese Rollen müssen zum einen kompetent ausgefüllt werden, sie müssen stabil gehalten werden können und zugleich den Anforderungen entsprechend flexibel gewechselt werden. Es braucht mehr und mehr eine Kompetenz zur Rollenökonomie, d.h. welche Rollen können auf welche Art miteinander in einer Person verbunden werden, so dass sie zum einen in der Organisation Sinn machen, zum anderen kräftemäßig vereint werden können.

Wichtig bei der Analyse von Situationen ist auch, in welchen Rollen sich die beteiligten Personen begegnen und adressieren. Dies passt häufig nicht zusammen. So kann z.B. ein Mitarbeiter seine Führungskraft in der Privatrolle ansprechen, obwohl es im Rahmen eines Mitarbeitergespräches stattfindet. Oder ein Moderator wird während einer Moderation in der Rolle des Beraters angesprochen, was in der Folge zu Problemen führt.

Eine weitere wichtige Perspektive können auch die Rollendrehbücher der beteiligten Personen und der Organisation sowie deren Passung sein. Gerade in Veränderungsprozessen ist es beispielsweise von großer Wichtigkeit, den Beteiligten zu vermitteln, wie ihre Rollenanweisungen für das neue Stück lauten. Häufig kranken Veränderungsprojekte nicht an der fehlenden Motivation der Mitarbeiter, sondern daran, dass ihnen eine Anleitung fehlt, wie ihre Rolle in dem neuen Stück zu spielen ist.

#### **5. Wirklichkeitsstile**

Eng zu den Stories gehört die Perspektive der Wirklichkeitsstile, in denen diese Stories inszeniert werden. Wirklichkeitsstile sind Vorlieben von Menschen und Organisationen in der Art und Weise, wie Wirklichkeiten gestaltet werden.

Inszeniert dieser Mensch eher melodramatisch oder komisch, liebt er modernes Theater oder klassische Inszenierungen? Es gibt Menschen, die inszenieren eher im Stil »Lustige Witwe«, auch wenn ein Begräbnis stattfindet. In Organisationen sind sie bekannt als immer für einen Spaß bereit, und dafür vor allem auf Betriebsfesten sehr beliebt.

Wenn es aber um die Vergabe verantwortlicher Rollen geht, werden ihnen diese Rollen nicht zugetraut, unabhängig von ihren Kompetenzen. Es gibt Menschen, die inszenieren sehr sachlich, relativ hölzern,

obwohl sie in sich eigentlich ein Repertoire von blumigen und romantischen Inszenierungen haben. (Sie suchen sich dann irgendwo kleine Oasen [Bühnen], auf denen sie diesen Stil leben – sei es eine Urlaubsromanze oder die Pflege eines Biotops.)

Manchmal haben Menschen Wirklichkeitsstile, die für viele Bühnen und Stücke nicht geeignet sind oder die schwer mit den Stilen anderer Mitspieler kombinierbar sind. Andere haben sich Stilformen angewöhnt, die eigentlich nicht zu ihren Themen oder Stücken passen. Ziel ist dann, das eigene Repertoire an Stilen zu ergänzen.

Relevante Fragen sind hier:

- Welche Arten von Situationen, Atmosphären, Gesprächsklimata entstehen durch Sie leicht?
- Passen die Wirklichkeitsstile zu den jeweiligen Situationen? (Es gibt z.B. Menschen, die gedankenschwere und sehr intelligente Wirklichkeitsstile in alles hineinbringen, auch wenn es eigentlich ein Abend wäre, an dem man auch mal ein paar Witze erzählen könnte. Andere wollen immer etwas zu lachen haben, sonst gefällt ihnen die Aufführung nicht.)
- Welches Repertoire an Wirklichkeitsstilen brauchen Menschen, damit sie nicht zu eingeschränkt sind?

Beispiele für Wirklichkeitsstile:

Eine nützliche Dimension, in der sich Wirklichkeitsstile abbilden, ist »Intensitätsverstärker vs. Intensitätsverminderer«. Intensitätsverstärker sind Menschen, die die Neigung haben, Intensität zu verstärken, um das Gefühl zu haben, dass etwas Wichtiges passiert. D.h. sie brauchen eine gewis-

se Intensität, damit Stücke oder Bühnen für sie interessant und gehaltvoll werden. Intensitätsverminderer empfinden dagegen Gehalt in der filigranen Differenzierung. (vgl. Schmid/Hipp 1998a). Weitere Konzepte in diesem Zusammenhang sind »Ich-Du- vs. Ich-Es-Beziehungstypen« (Schmid/Jokisch 1999) und die Antreiber (Schmid/Hipp 1998b).

Auch hier ist es neben dem eigenen Stil und der Passung zu Themen und Stories ganz wichtig zu prüfen, ob die eigenen Wirklichkeitsstile zu den Stilen der relevanten Umwelten passen.

### 6. Das Zusammenspiel der Gestalter- Funktionen aus der Welt der Inszenierungen

Betrachtet man Rollen hinter der Bühne, gibt die Metapher des Theaters oder des Films den Blick auf verschiedene gestaltende Funktionen frei, mit deren Hilfe Wirklichkeitsinszenierung auch in anderen Welten betrachtet werden können. So gibt es die Tagesregie im Unterschied zur Neuzinszenierungsregie. Diese hat nicht für eine Neuzinszenierung, sondern lediglich für die hochwertige Darstellung des einstudierten Stücks an diesem Tag zu sorgen. Dann gibt es die Drehbuchschreiberin, die aus dem Libretto des Autors ein unter den gegebenen Umständen spielbares Stück in seinen konkreten Abläufen schreibt. Schließlich gibt es die Dramaturgie, die meist für die Einhaltung eines bestimmten Aufführungsstils eines Hauses das Sagen hat. Dann gibt es die Produzentin etwa beim Film, die unternehmerische Verantwortung für eine Produktion trägt oder die Intendantin, die unternehmerische und politische Verantwortung für ein Schauspielhaus oder vielleicht eine Rundfunkanstalt tragen muss.

Das komplexe Zusammenspiel dieser Funktionen, das letztlich in einer hochwertigen Szene auf der Bühne münden muss, entscheidet die Qualität und das Schicksal eines Theaters.

Die Parallelen zu Funktionen in Organisationen liegen auf der Hand. An den Funktionsverständnissen im Theater anzuknüpfen, kann Diskussionen über Organisationen beleben und klärend anreichern.

## Zusammenfassung

Das Theater wird vorgestellt als eine kreative Methode, Entwicklungsflüsse von Menschen und Organisationen überschaubar und gestaltbar zu

machen. Die Inszenierungen von Wirklichkeit können aus etwas gestalterischer Distanz neu bedacht und verwirklicht werden.

## Fragenkatalog zu den Perspektiven der Theatermetapher

Abschließend sollen noch einige Fragen als Anregungen zu den jeweiligen Perspektiven genannt werden.

Thema:

- Wofür ist das, was Sie erzählen, ein Beispiel?
- Wenn Sie in Ihre Lebensgeschichte schauen, gibt es da Inszenierungen mit ähnlichem Thema?
- Der Vorhang zu dem Stück, in dem Ihr Lebensmythos aufgeführt wird, geht auf: Wie heißt das Stück?

Story:

- Der Vorhang zu diesem Stück geht auf: Was ist auf der Bühne zu sehen?
- Wann würde sich der Vorhang wieder schließen?
- Wie fangen Ihre Stücke häufig an?
- Was wäre die Endszene?
- Angenommen, die Inszenierung wendet sich zum Guten, wie geht es dann auf der Bühne weiter?
- Was haben die Zuschauer dann auf der Bühne gesehen?
- Wenn Sie Stücke aus Ihrer Feder vor dem inneren Auge Revue passieren lassen, welche Verläufe sind typisch?
- Welche Handlungselemente kommen vor und wie folgen sie aufeinander?

Bühnen:

- Auf welche Bühnen zieht es Sie?
- Eignet sich die Bühne, um Ihr Thema aufzuführen?
- Auf welche Bühnen werden Sie bevorzugt von anderen eingeladen?
- Auf welche Bühnen passen Sie?
- Sind das die Bühnen, auf denen Sie Ihre Themen aufführen können oder wollen?

- Sorgen Sie genügend dafür, dass Sie auf den Bühnen auftreten, die die Ihren sein könnten?
- Haben Sie einen guten Mix von Bühnen (eine gleichgewichtige Kombination von Bühnen in der Privat-, Organisations- und Professionswelt)?
- Wie sind die Bühnen gestaltet, aufgebaut?
- Wie sieht die Kombination von Bühnen/ Welten aus, auf denen Sie unterwegs sind?
- Sind die Themen auf den Bühnen sinnvoll platziert?
- Gibt es Bühnen, auf denen dieses Thema besser platziert ist bzw. die Wahrscheinlichkeit höher ist, Positivversionen davon zu inszenieren?

#### Rollen:

- Ist die Rolle passend zur Bühne und zur Besetzung konfiguriert?

#### Literatur

SCHMID, B./HIPP, J.: *Individuation und Persönlichkeit als Erzählung*. Zeitschrift für systemische Therapie 1998 (a)

SCHMID, B./HIPP, J.: *Antreiber oder vom Regen in die Traufe*. Institutsschriften 1998 (b).

SCHMID, B./JOKISCH, W.: *Ich-Du-versus Ich-Es-Beziehungstypen*. Institutsschriften 1999

- Passen die Rollen der Beteiligten zu dem jeweiligen Stück?
- Kann ich in diesen Rollen meine Themen verwirklichen?
- Sind die Drehbücher zu den Rollen angemessen und passend zum Stück?
- Passen die Rollendrehbücher zueinander z.B. von Rollenträger und Organisation?
- Werden die Rollen kompetent ausgefüllt?
- Welche Rollen können ressourcenschonend zu einer Zeit in einer Person integriert werden?

#### Wirklichkeitsstile

- Welcher Stil ist charakteristisch für dieses Stück?
- Passt der Stil zur Aufführung?
- Passt der Stil zu dem Stil der Mitspieler?
- Wo wären Varianten der Art und Weise auflockernd, zielführender, würdiger, gehaltvoller?