

Psychodrama – Vorhang auf und Bühne frei!

Schönste aller Therapien

Der Mensch: ein Bildhauer – gegen sich selbst gedreht.

[J.L. Moreno, Das Stegreiftheater]

Uwe Reineck

Einführung und Geschichte

Gegen Ende der 70er wurden aus Therapeuten Trainer, die Barrieren fielen und – trotz moralischer Bedenken – machten sich die Gruppengurus auf, in Unternehmen und Organisationen nach dem Rechten zu sehen. Der schlichte Ansatz war: Erst wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte durchtherapiert sind, wird die Organisation geheilt sein. Manche nannten das: linke Ideen zu rechten Preisen. Die Ideen waren schon damals nicht links, obwohl man sie dafür hielt, zwischenzeitlich haben sich die Ideen eindeutiger auf die Seite der Preise geschlagen, auch wenn viele Trainer ihre sozialrevolutionäre Aura weiterhin pflegen.

Psychodrama gehörte zu den humanistischen Therapieformen, die nicht nur gelernt und gelehrt wurden um anderen zu helfen. Man verstand sich stets als Bewegung mit Mission. So passte es in die Zeit, als das Private nicht mehr politisch, sondern öffentlich war. Schon der Begründer des Psychodramas Jakob L. Moreno hatte immer mehr im Blick: die Welt zu verändern. Auf der Bühne ließ er den Protagonisten sein Leben inszenieren, die Gruppe war am Spiel beteiligt und Gegenstand der „Soziometrie“. Schon vor den Systemikern hatte Moreno, mehr als das Individuum, insbesondere das „soziale Atom“ im Blick. Psychodrama hat heute nicht mehr den Stellenwert als Therapie und Meta-Erzählung, es ist jedoch mit seinem Menschenbild, seiner Theorie und dem Methodenreichtum für viele Trainer eine Grundlage geblieben und ein Reservoir und manches mehr. Nebenbei ist es die schönste aller Therapieformen.

Geschichte

„... betraten wir eines Abends ein Theater als gerade ein Schauspiel begann. Wir bahnten uns einen Weg in die erste Reihe und setzten uns. Der Rest des Publikums stand bereits unter dem hypnotischen Bann des Schauspiels ‚Also sprach Zarathustra‘. Es war unsere Absicht, die Schauspieler und die Zuschauer aus ihrem ‚theatralischen Schlaf‘ zu wecken. Wir klagten den Schauspieler, der Zarathustra spielte, an, sich selbst falsch darzustellen (...) Mein Begleiter trat als der wirkliche, im Zuschauerraum sitzende Zarathustra auf. Er gab sich entsetzt über die Gewalt, die seiner Persönlichkeit durch den Schauspieler und den Bühnenautor angetan wurde. Der ‚wirkliche‘ Zarathustra befahl dem Schauspieler, er selbst zu sein, nicht Zarathustra. Nachdem mein Freund den Schauspieler und den Autor konfrontiert hatte, betrat ich die Bühne und stellte meine radikale Philosophie vor. Ich verlangte den Abriss der Institution Theater, um ein neues Theater zu schaffen, das nicht nur die Leiden fremder Dinge widerspiegeln... sondern unser eigenes Leid spielen würde“ (Moreno, 1995, S. 79).

Was sich anhört wie die Erfolgsstory eines Altachtundsechzigers bei einer Spaßguerilla-Performance hat sich – so Morenos Bericht – tatsächlich im Jahr 1911 in Wien zugetragen. Die Sache führte zu einer Nacht im Gefängnis und endete in einer strengen Verwarnung durch den Untersuchungsrichter. Dieser Mann war mit viel Leidenschaft und missionarischem Eifer unterwegs. Moreno, der Begründer des Psychodramas, war ein Revolutionär des Theaters, eine therapeutische Persönlichkeit, ein Expressionist. Das klassische Psychodrama nach Moreno wurde aus einer unkonventionellen Form des Theaterspiels entwickelt. Im Wiener Stegreiftheater kamen Menschen zusammen, um ad hoc Spielszenen zu entwickeln. Es ging um die Abschaffung von Stück und Autor und die Verlagerung der Kreativität in den Zuschauerraum. Moreno entdeckte im Stegreiftheater therapeutisch wirksame Elemente. Zur gleichen Zeit machte er erste Erfahrungen mit der Struktur von Gruppen und den Auswirkungen interaktioneller Zusammenhänge auf das seelische Wohlbefinden Einzelner. Moreno hat sein Stegreiftheater rückblickend als den Versuch einer Revolution des Theaters bewertet. Stegreiftheater war ursprünglich nicht therapeutisch ausgerichtet sondern in die expressionistische Kunstauffassung eingegliedert. Expressionismus, die Ausdruckskunst, war weniger an der Schönheit als an der Wahrheit des Ausdrucks interessiert. Es ging um Aufbruch, Experiment und Originalität. Der Expressionismus ist die Kunst der großen Gebärde (und oft der hohlen Phrasen), des grellen Gelächters und tiefen Leidens, kurz: des puren Ausdrucks in einer Zeit der Theaterexperimente. Der Expressionismus war eher unpolitisch, moralisch desinteressiert, ihm war der Glaube an das Ungeschichtliche, an den Augenblick, an das Zeitlose eigen. Er war ekstatisch, anarchisch, genialisch und egozentrisch – wie Moreno und die Anfänge seines Psychodramas.

Geboren wurde Moreno 1889 in Bukarest, er studierte Medizin und Philosophie in Wien, noch während des Studiums übernahm er eine Stelle in der medizinischen Betreuung des Flüchtlingslagers Mittendorf, in dem 10.000 Tiroler zum Schutz vor der italienischen Armee untergebracht waren. Das Elend im Lager bestürzte ihn. Er versuchte die erheblichen sozialen Spannungen zu reduzieren, indem er die verschiedenen religiösen, nationalen und politischen Gruppen umstrukturierte. In Mittendorf begann er seine Arbeit an der Kleingruppenforschung, die er „Soziometrie“ nannte. Er versuchte herauszufinden, was eine Gruppe ausmacht, wie die Beziehungen darin darstellbar sind (Soziogramm) und wie man sie verändern kann. Nach seiner Promotion wurde Moreno 1919 Werksarzt in der Vöslauer Kammgarnfabrik, später Gemeindefeldarzt in Vöslau. Er schrieb Gedichte und Romane, begründete Zeitschriften, gehörte zur Wiener Literatenszene. Im Wiener Augartenpark spielt er mit Kindern Märchen nach und gründete 1922 sein Stegreiftheater. Dabei entwickelte er Techniken wie die Lebendige Zeitung und andere Methoden, die später Eingang ins Psychodrama fanden. 1925 verließ er Österreich, wohl aus Geldnöten, um in

den USA sein Glück zu versuchen. Dort gründete er ein Sanatorium in Beacon Hill, setzte seine soziometrischen Arbeit in einem Mädchenheim und im Gefängnis Sing Sing im Bundesstaat New York fort. Die Erfahrungen, die Moreno in all diesen, höchst unterschiedlichen Settings machte, flossen unmittelbar in die Entwicklung des Psychodramas ein.

Was steckt dahinter?

Psychodrama ist eine lebendige und komplexe Therapie. Es gibt wenig taugliche Darstellungen, was und wie sie wirkt. Vielleicht liegt das daran, dass Psychodramatiker – so habe ich sie kennen gelernt – praxisverliebt sind. Rüdiger Müngersdorff hat bei der Beschreibung dessen, was im Psychodrama geschieht und wie es wirkt, Pionierarbeit geleistet. Im Folgenden beziehe ich mich hauptsächlich auf seine Arbeiten zum Humanistischen Psychodrama, die in einer Buchreihe von Gessmann (1984, 1987, 1994) herausgegeben wurden, und auf unveröffentlichte Texte, die er mir freundlicherweise überlassen hat.

Psychodramatiker sind Regisseure, Therapeuten und Gruppendynamiker

Psychodramatiker arbeiten in Gruppen. Das Psychodrama entfaltet seine ganze Wirkung erst in der Gruppe. Es ist – und da unterscheidet es sich von vielen anderen Therapien – keine Einzelarbeit vor der Gruppe, sondern es braucht die Mitarbeit der Gruppe und es verändert sie dabei. Psychodramatiker beherrschen die Methoden der Stegreifinszenierung einer inneren Geschichte, und wenn ihnen ein gutes Psychodrama gelingt, dann ermöglichen sie dem Protagonisten im Spiel einen Distanzgewinn zu dieser Geschichte. Manchmal hilft das Spielen zu verändern: Eine Störung zu beseitigen oder sein Leben anders zu gestalten. Psychodramatiker brauchen die Kunstfertigkeit eine Gruppe so zu leiten, dass Menschen den Mut finden, persönliche Angelegenheiten auf der Bühne zu zeigen und gemeinsam in Spielszenen darzustellen. Das alles zu bewerkstelligen ist nicht einfach. Menschen, die Psychodrama nicht kennen und denen man davon erzählt, wundern sich, wie so etwas gelingen kann. Sie wundern sich zu Recht.

Wie kommt das Innen nach außen?

Im Psychodrama spielt der Protagonist mit Hilfe der Gruppe ein Thema durch, meist eine Schwierigkeit, ein Problem aus seinem Leben. Der Protagonist spielt kein (von außen) vorgegebenes Stück und spricht keinen vorgefertigten Text, sondern er stellt sich selbst dar, in einem Spiel, das von ihm bewegt wird. Dieses darstellende Spiel funktioniert dabei nach bestimmten Regeln, bei

denen verschiedene psychodramatische Methoden zur Anwendung kommen: Rollentausch, Doppelgänger, Hilfs-Ich, Spiegeln und vieles mehr (Müngersdorff, 1984, S. 3ff.). Der Leiter des Psychodramas lässt sich inhaltlich vom Protagonisten führen, hilft ihm jedoch methodisch, auf der Bühne die Szene einzurichten und zu spielen. Die Figuren werden vom Protagonisten vorgestellt und dann im Rollentausch übergeben. Die Gruppe ist aktiv ins Geschehen einbezogen, die Einzelnen nehmen in verschiedenen Rollen am Stegreifspiel teil. Der Protagonist wählt Mitspieler aus der Gruppe aus, die für ihn Personen, Gefühle oder auch Dinge aus seinem Leben, sofern bedeutsam, darstellen. Die Mitspieler werden „Hilfs-Iche“ genannt, weil sie dem Protagonisten helfen, seine Wirklichkeit auf die Bühne zu bringen. Gruppenteilnehmer können auch auf andere Weise am Spiel teilnehmen, indem sie spontan den Protagonisten doppeln. Doppelgänger, die auf die Bühne kommen, fühlen sich in den Protagonisten ein, übernehmen die gleiche Körperhaltung und treten so in einen inneren Dialog mit ihm. Dieser Dialog kann einführend und verstehend sein, um den Protagonisten in seiner Exploration, seiner Selbsterforschung, zu unterstützen. Der Dialog kann durchaus provozierend sein, um den Protagonisten zu einer Aktion oder Einsicht zu bewegen.

Kein Als-ob sondern Wirklichkeit

Emotionale Dichte im Spiel entsteht nicht durch irgendeine schauspielerische Leistung des Protagonisten oder der Hilfs-Iche. Fähigkeiten dieser Art sind nicht notwendig. Dichte entsteht, indem der Protagonist eigene Seinsweisen, seine Welt, seine Lebensfiguren darstellt und auf der Bühne erlebt. Dabei ist die Bühnensprache immer das Präsens. Die Szene wird lebendig eingerichtet, der Protagonist muss im Spiel reden, handeln und sich mit seinen Antagonisten auseinandersetzen. Das Spiel selbst sorgt für Gefühle, die Mitspieler werden als echte Antagonisten erlebt, die gespielten Szenen macht den Protagonisten wirklich traurig, wütend, ratlos oder froh. Zur verblüffenden Wirkung des Psychodramas gehört, dass eine authentische Atmosphäre entsteht (Müngersdorff, 1987, S. 215 ff.). Das Spielen geschieht mit großer emotionaler Nähe und Dramatik: Die agierenden Teilnehmer fordern, streiten, klagen, schimpfen. Das, was Gefühle sonst auch tun – körperlich spürbar werden – kommt nun auf der Bühne zum Ausdruck. Die Gefühle werden somit sichtbar und erlebbar: Angst lullt ein und macht eng, Wut stachelt an, Ekel würgt, Freude erhebt. Die Personen, die die Gefühle des Protagonisten darstellen, sprechen ihn an und berühren ihn. Das erzeugt Intensität und Lebendigkeit. Von außen gesehen wirkt es manchmal verwirrend, wenn mehrere Hilfs-Iche und Doppelgänger gleichzeitig auf der Bühne agieren. Der Protagonist jedoch erlebt seine Gefühle, spürt sich in der Situation, weiß zwar, dass er spielt, ist aber tief eingebunden ins Geschehen. Er fühlt und erlebt die Situation, erlebt sein inneres Szenario. Das fordert ihn auf zu handeln.

Fallbeispiel: Ich, der Protagonist (Bericht einer Selbsterfahrung)

Zunächst haben wir in der Gruppe darüber gesprochen, was uns derzeit am meisten bewegt und dafür ein Symbol gesucht. Jeder hat dann sein Symbol vorgestellt und dessen Bedeutung erklärt. Ich habe einen Stein ausgewählt. Er ist wie meine Arbeit, die mir im Magen liegt, mit der ich nicht weiterkomme. Die Gruppe wählt mich aus, weil das Thema „Arbeitsüberlastung“ – so scheint es – alle interessiert. Ich gehe auf die Bühne, nur ein freier Raum vor der Gruppe. Sie wird jetzt Publikum und schaut mir zunächst zu, später spielen einige, die ich auswähle, mit. Ich bin nervös. Der Leiter stellt mir Fragen zu meinem Thema. Dann bittet er mich eine Situation auszuwählen, in der dieses Thema besonders deutlich wird. Ich beschreibe ihm eine Situation im Büro. Er lässt mich damit aber gar nicht fertig werden, sondern bittet mich, die Situation auf der Bühne einzurichten. Den Schreibtisch an der Wand, den Stuhl, die Uhr, die tickt. Ich beschreibe den Platz mit den vielen Papierstapeln ausführlich.

Der Leiter fordert mich auf, jemanden aus der Gruppe zu wählen, der den Papierstapel spielen kann. Ich wähle einen großen hageren Mann aus der Gruppe. Der „Stapel“ setzt sich auf den Schreibtisch. Der Leiter bittet mich in die Rolle des Stapels zu schlüpfen, der Hagere übernimmt meine Rolle und schaut mir zu. Er lernt die Rolle als Papierstapel. Als Stapel beschreibe ich mich und sage, was ich von dem will, der da an meinem Platz sitzt. Wir tauschen die Rollen wieder, der Hagere spielt den Stapel und ich kehre in meine Rolle zurück. Wenn ich dem Stapel zuhöre, werde ich sauer. Er nervt mich, je länger ich ihm zuhöre. Jetzt kommen auch die Magenschmerzen wieder. Die Situation erscheint mir wirklich so wie bei der Arbeit, obwohl ich weiß, dass es nur ein Spiel ist. Der Stapel wirkt riesig und fast bedrohlich auf mich. Der Stapelmann drückt mir auf den Magen, der Leiter hat ihm gesagt, dass er das tun soll – genau da, wo es üblicherweise weh tut. In der gleichen Weise wird auch mein Chef auf die Bühne geholt. Der kommt immerzu rein und macht mich an. Die Situation ist sehr bedrückend für mich. Jemand aus der Gruppe betritt die Bühne, setzt sich neben mich, nimmt die gleiche Körperhaltung ein und spricht mit mir so als wäre er ich. Mir wird klar, wie mies die Situation ist. Wie schlecht ich mich fühle und welche Gefühle das sind: Resignation und Wut. Der Leiter bittet mich, zwei Personen aus der Gruppe auszuwählen: Jemanden, der die Resignation spielen soll und jemanden für die Wut. Nacheinander mache ich einen Rollentausch mit beiden Gefühlen und zeige den Mitspielern, die so lange in meine Rolle gehen, wie ich diese Gefühle erlebe: In der Rolle Resignation drücke ich dem Protagonisten, der mich darstellt, nun den Kopf nach unten und sage: „Du schaffst es nicht. Du bist wertlos. Es geht nicht. Es wird nie klappen“. Die Wut (nächste Rolle) steht hinter mir und stachelt mich an, mir nichts gefallen zu lassen und mich zu wehren. Als ich wieder in meine eigene Rolle gehe, wieder in der Situation drin bin, in der der Stapel mir auf den Magen drückt, mich der Chef anmacht und (obwohl ich etwas gegen ihn sage), er gar

nicht reagiert, nähern sich mir auch noch die beiden Gefühle. Ich vergesse vollkommen, wo ich bin, vergesse, dass eine Gruppe da ist, ein Leiter, dass es nur ein Spiel ist. Ich fühle mich ohnmächtig. Ich wundere mich darüber, dass es so ist, dass die Gefühle so stark sind und ich nicht mehr weiter weiß. Aber genau so ist es.

Der Leiter fragt mich, ob ich dieses Gefühl auch aus anderen Lebenssituationen kenne. Ich muss nicht lange nachdenken: Ich sitze am Schreibtisch zu Hause, bin etwa zwölf Jahre alt. Meine Mutter kommt dauernd herein. Wir spielen die Situation wie ich als Zwölfjähriger in meinem Zimmer sitze, eine Situation, die von Trostlosigkeit geprägt ist. Meine Mutter ist traurig und erschöpft, weil meine Schwester mit einem schweren Herzfehler lange im Krankenhaus lag und dann starb. Meine Gitarre steht in der Ecke. Alles Laute, Lebendige ist verboten. Die Trauer und der Schmerz verschließen mich. Ich kann weder arbeiten noch etwas anderes tun. Die Verzweiflung meiner Familie hüllt mich ein. Als Zwölfjähriger bin ich von der Situation überfordert. Meine Lebensfreude, mein Mut und meine Kraft sind verloren. Wieder kommt das Gefühl der Resignation auf die Bühne, drückt mir auf den Kopf und den Magen. Ich spüre sie jetzt als Traurigkeit. Ich bin mit dieser Traurigkeit erwachsen geworden und habe sie nie verloren. Sie blieb als Schleier, der mich beschützte vor der Welt und vor ihr verborgen hielt. Die Doppelgänger, die in der Situation auf die Bühne kommen, sprechen diese Gefühle für mich aus, ich selbst kann gar nicht reden. Ich fühle, wie sehr meine Schwester mir fehlt, wie sie auch meine Lebendigkeit mitgenommen hat. Ich muss lange weinen. Im Spielen dieser Szene wird mir klar, dass ich diese Situation ständig wiederhole. Ich konnte gegen die Verzweiflung und Trauer nicht aufbegehren, durfte ihr keine Lebendigkeit entgegensetzen, weil es pietätlos gewesen wäre. So habe ich verlernt, mich zu wehren – gegen Überforderungen und gegen Ohnmacht.

Der Leiter richtet mit mir eine neue Szene ein, in der meine tote Schwester vor mir liegt. Er bittet mich die Rollen zu tauschen. Ich liege unter einem weißen Leinentuch und spreche in ihrer Rolle zu mir selbst: „Ich bin tot. Ich wollte mit meinem Tod nicht alles mitnehmen. Du lebst weiter. Du musst nicht alles Schwere tragen. Sei leicht! Ich möchte, dass du lebendig bist, dass du Musik machst, dass du stark bist. Leb weiter. Auch für mich!“ Diejenige aus der Gruppe, die ich ausgewählt habe, meine Schwester zu spielen, spricht diese Worte, die ich in ihrer Rolle vorgegeben habe, zu mir. Wir führen ein langes Gespräch und tauschen immer wieder die Rollen, aber diese Worte sind das Bedeutsamste für mich. Ich höre sie und glaube ihr und nehme Abschied.

In der letzten Szene gehe ich wieder zurück in meine Arbeitssituation. Die Spieler von eben sind wieder da. Der Chef, der Stapel, alles. Ich habe die Worte meiner Schwester im Ohr. Derjenige, der

vorhin, die Wut gespielt hat, ist jetzt meine Kraft, die ich von meiner Schwester mitbekommen habe. Ich muss nicht alles ertragen. Ich kann mich wehren, ich kann auch nein sagen. Ich kann in der Situation mit meinem Chef verhandeln und es so einrichten, dass es beiden passt. Der Mitspieler, der die Kraft spielt, unterstützt mich und hilft mir gegen den Chef zu argumentieren. Wir lachen viel. Ich fühle mich besser, geradezu gut. Das Spiel auf der Bühne ist zu Ende, zwei Stunden sind vergangen. Jeder aus der Gruppe erzählt mir, was mein Spiel in ihm berührt hat. Das tut gut, weil ich immer gedacht habe, ich sei allein mit meiner Geschichte (frei nach einem realen Psychodrama. Ausführliches Protokoll und Prozessanalyse: Geßmann, 1987, S. 171).

Spielendes Erzählen verändert Wahrnehmen

Der Protagonist externalisiert im Spiel sein inneres Erleben. Er stellt seine innere Sicht der Dinge nach draußen und gewinnt so Freiheit im Verhältnis zu seiner bisherigen Interpretation. Erfahrungen und Ereignisse seines Lebens werden ihm verfügbar und gestaltbar gemacht, indem er sie vor sich auf der Bühne hinstellt. Dabei geht es nicht nur um das spielende Erzählen der eigenen Geschichte, um den Ausdruck, sondern auch darum, dass sich in diesem Ausdruck etwas verändert. Durch das Geschehen auf der Psychodramabühne erschließen sich den Beteiligten die Wirklichkeitskonstruktionen des Protagonisten, die seine Erfahrungsmuster prägen. Die Gruppe gestaltet und schaut gemeinsam mit dem Protagonisten auf seine „inneren Landschaften“. Das Psychodrama ist dabei die „slow motion“, die Zeitlupe eines Wahrnehmungsprozesses, der auf einer Bühne dargestellt wird.

Etwas als Problem zu beschreiben ist eine Form, sich in Bezug auf die Welt zu interpretieren. Das Problem liegt in der Art und Weise eines Protagonisten, wie er sich selbst in Bezug auf sich und seine aktuelle Umwelt wahrnimmt. Dieser Selbstbezug definiert die Einschätzung von Situationen und die Entwürfe eigener Handlungsspielräume. Diese Auslegung der Welt wird auch im Ausdruck des Protagonisten auf der Bühne sichtbar. In seinem Ausdruck vermittelt er die Inhalte seines Selbstbezuges auf die anwesende Gruppe hin. Dies geschieht in Form eines handelnden Erzählens von sich. Der Protagonist schafft im handelnden Erzählen der eigenen Geschichte ein erweitertes Wissen über sich und seine Situation. Dabei werden Art und Weise der eigenen Konstruktion von Welt deutlich, d. h. die Erlebnis- und Verarbeitungsmuster. Muster entstehen durch wiederholte Erfahrungen. Diese Erfahrungen prägen Erwartungen, die manchmal dafür sorgen, dass das Erwartete auch eintritt und sich mit dem bisher Erfahrenen deckt, identisch wird und so für Identität sorgt (Schema „Ich werde immer verlassen, ich bin immer das Opfer, ich habe mich nie durchgesetzt“).

In der Erzählung des Protagonisten auf der Bühne manifestiert sich sein höchstes „Thema“. Thema bezeichnet einen Komplex von Inhalten mit einer besonderen Bedeutsamkeit, die bei der Selbstbeschreibung des Protagonisten den Ton angeben. (Bezogen auf das Fallbeispiel bedeutet das: Ich – der Protagonist – kann mich nicht gegen die Überforderungen durch den Chef wehren.) Ein Problem ist in diesem Verständnis die thematische Verengung des Selbstbezuges auf dieses Thema hin. (Im Fallbeispiel: Ich reagiere auf Überforderung mit Passivität und Resignation.) Die thematische Verengung im Erzählen der Geschichte wird als wiederkehrendes Erzählmuster sichtbar. (Im Fallbeispiel: Die Überforderung durch den Chef entspricht meiner Überforderung als Kind durch die Verzweiflung der Mutter.) Dieses Muster nimmt dem Protagonisten die Chance, seine Welt anders als in der bisherigen Weise zu sehen und zu gestalten. Ein solches Muster nennen wir „Thema“. (Im Fallbeispiel: Die Wiederholung einer/ der Überforderung, auf die ich mit Resignation reagiere.)

Wie entsteht ein Thema? In der Verarbeitung der Lebensgeschichte entwickelt sich ein Selbstbezug, der durch Sinnstiftung und Zuschreibung von Bedeutung geregelt wird. Dies erzeugt eine spezifische Form des Selbstverständnisses durch Filterung der Selbst- und Fremdwahrnehmung. (Im Fallbeispiel: Ich leide unter Arbeitsüberlastung, reagiere darauf körperlich und mit Minderwertigkeitsgefühlen.) Gegen diese Tendenz sehen wir den möglichen, nicht aktualisierten Reichtum der Vergangenheit, der sozialen Gegenwart und der möglichen Zukunft des Protagonisten. Die Konstitution des Selbstbezuges und die thematische Färbung der Fremd- und Selbstwahrnehmung lassen lediglich eine eingeschränkte Sicht der eigenen Wirklichkeiten und Möglichkeiten zu. Es ist das therapeutische Ziel diese eingeschränkte Sicht durch eine gegenthematische Ergänzung zu erweitern. Hierdurch verändert sich der Selbstbezug des Protagonisten und neue Wertungen, Wahrnehmungen und Rekonstruktionen der eigenen Geschichte werden möglich. (Im Fallbeispiel: Die Rolle meiner toten Schwester in der Geschichte meiner Arbeitsüberlastung.) In diesem Zusammenhang suchen der Leiter und die Gruppe mit dem Protagonisten nach anderen Bedeutsamkeiten und Sichtweisen in der erzählten Geschichte des Protagonisten oder den aktuellen sozialen Beziehungen in der Gruppe. Diese Manifestation alternativer Selbstbezüge und anderer Bewertungen der eigenen Stellung in der Welt ist das Gegen Thema. (Im Fallbeispiel: Der positive Appell meiner toten Schwester an mich und der Impuls, den das auslöst.)

Ethik, Werte und kritische Betrachtungen

Die Ethik untersucht die Ursachen menschlicher Handlungen, die Gesinnung, aus der diese hervorgehen, die von ihnen erzeugten Wirkungen und die daraus resultierenden Werte und Normen. Ethik will auf die alte Frage „Was soll ich tun?“ Antwort geben. Erst in Ansätzen gibt es eine Psychodramatheorie, die über Moreno hinausgeht und ihn fortentwickelt. Eine hierzu formulierte Ethik gibt es nicht. Gleichwohl lässt sich sein Werk – und hier vor allem seine Anthropologie – auf solche Fragestellungen hin durchsehen und interpretieren. Dabei hat Moreno den Begriffen Begegnung und Kreativität eine zentrale Stellung gegeben und eine Art von „Begegnungsethik“ formuliert. Moreno versteht den Menschen als Akteur in einem Beziehungsnetz. Er spricht vom „Sozialen Atom“ und meint damit, dass wir ein Individuum nicht als Person, sondern als Beziehungsgeflecht verstehen müssen. Störung drückt sich deshalb als Schwierigkeit in der Begegnung aus und Gesundheit als Fähigkeit Beziehungen so zu gestalten, dass in ihnen Bedingungen geschaffen werden, die den Ansprüchen der Partner gerecht werden.

„Im Mittelpunkt der Gruppenpsychotherapie steht der Begriff der Begegnung... Das Wort Begegnung umfasst verschiedene Lebensbereiche. Es bedeutet Zusammensein, Zusammentreffen, Berührung zweier Körper, Sehen und Beobachten, Berühren, Einfühlen, Teilen und Lieben, Verständigung miteinander, intuitives Erkennen durch Schweigen oder Bewegung, Sprache oder Gesten, Kuß oder Umarmung, Einswerden – una cum uno. Das Wort Begegnung enthält als Wurzel das Wort ‚gegen‘. Es umschließt daher nicht nur liebevolle Beziehungen, sondern auch feindselige und drohende: einander Gegenüberstehen, Zuwiderhandeln, Streiten. Begegnung ist als Seinsbegriff einmalig und unersetzbar... Begegnung drückt aus, daß sich zwei Personen nicht nur treffen, sondern einander erleben, sich erfassen, jeder mit seinem ganzen Wesen... Sie bewegt sich vom Ich zum Du und vom Du zum Ich“ (Moreno, 1973, S. 52).

Was Menschen als Störung, Festgefahrenheit oder Hemmung erleben, was ihnen die Möglichkeit nimmt, neu oder angemessen auf Situationen zu reagieren, anderen zu begegnen, entsteht aus dem Verlust der Kreativität. In Morenos Anthropologie ist sie aber natürlicher Teil des Menschen und kann deshalb wiedererlangt werden. Das ist das Ziel der Therapie. Psychodrama soll dabei helfen „indem es die schöpferischen Mittel im schöpferischen Tun weckt und selbst schöpferisches und spontanes Tun ist“ (Müngersdorff, 1984, S. 20).

Buer hat vor dem Hintergrund der Anthropologie Morenos Überlegungen formuliert, welche Bedingungen in einem Beziehungsnetz notwendig sind, um Spielräume zu schaffen, in denen gutes Leben möglich wird. Indem ich im Rollentausch Empathie entwickle und die Situation des

Gegenübers erfasse, „kann ich seine einmaligen Ansprüche erkennen und in meiner Antwort mit meinen Ansprüchen und Möglichkeiten konfrontieren ... Dann kann ich auch in den ‚sozialen Netzen‘, in denen ich eingebunden bin, eine Entscheidung treffen: Welche Verknüpfungen will ich lösen, welche will ich herstellen?“ (Buer, 2004, S. 48). Erst diese Klarheit verschafft einen Kontext, in dem ich ein schöpferisches Leben gestalten kann.

„Daraus ergeben sich drei moralische Imperative des Psychodramas:

„Sei spontan!“

d.h.: „Öffne dich deinen spontanen moralischen Impulsen im Antlitz des anderen!“

„Sei bereit zum Rollentausch!“

d.h.: „Lass die Befindlichkeit des Anderen in dieser Situation so nah an dich heran, als sei sie deine eigene!“

„Triff deine Wahl!“

d.h.: „Gestalte deinen Lebensraum durch Auswahl deiner Beziehungen!“

(ebenda)

Wenn ich mir Klarheit über meine eigenen Ansprüche verschaffe und den anderen aktiv (im Rollentausch) verstehe und danach handle, erwächst Verantwortung. Klarheit des Eigenen und Verstehen des Anderen werden so als Bedingungen für eine Verantwortungsethik formuliert, sind aber zugleich das Ziel der Begegnung. Es handelt sich nicht um Fähigkeiten, die – einmal erworben – verfügbar sind und auf die ich zugreifen kann, sondern sie sind in jeder Begegnung neu anzustreben. Diese Verantwortung ist nicht nur gültig in den langfristigen Beziehungen, sondern auch in Alltagsbegegnungen.

Jeder Trainer oder Berater kennt diese Situationen: Sie sind von einem Unternehmen eingeladen mit einer Gruppe als Moderator oder Berater an einem Thema zu arbeiten und nehmen allmählich wahr, dass in dieser Gruppe Unterschiede über Abwertung verhandelt werden und Zynismen das Gespräch vergiften. Sie spüren ihr Unwohlsein und gleichzeitig nehmen Sie ihre eigene Angst wahr, vor dem, was passiert, wenn Sie dieses Tabu ansprechen. Sie wissen, dass Gruppen nicht freundlich reagieren und dass sie eben nicht sagen: „Ach vielen Dank, Herr Berater, dass Sie uns endlich den Spiegel vorhalten und zeigen wie menschenverachtend wir hier miteinander umgehen“, sondern dass es zur Auseinandersetzung kommen wird, wenn Sie die Gruppe mit ihrem Verhalten konfrontieren. Ihre Angst sagt Ihnen auch, dass diese Widerstände erfahrungsgemäß umso größer sind, je problematischer das Verhalten der Gruppe ist und das Ausmaß des negativen Verhaltens korreliert wiederum mit Ihrer Angst und Ihrem Unwohlsein. Sie wissen aus Erfahrung, dass der

Widerstand aus der Gruppe Ihnen wehtun wird und Sie das „gegen“ in der „Begegnung“ spüren werden. Keine Gruppe formuliert Widerstand in freundlichem offenem Ton: Man habe nun einen Widerstand gegen Ihre Deutungen und man möge nun zur Tagesordnung übergehen. Sie können also in einen Konflikt mit der Gruppe geraten, der alle Facetten zwischen persönlichen Angriffen (und als Berater eignen Sie sich durch ihre herausgehobene Position in der Gruppe besonders dazu) und drohendem Beziehungsabbruch (und das hat für Sie als externer oder interner Berater immer auch eine existenzielle Dimension) haben wird. Was tun Sie? Sprechen Sie die Situation an, auch wenn Sie dafür keinen Auftrag haben oder übergehen Sie ihr Unwohlsein, und spielen Sie das Spiel „Ich tue euch nichts, Ihr tut mir nichts“ mit?

Wenn Sie gemäß der oben skizzierten Begegnungsethik handeln wollen, ist die Wahl klar. Es liegt in Ihrer Verantwortung als Berater das Tabu anzusprechen und mit der Gruppe in einen offenen Prozess zu gehen, um das Kommunikationsverhalten zu verändern. Das braucht jedes Mal wieder den Mut zur Konfrontation und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, solche Situationen zu meistern.

Kritik

“There ist no controversy about my ideas, they are universally accepted. I am the controversy” (Moreno, zitiert nach Buer, 1991, S. 9).

„(Das) Psychodrama ist ohne Moreno nicht denkbar“ stellt Buer (2004, S. 30), zwanzig Jahre nach Müngersdorff (1984, S. 7) wortgleich und zeitüberwindend fest. Wobei Müngersdorff ergänzte, dass er dem Psychodrama zugleich im Weg stünde, was Moreno aber bereits selbst festgestellt hatte. Sein Werk ist eine Mixtur aus individual- und gruppenpsychologischen Vorstellungen, politischen und weltanschaulichen Überzeugungen verbunden mit Aussagen über Gott und den Kosmos Moreno: Dichter, Regisseur, Philosoph, Arzt, Therapeut, Revolutionär bot sich als ein messianischer Führer einer Bewegung an, die die Welt verändern wollte. Die Verbreitung der Methode nach Morenos Tod 1974 oblag in Deutschland (zumeist) Frauen und Männern, die manchmal wohl eher Morenos messianischem Charme erlegen waren und deshalb in die Rolle der Jünger des Meisters schlüpfen statt sich an das mühselige Geschäft der Aufarbeitung und Fortführung des schwer zugänglichen Werkes zu machen. Jemand, der über seine Arbeiten Sätze wie die folgenden sagt, hätte nämlich dringend jemand gebraucht, der ihn vom Kopf auf die Füße stellt:

„In der Tat, meine Ambition war, eine Persönlichkeitstheorie zu finden, welche besser ist als Freuds: Psychodrama, eine Sozialtheorie, welche besser ist als die von Marx: Soziometrie und eine

kosmologische Theorie, welche besser ist als das Alte und das Neue Testament, der Koran und die Reden des Buddha: das Testament des Vaters“ (Moreno, 1944, zitiert nach: Geßmann, 1994, S. 23).

Es ist den Vertretern des Psychodramas bis jetzt rudimentär gelungen, nach Moreno zu einer eigenständigen Theorie zu gelangen. Müngersdorff (1984, 1987, 1997) und Buer (1991, 2004) lieferten dazu Ansätze, jedoch ohne sich aufeinander zu beziehen. Viele vorgelegte Aufsätze sind Abschlussarbeiten, die am Ende von Psychodrama-Ausbildungen geschrieben wurden, oft ohne Einbindung in relevante Fragestellungen und mit wenig Sachverstand. Es gibt bis heute keine Gesamtausgabe von Morenos Schriften und kaum Versuche neue wissenschaftliche Aspekte zu integrieren. Für eine allgemeine Anerkennung des Psychodramas als Therapieform reicht das nicht aus. Psychodrama ist schwer zu erlernen. Die Ansprüche, die an Psychodrama-Therapeuten gestellt werden, sind hoch. Es gibt nur eine geringe Anzahl an Ausbildungsinstituten in Deutschland und noch weniger gute. In der Psychodramaszene – so wie ich sie kennen gelernt habe – gibt es wenig einflussreiche Berufsgruppen, die qualitativ und gesellschaftspolitisch das Psychodrama voranbringen könnten. Man ist eher selbsterfahrungsorientiert, guruverliebt und theorievermeidend, mit selbst gestrickten Konzepten schert man sich einen Teufel um Professionalität. Über die Ergebnisse einer Befragung von Psychodramatherapeuten stellt Buer fest: „Es ist aber zu konstatieren, dass bei keinem... eine wirklich ausführliche und kritische Auseinandersetzung mit der therapeutischen Philosophie [Morenos] festgestellt werden konnte. Die eigene therapeutische Philosophie ist eher geprägt durch persönliche Erfahrungen und Einstellungen und andere weltanschauliche Einflüsse, von der Esoterik bis hin zum Szientismus“ (Buer, 2004, S. 43).

So wird man nicht ernst genommen.

Methodische Ansätze

In der Beschreibung methodischer Ansätze, die mit dem Psychodrama in Verbindung gebracht werden können, musste aufgrund der existierenden Vielzahl eine Auswahl getroffen werden. Ich stelle hier vor allem neue, zum Teil unveröffentlichte Methoden und Bildungskonzepte vor. Klassische Methoden des Psychodramas sind in vielfältiger Weise in der Trainingsarbeit adaptiert und bereits mehrfach beschrieben und publiziert worden (z. B. Fürst u. a., 2004; Bosselmann u. a., 1993). Die beschriebenen Ansätze sind von Psychodramatikern entwickelte Methoden für die Praxis. Geist und Philosophie des Psychodramas sind spürbar, nicht immer aber offensichtlich. Man vergisst

beim Betrachten dieser wilden Blüten manchmal deren Wurzeln. Jetzt beim Umtopfen, habe ich sie selbst wieder entdeckt.

Die meisten beschriebenen Konzepte (Unternehmensrekonstruktion, Surprise Hotel, Werkstatt, Lernwelt, Soziodramatische Lehrstücke) haben meine geschätzten Kollegen Christoph Röckelein, Arnd Küppers, Utz Thorweihe und ich in den letzten 6 Jahren gemeinsam für unsere Kunden bei der SYNNECTA entwickelt und verwirklicht. Die Resonanz auf diese Seminarmodule bzw. Veranstaltungen war derart aufschlussreich und erfreulich, dass sie hier erstmals als deskriptive Veröffentlichung vorgestellt werden sollen.

Eine klassische psychodramatische Gruppen-Methode: Das aktionssoziometrische Standbild – Arbeiten an der Gruppe

Soziometrie ist Morenos Sammelbegriff für Methoden, mit der die emotionale Struktur einer Gruppe analysiert und verändert werden kann. Dies geschieht auf der Grundlage gegenseitiger Wahlen der einzelnen Gruppenmitglieder nach Kriterien. Moreno entwickelte als graphische Darstellung solcher Strukturen das bekannt gewordene Soziogramm. In der Aktionssoziometrie wird die Grafik zur lebendigen Skulptur. Die soziometrische Wahl ist eine Methode, die Teilnehmern von Gruppen die Möglichkeit gibt das, was sie voneinander denken oder fühlen, zu zeigen und es in einem soziometrischen Standbild sichtbar werden zu lassen. Dadurch wird es der ganzen Gruppe zugänglich, somit besprechbar und veränderbar. Die Gruppe entwickelt ein kollektives Selbst-Bewusstsein. Betrachtet man die Summe der dargestellten einzelnen Beziehungen, zeigt sich die Gruppendynamik: die Stars der Sympathie und der Ablehnung, die Zuteilungen von Einfluss und Vertrauen und die Dominanz der Meinung.

Das aktionssoziometrische Standbild in Aktion

Moreno ging von drei wirksamen Kräften in Gruppen aus: Anziehung, Abstoßung und Neutralität. Die aktionssoziometrische Wahl ist immer auf ein bestimmtes Kriterium bezogen und abhängig vom Gruppenprozess und der Intention des Leiters. In der Wahl wird eine Beziehungsstruktur der Gruppe im Hinblick auf einen bestimmten Aspekt deutlich. Das Sichtbarmachen der verborgenen Struktur verändert sie bereits. Hier einige „goldene Grundregeln“ für soziometrische Wahlen, die sich als sehr hilfreich erwiesen haben.

Gruppe aufstehen lassen. Bei allen „Aktionen“ empfiehlt es sich, die Gruppe vorher aufstehen zu lassen. Erfahrungsgemäß gibt es häufig eine Unlust in Gruppen sich aktiv zu beteiligen. Natürlich ist es angenehmer passiv zu bleiben. Wenn eine Gruppe dem Leiter die Bitte aufzustehen bereits erfüllt hat, so ist es nur noch ein kleiner Schritt, die nächste Bitte – die für die Teilnehmer ja viel entscheidender ist – auch noch zu erfüllen.

Eine kleine Einführung geben. Die Teilnehmer haben ein Recht zu wissen, worauf sie sich einlassen. Eine kurze Erklärung dessen, was nun folgt und warum man das tut, ist sinnvoll. Dabei sollten Begriffe wie „Übung“ oder „Spiel“ vermieden werden. Solche Bezeichnungen werten das Folgende ab und verführen, es nicht ernst zu nehmen. Sätze wie: „Ich möchte Sie einladen zu einem kleinen Lernexperiment...“ oder „...zu einer kurzen Gruppenanalyse...“ – die Formulierungen des Leiters sollten die Haltung vermitteln: Ihr tut es für Euch, nicht für mich, es ist nur ein Angebot.

Drei Wahlen maximal. Die „Ur-Idee“ der Soziometrie legt, wie bereits erwähnt, drei wirksame Kräfte in Gruppen zugrunde: Anziehung, Abstoßung und Neutralität. Alle Kriterien für die Wahlen sollten diesem Dreischritt folgen. Der Leiter beginnt mit der positiven Wahl, geht dann zur neutralen und zum Schluss zur negativen. Wobei die neutrale Wahl im Sinne eines „bisher noch nicht“ formuliert sein sollte und die negative Wahl den „Unterschied ohne Abwertung“ deutlich macht. Die Kriterien der Wahl sind natürlich orientiert am Geschehen innerhalb und dem Reifegrad der Gruppe. Beispielsweise könnte dies folgendermaßen aussehen:

Positive Wahl: „Mit wem haben Sie bisher schon viel und gut zusammengearbeitet?“

Neutrale Wahl: „Mit wem haben Sie bisher noch nicht zusammengearbeitet?“

Negative Wahl: „Mit wem klappt die Zusammenarbeit nicht so gut? Wo wollen Sie etwas verbessern?“

Andere Fragen sind stärker feedbackorientiert:

Positive Wahl: „Wer hat hier in der Gruppe eine Eigenschaft, von der Sie selbst gerne mehr hätten?“

Neutrale Wahl: „Bei wem haben Sie noch keine solche Eigenschaften wahrgenommen, vermuten aber, dass es diese gibt?“

Negative Wahl: „Wem würden Sie empfehlen, ein Verhalten eher sein zu lassen? Welches?“

Üblicherweise wird gewählt indem man der betreffenden Person die Hand auf die Schulter legt. Jeder kann nur eine Wahl treffen. Die Gruppe bleibt so lange in der Position, bis der Leiter jede Wahl

angesprochen und erfragt hat, „was diese Hand bedeutet“. Es entsteht so ein Standbild in der Gruppe, ein lebendiges Soziogramm.

Nach allen Wahlen erfolgt das klärende Gespräch, nachdem das Standbild aufgelöst wurde. Alle Wahlen sollen in einem kurzen Gespräch zu zweit erläutert werden. Dazu bleibt die Gruppe im Raum. Jeder sucht sich seine Partner, die ihn gewählt haben und von denen er gewählt wurde. Es geht darum, die Wahl zu erklären und zu vertiefen. Meistens beginnen hier schon die ersten Beziehungsklärungen. Diese Methode verändert Gruppe. Die Gruppe erhält ein Bild über sich: Wer erhält viele Wahlen, wer erhält gar keine oder viele negative. Gleichzeitig ist das Bild flüchtig, eine Momentaufnahme. Die positiven Wahlen verstärken die Kohäsion, weil sie ausgedrückt werden und man sich ihnen versichert. Negative und neutrale Wahlen verlieren ihre Bedrohlichkeit, weil darüber gleich gesprochen wird und das Gespräch in der Regel das verändert, was sein Grund war.

Weiterentwicklungen psychodramatischer Methoden für das Lernen in Organisationen

Unternehmensrekonstruktion – „Wer sind wir eigentlich?“

Eine Unternehmensrekonstruktion macht die Geschichten über die Geschichte eines Unternehmens sichtbar. Dabei begeben sich die Teilnehmer auf die Pfade der Vergangenheit ihres Unternehmens, indem sie die Metaphern, Tabus, Rollen- und Generationsmuster, die im Laufe der Zeit entstanden und gewachsen sind, erforschen.

Im Fokus sind

- all die mehr oder weniger bekannten Geschichten mit ihren Helden, Tragödien, Triumphen und Merkwürdigkeiten, die sich in jedem Unternehmen einmal ereignet haben und finden lassen.
- die Ästhetik des Unternehmens und wie sie zum Ausdruck kommt (Bilder und ihre Motivation), wie sie empfunden wird (Selbstexploration) und wie man sie beurteilt.
- die Exploration der Gründungsgeschichte (Urgeschichte).
- die (auch nach außen hin sichtbaren) Mythen des Hauses, in dem bzw. für das man arbeitet.
- die Themen, die im Unternehmen kursiert (Wertungen, »Dauerbrenner«, Erklärungsmuster etc.).

Eine gemeinsame Unternehmensrekonstruktion soll durch die Begegnung mit der Unternehmensbiografie vor allem die Gegenwart verständlich machen und Ressourcen in

Geschichtenform für zukünftige Aufgaben finden helfen. Es ist im Grunde die die Arbeit an der kollektiven Beantwortung der Frage „Wer sind wir eigentlich?“

Es gibt viele mögliche Wege für eine Unternehmensrekonstruktion. Das Vorgehen hängt vom verfügbaren Datenmaterial und den Zielsetzungen ab. Geht es um die Standortbestimmung einer Einzelperson oder die Analyse der Ressourcen einer ganzen Abteilung oder um die Geschichtsrekonstruktion eines gesamten Unternehmens? Nach einer Auftragskonkretisierung steht am Anfang jeder Unternehmensrekonstruktion das Erarbeiten eines Fragekataloges mit Fragen, die durch die Unternehmensrekonstruktion beantwortet werden sollen.

Solche Fragen können sein:

- Welche Auswirkungen hat die Geschichte meiner Abteilung auf ihre derzeitigen Grenzen und Möglichkeiten?
- Wie ist die spezifische Kultur unserer Zusammenarbeit entstanden und geartet?
- Wie ist unsere spezifische Führungskultur entstanden?
- Wie sind unsere Selbstbeschreibungen und unsere Fremdbeschreibungen (Kunden, andere Abteilungen) entstanden?
- Gibt es ein typisches „Schicksal“ der Mitarbeiter in der Abteilung?
- Gibt es typische Konfliktfronten und -muster in der Abteilung?
- Woher kommt Kraft? (Wer oder was ist das Kraftfeld?)
- Woher kommt Bewegung?
- Mit welchen Träumen, Idealen und Illusionen sind wir angetreten? Und welche leben wir?
- Was bringt/ bewirkt bei uns Anerkennung, wann und warum?

Erstellen des Fragekatalogs: Ein mögliches Vorgehen

Personen aus unterschiedlichen Abteilungen, mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen und mit unterschiedlicher Zugehörigkeit formulieren zunächst in Einzelarbeit Fragen. Im Anschluss daran bilden sich Zweiergruppen, in denen über die zuvor erarbeiteten Fragen gesprochen wird. Aus diesem Gespräch werden wiederum gemeinsame Fragen entwickelt. Zwei Zweiergruppen bilden nun eine neue Arbeitsgruppe, in der gemeinsam die Fragen formuliert werden, die als Leitfragen für die Unternehmensrekonstruktion bearbeitet werden. Eine Differenzierung erfolgt durch Clusterbildung und Abgleich mit den anderen Arbeitsgruppen. Für die Leitfragen wird nun die entsprechende Methode ausgewählt bzw. entwickelt, um auf die Fragen passende Antworten zu finden.

Eine Auswahl an Methoden und Instrumente der Unternehmensrekonstruktion

Führungschronologie. In Interviews mit ehemaligen Führungskräften und deren Mitarbeitern entwickeln die Teilnehmer ein Bild der prägenden Figuren des Unternehmens bzw. ihres Fachbereichs. Sie gehen der Frage nach, welche Führungskultur in der Vergangenheit herrschte, wer sie prägte und wie die Gegenwart davon (noch) bestimmt ist.

Beziehungsmusteranalysen. Häufig haben Rivalitäten oder Spannungen zwischen Funktionsträgern oder Bereichen eines Unternehmens eine lange Geschichte. In der Analyse der Beziehungsmuster untersuchen die Teilnehmer die Ursprünge (möglicherweise) vorhandener Konflikte. Relevante Fragen könnten hier sein:

Welche heimlichen Hierarchien gab (und gibt) es in der Abteilung? Gab es früher schon typische Aufgaben- bzw. Rollenträger, die gut kooperierten, die miteinander im Clinch lagen oder im Wettbewerb? (Existieren „Seilschaften“?)

Kontextanalyse. Ereignisse der Zeitgeschichte (Krieg, Rezession,) nehmen oder nahmen Einfluss auf das Unternehmen. Ereignisse, die das gesamte Unternehmen (Fusionen, Internationalisierung, neue Produkte) betreffen, nehmen oder nahmen Einfluss auf einzelne Abteilungen und ihre Mitarbeiter. In der Kontextanalyse werden die Ereignisse in Beziehung zueinander gesetzt und ihre Wechselwirkung beschrieben

Mythen Märchen Sensationen. Mythen in Systemen sind Wirklichkeitsverzerrungen, die von allen dank der Funktion geteilt werden, friedliche Inseln der Übereinstimmung zu schaffen und die Stabilität und den Zusammenhalt zu gewährleisten. Solche Mythen können sein:

- Leistungsmythen, die das Bild einer Hochleistungstruppe vermitteln.
- Entschuldigungsmythen sind Zuschreibungen, die dazu dienen bestimmte Defizite der Abteilung zu erklären (Pünktlichkeit, Qualität). Meist sind es Nachbarabteilungen, die die Sündenbockrollen übernehmen.
- Führer- und Rettermythen verklären Führungskräfte aus vergangenen Zeiten.

Mythen können allerdings auch Kraftfelder sein. Wenn im Rahmen einer Unternehmensrekonstruktion eine Revitalisierung des Mythos gelingt sind Mythen Motivatoren.

Geheimnisse Vermächtnisse Loyalitäten. Geheimnisse sind Fakten, die mit Schuld und Angst besetzt sind und tabuisiert werden. Schema: „Logisch, dass der auf der Position nichts zu sagen hat,

weil er zum Abschuss freigegeben ist.“ Vermächtnisse sind „heimliche“ Aufträge von Führungskräften oder anderen maßgeblichen Mitarbeitern, die an die nächste Generation weitergegeben werden. Aber auch Idealisierungen von Lösungsmustern oder Personen. Beispiele: „Der Einkauf hat immer die dominante Rolle“, „Verliere nie den Markt XY...“, „Versucht ihr, was ich nie erreicht habe?“ oder „Ihr werdet auch daran scheitern“ und „Sparen, sparen, sparen“. Loyalitäten sind Verpflichtungen, denen einzelne oder ganze Abteilungen gerecht werden müssen. Es gibt ein etabliertes Prinzip von Geben und Nehmen über das ein inneres Kontobuch geführt wird („Eine Hand wäscht die andere.“)

Regeln Rollen Aufgaben. Eine Regel ist eine Aussage darüber, was die meisten Mitglieder einer Abteilung als erwünschtes bzw. unerwünschtes Verhalten ansehen. Sie können sich auf Arbeitsinhalte und -stile beziehen, aber auch auf die Gestaltung von internen oder externen Beziehungen. Solche Regeln bestehen aus:

- der Regel selbst,
- der Gegenregel,
- der Regel über Einschränkungen und Ausnahmen,
- der Regel über die Konsequenzen des Regelbruchs,
- Ausführungsbestimmungen.

Rolle und Aufgaben. Über die Rolle wird definiert, in welcher Weise eine Person eine bestimmte Aufgabe wahrzunehmen hat. Es gibt rollenkonformes Verhalten und das Gegenteil. Rollenerwartungen entstehen aus Zuschreibungen über die Ursachen der wahrgenommenen Erfolge/ Misserfolge der Vorgänger in der Rolle.

Reality Training

Eine Methode, die direkt Eingang in die Qualifizierung von Führungskräften gefunden hat, ist das „Surprise Hotel“. Dabei handelt es sich um ein Seminar, zu dem sich die Teilnehmer in einem gewöhnlichen Hotel treffen. Jedoch findet das Seminar keineswegs wie vorangekündigt statt, da plötzlich Hotelleitung und Teile des Personals unter gewichtigen (freilich fingierten) Gründen das Haus verlassen müssen. Zuvor bitten sie die Teilnehmer (die mit Nachdruck des Trainers die Herausforderung annehmen), das Management des Hotels für 24 Stunden zu übernehmen, also auch die Rezeption und Versorgung der anderen Gäste. Die unvorhergesehene Situation wirkt auf die Seminarteilnehmer verblüffend echt, inklusive etlicher (präparierter) Szenarios mit den vermeintlichen „Gästen“ (in deren Rolle u. a. Schauspieler schlüpfen).

Surprise Hotel gehört zu einer Reihe von Angeboten aus dem Feld „Reality Training“, worunter wir unternehmensorientierte Inszenierungen verstehen: Erweiterte Bühnen, auf denen personenbezogen gelernt wird, sich in herausfordernden Situationen zu bewähren bzw. zu entwickeln. Salopp formuliert: Es handelt sich um ein „Social-outdoor-training“, das „indoor“ durchgeführt wird. Surprise Hotel ist dabei von einer klassischen Psychodrama-Methode inspiriert, dem so genannten Spontaneitätstest: Die Gruppe denkt sich für einen Protagonisten eine Situation aus, die für ihn eine Herausforderung, in der er sich bewähren muss, darstellt. Die Übungen aus dem Feld Reality Training wurden entwickelt, um Teams eine neue Geschichte zu geben, sie vor völlig neuen Situationen zu stellen, auf die sie angemessen reagieren müssen. Aus den so gemachten Erfahrungen schöpfen sie neue Handlungsmodelle für ihre Alltagsrealität (Reineck, Sambeth & Winklhofer, 2009). Die Teilnehmer werden unvorbereitet in eine schwierige Situation versetzt, die das Team und die Einzelnen fordern. Die Übernahme des Hotelmanagements für 24 Stunden (und, je nach Teamgröße, auch der Küchenjobs oder anderes) impliziert eine Vielzahl von Führungsaufgaben, die soziale Kompetenz, gesunden Menschenverstand und Fingerspitzengefühl erfordern. Auch wenn der Simulationscharakter der Situation schon bald durchschaut wird (manchmal aber auch nicht, es tauchen immer wieder Zweifel auf: „Ist es vielleicht doch wahr?“), so bleibt die Notwendigkeit, die zahlreichen Aufgaben gemeinsam zu meistern, permanent zu entscheiden und immer komplexer werdende Situationen in kurzer Zeit kollektiv zu lösen.

Während dieser 24 Stunden begleitet der Teamtrainer die Gruppe, gibt Feedback und stellt den Transfer in die Führungs-Praxis sicher. Der Transfer geschieht auf zwei Ebenen:

- Verhalten: Der Trainer ermutigt die Gruppe immer wieder dazu, das Surprise Hotel im wahrsten Sinne des Wortes als Verhaltens-Spielraum zu nutzen und in der „echten“ Situation zu mit sich experimentieren.
- Erfahrung: Dem Team wird mit dem Surprise Hotel eine Krise geschenkt, an der es wachsen kann.

So entsteht eine gemeinsame Herausforderung, ein sozialpsychologisches Abenteuer, das man am Ende gemeinsam durchgestanden hat.

Surprise Hotel: Erfahrungsbericht eines Teilnehmers

... Der Trainer eröffnete das Seminar mit einem Gespräch über die Erfahrungen jedes Einzelnen mit unserem Team, über unsere Stärken und Schwächen. Plötzlich kam die Hotelmanagerin in den Raum und unterbrach uns mitten im Gespräch. Es täte ihr außerordentlich leid, sie habe ein Problem und

bräuchte unsere Hilfe: Sie müsse in einer wichtigen Immobilienangelegenheit dringend verreisen und bitte uns Führungskräfte für nur 24 Stunden die Leitung des Hotels zu übernehmen. Man könne dabei sicherlich auch wichtige Lernerfahrungen machen... Wir waren völlig überrumpelt und wussten nicht, wie uns geschah... Das Surprise Hotel begann. Ich habe in meinem ganzen Leben noch nie so viele verrückte Situationen erlebt wie in der kurzen Zeit. Den anderen im Team ging es genauso. Wir haben die Rezeption besetzt, in der Küche Jobs übernommen und das Personal gemanagt. Es ist viel passiert in den 24 Stunden. Wir hatten schwierige Gäste und schwieriges Personal. Hier einiges von dem, was im Surprise Hotel passiert ist: Im Laufe des Abends wollten deutlich mehr Gäste einchecken als das Zimmerkontingent des Hotels erlaubte. Alle anreisenden Gäste hatten jedoch sehr gute Argumente auf ihrer Seite. Mein Team hat dann die eigenen Zimmer geräumt, Improvisation und flexibles Verhalten war nötig. Wir haben dann im Keller auf Feldbetten (zum Glück waren welche da) geschlafen, weil es nicht anders ging. Unser Trainer fand das kundenorientiert. Wir auch: Wir können, wenn wir wollen. Mitten in der Nacht begann die Opernsängerin von Zimmer 12 Arien zu singen, was ihren Nachbarn, einen Vertriebsmann mit viel Aggressionspotenzial, äußerst störte. Wir haben daraufhin ein sehr spannendes Konfliktgespräch geführt... So sind in der Nacht und an dem darauf folgenden Tag unendlich viele Dinge geschehen. Die meisten Probleme haben wir gemeistert und dabei sind wir gefilmt worden. Natürlich haben wir gemerkt, dass da Schauspieler am Werk waren (obwohl – die sechsköpfige Familie, die sich dauernd über das Essen beschwert hat, war bestimmt echt), aber was sollten wir tun? Wir mussten handeln und die Probleme lösen. Zum Glück kam die Hotelmanagerin wieder pünktlich zurück und wir hatten noch einen Tag für uns, an dem wir über alles reden konnten. Die Geschichte bleibt für unser Team unvergesslich und den Film haben wir noch einige Male zusammen angeschaut.

Der Bericht zeigt, dass die Stressanteile aber auch die Lernerfahrungen für das Team erheblich sind – geht es doch darum, in realen Situationen schnelle, richtige Entscheidungen zu treffen, die vor dem Hintergrund der Situation angemessen sind. Das Team lernt seine Stärken und Schwächen kennen und entwickelt Humor (anders geht es nicht). Die Teilnehmer gehen mit chaotischen Szenen um und beweisen in unübersichtlichen Situationen Führungsqualität. Für das Seminar werden – ganz im Sinne des Psychodramas – Erlebnisräume gestaltet, in denen die Grenzen zwischen Wirklichkeit und Spiel verschwimmen. Die Teilnehmer werden zu kreativen Erfindern in scheinbar ausweglosen Situationen und entwickeln in einer inszenierten Welt neue Bilder über sich und die eigenen Möglichkeiten.

Soziodramatische Lehrstücke – Ins Buch eintauchen

Das klassische Soziodrama „... ist eine Methode des sozialen Lernens in Gruppen. Die Teilnehmer explorieren ‚spielend‘ ein Thema, das die gemeinsamen Interessen der Gruppenmitglieder widerspiegelt“ (Wiener, 2001, S. 10). Im Soziodrama wird nicht die Schwierigkeit eines Individuums gespielt, sondern an Fragen von allgemeiner Bedeutung gearbeitet. Moreno hat das Soziodrama eingesetzt, um ethnische Konflikte zu bearbeiten. Eine bekannt gewordene Methode ist die „Lebendige Zeitung“: In Morenos Stegreiftheater (1925) wurden mit dem Publikum Zeitungsmeldungen inszeniert, um bessere Identifikation und Auseinandersetzung zu ermöglichen. Sie gilt als der erste Versuch einer politischen Erwachsenenbildung unter Verwendung von Gruppenmethoden (Petzold, 1982, S. 252). Boal hat in Brasilien und Chile unter Militärdiktaturen Stegreiftheater für die Arbeit im Widerstand eingesetzt und das „Zeitungstheater“ entwickelt. Die Methoden halfen, die gleichgeschalteten Zeitungen „richtig zu lesen“ und Konsequenzen daraus zu erspielen.

Eine besondere Form der Wissensvermittlung ist die Methode der Soziodramatischen Lehrstücke, die Utz Thorweihe und ich gemeinsam entwickelt haben (Reineck, Sambeth & Winklhofer, 2009). In einem Lehrstück wird ein Lernender (Protagonist) in ein vorgegebenes Szenario gestellt, das er sich zuvor selbst als Lernfeld gewählt hat. In experimentellen Theatersequenzen wird die Möglichkeit gegeben, das Thema genauer zu untersuchen und zu verstehen.

Lehrstücke der Lebenskunst in Aktion

Die Rollen

Die **Mitspieler** erhalten Rollenvorgaben und die Thematik der Szene. Sie haben die Aufgabe, eine passende Inszenierung zu entwickeln und setzen sich ausführlich mit dem Thema auseinander. Der Protagonist nimmt an den Vorbereitungen dieser Gruppe nicht teil.

Der **Protagonist** soll sich in diesem Szenario „bewähren“; ihm stehen Helfer zur Seite.

Der **Coach** hat schriftlich vorgegebene Texte, diese themenbezogenen theoretischen Inputs liebt er dem Protagonisten vor, bespricht sie mit ihm, erklärt sie und trägt dafür Sorge, dass der Protagonist sie auch versteht und umsetzt.

Die „**Hilfs-Iche**“ haben grob beschriebene Rollen, die sie auf der Bühne frei ausspielen sollen.

Wie im Psychodrama begleitet der **Doppelgänger** den Protagonisten und reflektiert mit ihm gemeinsam, was er (der Protagonist) dabei erlebt.

Die **Lösungen** sind personifizierte Verhaltensalternativen, die dem Protagonisten mit guten Argumenten Handlungsoptionen eröffnen. Der Protagonist kann sich für eine ihm gemäße Lösung entscheiden.

Das **aktive Publikum** kommentiert – durchaus lautstark – die Aktionen des Protagonisten auf der Bühne. Es ruft dazwischen, applaudiert, bekundet Missfallen oder mischt sich sonstwie ein.

Der **Guide** (in der Regel der Moderator des Workshops) ist das unterstützende Faktotum. Er beschützt oder aktiviert den Protagonisten. Er fasst das Erlebte zusammen und leitet die ganze Szenerie.

Der Ablauf

In einem Interview mit dem Protagonisten werden die Lernwünsche und Fragen des Protagonisten bezüglich des Themas geklärt. Die Mitspieler, die für den Protagonisten das Lehrstück entwickeln, orientieren sich an diesem Interview. In ihrer Gruppe entwickeln sie dann innerhalb einer Stunde eine Dramaturgie. Das Lehrstück soll max. 20 Minuten dauern.

Ein Lehrstück teilt sich in verschiedene Phasen:

Prolog. Zu Beginn soll das Thema/ Problem deutlich werden. Das geschieht in der Regel durch einen Prolog des Coachs (der den Protagonisten immer direkt anspricht). Der Coach öffnet das Thema, stellt die Probleme und Widersprüche dar und kommt in ein Gespräch mit dem Protagonisten. Er stellt Fragen und gibt Antworten und bleibt als Begleiter während des ganzen Stücks immer im direkten Gespräch mit ihm.

Spielphase. In zweiten Teil wird der Protagonist dann in die verschiedenen, vorbereiteten Szenen gestellt, die das Thema, um das es geht, erlebbar machen. Diese Szenen haben Stegreifcharakter, das Thema ist klar, der Ausgang ist offen.

Lösung. Am Schluss werden Lösungen für das Problem vorgespielt, die der Protagonist sich anschaut und sich für oder gegen sie entscheiden muss.

Sharing. Das Publikum und die Spieler sprechen nach dem Spiel über das Erlebte und Gelernte.

Im Rahmen einer Führungswerkstatt entwickelte eine Gruppe für einen Protagonisten Lehrstücke der Lebenskunst. Basierend auf Texten von Wilhelm Schmidt (1999) konnte der Protagonist zwischen vier Themenbereichen wählen und sich dazu von der Gruppe ein Lehrstück inszenieren lassen, in dem er dann die Hauptrolle – allerdings aus dem Stegreif – spielt:

- Kunst des Zorns
- Struktur und Versuch
- Lüste genießen
- Vom Leben mit dem Tod

Zur Veranschaulichung im folgenden die Regieanweisungen und Texte, aus denen die Gruppe das Soziodramatische Lehrstück „Die Kunst des Zorns“ entworfen hat:

Die Einführung

Sie als Gruppe haben die Aufgabe ein Lehrstück für Ihren Protagonisten zu entwickeln. Die vorliegenden Texte, Regie- und Rollenanweisungen können Ihnen dabei helfen. Sie haben eine Stunde Zeit für diese Vorbereitung. Bei Fragen sprechen Sie bitte den Guide an! Es gibt verschiedene Ideen zu Szenen und Rollen. Im folgenden finden Sie einige Vorschläge zum Vorgehen in den Szenen. Die Grundidee ist: Der Protagonist erlebt auf der Bühne ein Stück, das sein selbst gewähltes Lernthema berührt, in dem er Neues erfährt und sich bewähren muss. Die Kunst besteht darin, ein Lehrstück zu konzipieren, das genau auf die Lernbedürfnisse bzw. Lernnotwendigkeiten des Protagonisten zugeschnitten ist.

Die Rollen

- Der Protagonist
- Der Guide des Protagonisten
- Der Chor
- Der Coach
- Der Doppelgänger
- Der Souffleur
- Der Zorn
- Die Beherrschung
- Die Erlösungen

Der Ablauf

Prolog. Der Coach liest dem Protagonisten seine Texte vor, auch zwei oder drei Mal. Er spricht den Protagonisten direkt an.

1. Szene: Aufriss des Problems

Der Protagonist steht in der Mitte. Der Zorn fängt langsam zu toben an. Die Beherrschung versucht ihn in Griff zu bekommen. Dabei gehen auch Dinge zu Bruch. Die Situation muss schon dramatisch/ beängstigend sein. Publikum/ Protagonist werden angesprochen etc.

2. Szene

Der Coach beschreibt das Problem aus verschiedenen Sichtweisen und bespricht mit dem Protagonisten dessen, bisher angewandte, persönlichen Strategien im Umgang mit dem Zorn und den Problemen, die damit verbunden sind. Der Coach stellt dabei Fragen wie: Warum interessiert Sie das Thema? Wie denken Sie über den Zorn? Wer durfte in Ihrer Familie am zornigsten werden? Was möchten Sie lernen? Was ist Ihr Ziel? Wann sind Sie Ihrem Ziel schon einmal sehr nahe gekommen? Kennen Sie jemand der mit Zorn so umgeht, wie es Ihnen gefällt, so dass es Sie beeindruckt? Der Protagonist und sein Guide tauchen möglicherweise ein wenig ein in die „Zornbiografie“ und besprechen oder inszenieren einige bedeutsame Situationen aus dem Leben des Protagonisten. Der Protagonist führt dabei einen permanenten inneren Dialog mit seinem Doppelgänger. Der Chor (Reflecting Team) mischt sich auf Anweisung des Guides mit ein.

3. Szene

Die Erlösungen präsentieren sich. Sie stehen in Konkurrenz zueinander, daher streiten auch ein wenig. Sie werden vom Protagonisten befragt. Schließlich entscheidet er sich für eine Lösung.

4. Szene

Alle reden gemeinsam über das Erlebte.

Einige Ausschnitte aus den Rollenanweisungen an die Mitspieler des Lehrstückes

Rollenanweisung „Der Zorn“. Sie schütteln und rütteln den Protagonisten. Sie werden für ihn körperlich spürbar. Sie kommen (zu) nahe. Sie toben auf der Bühne. Sie zerschlagen etwas (eine Tasse oder einen Teller). Sie fordern den Protagonisten zu wütenden Taten auf. Sie lassen sich auch bändigen. Jedoch braucht es dazu viel Kraft. Sie lassen sich mäßigen, aber nicht eliminieren. Immerhin: Man kann mit Ihnen reden, auch wenn Sie aufbrausend sind.

Rollenanweisung „Die Beherrschung“. Sie sind der Antagonist des Zorns und haben die Aufgabe ihn zu bändigen. Sie probieren verschiedenes aus. Auch in Absprache mit dem Protagonisten. Sie wollen den Zorn festbinden oder geben ihm absoluten Freiraum, um ihn dann wieder zur Ruhe zu bringen. Sie kooperieren am Ende mit den Erlösungen.

Aus den Texten für den Coach. Aristoteles betont, dass der Zorn nicht nur ein Problem ist: „Du bist nur zu Zorn fähig, wenn dein Eifer deine Seele zu großen Anstrengungen treibt. Überlege jedoch: wie, wem, worüber und wie lange du zürnen willst.“

Seneca sagt, „lasse niemals diesen Wahn in dir aufkommen. Bekämpfe ihn mit allen Mitteln und versuche diesen Affekt augenblicklich zu unterdrücken.“

Plutarch ist jedes Eifern fremd: „Sei gegenüber dem Zorn nicht zornig! Meide einfach problematische Situationen. Es ist nützlich, sich ein Porträt dieses Affektes vor Augen zu halten. Ein Bild, das deine Hässlichkeit und Kleinlichkeit im Zorn zeigt. Stell dich dir vor, wenn du schwach bist und deine Souveränität verlierst.“

Kant unterscheidet zwischen kurzfristigen Affekten (Freude, Trauer, Zorn, Hoffnung, Scham, Angst usw.) und andauernden Leidenschaften (wie Liebe und Hass): „Das eigentümliche an Affekten ist, dass sie augenblicklich aufwallen und dich für einen Moment gänzlich aus der Fassung bringen. Wenn dein Zorn aber andauert, wird er zur Leidenschaft, und das heißt: zum Hass.“

Vom Guten des Schlechten: Denke daran, dein Zorn kann auch gute Zwecke erfüllen, insbesondere was das Verhältnis zu anderen betrifft: Er zeigt das *Engagement* und die Überzeugung, dass der andere auch anders handeln könnte oder die Verhältnisse auch anders sein könnten. Zorn ist besser als Gleichgültigkeit!

Dein Zorn dient dir auch als Mittel zur *Distanzierung* um den Anderen auf Abstand zu halten. Hin und wieder brauchst du deinen kalkulierten Zorn, um das Verhältnis von Nähe und Distanz dort zu regulieren, wo dies angebracht erscheint.

Der Zorn kann dir auch der *Erneuerung* einer bestehenden Beziehung dienen. Er ist in der Lage, festgefahrene Strukturen von Grund auf zu erschüttern und sie neu zu definieren, freilich um den Preis der Gefahr ihrer völligen Zerstörung.

Rollenanweisung „Die Erlösungen“. In Ihren Rollen (es gibt 7 verschiedene Lösungen) gehen Sie auf der Bühne aktiv auf den Zorn und den Protagonisten zu und präsentieren sich. Es geht darum, mit dem Ungebändigten überlegt umzugehen. Ihnen allen gemeinsam ist die Idee einer Reflexionspause um die Kette des zwanghaften Handelns zu unterbrechen und das Gesetz des Handelns wieder an sich zu nehmen.

Als Lösungen verkörpern sie verschiedene Überlegungen/ Strategien:

- Strategie 1 – Zornfreie Tage: Eliminieren Sie den Zorn nicht, sondern, wenn Sie ihn nicht ganz vermeiden können, dann darf es nicht zum Übermaß kommen. Plutarch empfiehlt eine tägliche Übung hierfür, um mehr Fassung im Zorn zu erlangen: Ähnlich wie bei alkoholfreien Tagen empfiehlt er zornfreie Tage einzulegen und diese Zeitspanne allmählich auszudehnen.
- Strategie 2 – Erzürnter spielen: Montaigne empfiehlt, manchmal den Erzürnten zu spielen, zuvor aber mit dem betroffenen Gegenüber einen Kontrakt zu schließen, dass der es weiß. „Wenn ich mich in Wallung geraten sehe, so lasst mich nur kreuz und quer dreinfahren, ich will es meinerseits mit euch ebenso halten.“ Montaigne empfiehlt kurze, heftige und angekündigte „Vulkanausbrüche“, die er auch anderen in seinem Hause gestattet.
- Strategie 3 – Das Vorwegbedenken (Prämeditation): Wenn schon an der Situation, die kommen wird, nichts zu ändern ist, dann soll wenigstens die Haltung variiert werden können, indem man sich vorher die kommende Situation vergegenwärtigt und sich Reaktionen im Vorfeld überlegt. Man hat so die Wahl! Wie will ich reagieren: Ebenfalls zornig sein? Ironisch werden? Mich schlagfertig zeigen? (Bitte vorher überlegen, wie...)
- Strategie 4 – Die Division: Der Zorn wird aufgeteilt auf verschiedene Stadien. Die Unterscheidung verschiedener Stadien zwischen Vorstadium, sodann den ersten Anzeichen, dem Stadium der plötzlichen Aufwallung und dem finalen Stadium der völligen Besessenheit erlaubt den kalkulierten Eingriff in die Entwicklung des Zorns und ermöglicht seinen bewussten Gebrauch.
- Strategie 5 – Die Dilation, der Aufschub: Wird immer wieder von den verschiedensten Autoren als wirksamstes Gegenmittel gepriesen. Man trifft dabei nämlich den Zorn an seiner Achillesferse: Er hat nämlich keine Ausdauer! (Was der Zorn nicht in der Geschwindigkeit tut, das tut er gar nicht... und er vergisst leicht)
- Strategie 6 – Umlenkung und kalkulierte Entladung: Man wählt bei der Umlenkung ein Objekt aus, an dem der Zorn wenig Schaden anrichten kann. Bei der kalkulierten Entladung lässt man die Wut raus, entscheidet aber selbst, wann und wie das geschieht.
- Strategie 7 – Kompensation: Bei der Kompensation ersetzt man den Zorn durch einen anderen Affekt (zum Beispiel durch ein Lachen). Enthebe, erhöhe ihn auf eine heitere oder sonst wie anders gelagerte Ebene.

Es besteht für den Protagonisten die Möglichkeit, das eigene gelungene Lehrstück an anderer Stelle vor einem interessierten Publikum noch einmal vorzuspielen. Er gewinnt damit Souveränität, sieht und zeigt sich selbst in seiner Perspektiverweiterung. Den neu erworbenen Zugewinn zu wiederholen, kann das Vertrauen in die aus dem psychodramatischen Rollenspiel gewonnenen Erkenntnisse festigen.

Variante: Experimentelles Besprechungstheater (Ex-be-te)

(von Arnd Küppers)

Aufbau: In einem angedeuteten gläsernen Raum sitzen vier Personen an einem Tisch. Diese vier demonstrieren bzw. spielen eine zirka 15-minütige Musterbesprechung zu einem bekannten Thema. Die Zuschauer jenseits der Glasscheibe haben die Möglichkeit mittels eines Mikrophons den Besprechungsteilnehmern Handlungsanweisungen zu geben. Jeder Teilnehmer hat einen Knopf im Ohr und ist drahtlos mit je einem Mikrofon verbunden. Bis zu vier Zuschauer können somit den Verlauf der Besprechung über „ihren“ Teilnehmer steuern. Die pointierten Handlungsanweisungen sind standardisiert und decken den Kanon der gängigen Verhaltensmuster in Besprechungen ab, z. B.:

- „Werde ungeduldig und dränge auf ein rasches Ende.“
- „Erzähle von deinen Kindern und dem letzten Ausflug ins Märchenparadies.“
- „Sage zu allem ja, egal, um was es geht und wer es sagt.“
- „Verlasse unter irgendeinem Vorwand mehrmals für kurze Zeit das Besprechungszimmer.“
- „Wiederhole das Gesagte deines Vorredners durch leichtes Paraphrasieren.“
- „Versuche alle Entscheidungen auf das nächste Treffen zu verschieben.“
- „Monologisiere und schweife weiträumig vom Thema ab.“
- „Sage überhaupt nichts, aber mache zu allem ein freundliches Gesicht.“
- „Erzähle ein paar nette Anekdoten aus deiner beruflichen Vergangenheit.“
- „Lehne alle Vorschläge deiner Kollegen mit einem kategorischen ‚das geht nie und nimmer‘ ab.“

Bei den Besprechungsteilnehmern handelt es sich um schauspielerische Laien (oder begabte Mitarbeiter aus dem Werk) oder um professionelle Schauspieler. Der Verlauf der Musterbesprechung ist festgeschrieben und einstudiert, die Handlungsanweisungen sind vorbesprochen, aber nicht eingeübte Improvisationsaufgaben. Die Besprechungssequenzen können im Sinne einer experimentellen Versuchsreihe beliebig oft wiederholt werden. Die eigentliche Besprechung wird aber jedes Mal einen anderen (teilweise deutlich anderen) Verlauf nehmen.

Dynamisierende Lernkonzepte für Großgruppen in Organisationen

Werkstätten und LernWelten: Lebendige Orte komplexen Lernens

Zu den schönsten Herausforderungen in jedem Entwicklungsprozess von Organisationen gehören die Momente, in denen die Organisation (oder Teile davon) Begegnung mit sich selbst erlebt, Neues wirklich tut und dabei erfährt: Es geht, wir können auch anders. Tatsächliche Entwicklung geschieht nicht wenn Leitsätze auf Hochglanzpapier Flure zieren oder in E-Mail-Appellen zitiert werden. Eine Werkstatt ist ein Ort, an dem die Organisation sich anders begegnet. In einer Werkstatt werden verschiedene Kurse rund um einen Themenkomplex angeboten. Die Kurswahl ist frei und jeder erstellt sein eigenes Lerndesign.

Das Werkstattkonzept entstand bei der Suche nach Antworten auf folgende Fragen:

- Wie lässt sich individuelles Lernen mit der Dynamisierung der Organisation in Veränderungsprojekten verbinden?
- Wie lässt sich ein Thema vertieft vermitteln und gleichzeitig in funktionale Einheiten oder Teams transferieren?
- Wie gelingt es in der Organisation, ein Thema aus dem großen „Grundrauschen“ aller anderen Themen in den Vordergrund zu rücken?
- Wie gelingt es, mit einem Thema wichtige Botschaften an die Organisation zu koppeln und dabei Motivation und Leidenschaft zu erzeugen?

Werkstätten sind Arbeits- und Lernkontexte für Großgruppen (40–400 Personen), bei denen bestimmte Zielgruppen einer Organisation in einem relevanten Themenfeld unterschiedliche Lern- und Veränderungserfahrungen machen. Das Werkstattthema orientiert sich dabei an den Entwicklungsfeldern der Organisation (Führung, Veränderung, Vision, Werte, Kultur, Strategie etc.) und ist meist eingebettet in eine langfristige Organisationsentwicklung. Die Werkstatt gewinnt erst dann ihre eigene Dynamik, wenn Workshops nicht nur von externen Trainern, sondern auch von Internen (Mitarbeitern, Führungskräften etc.) angeboten werden. Hier gewinnt der Begriff „Lernende Organisation“ eine zusätzliche Dimension, weil sie entdeckt, welche Potenziale schlummern und tatsächlich Lernen voneinander möglich wird. Die „Laientrainer“ erneuern die alte Erfahrung, dass sie ein Thema besonders gut durchdringen, indem sie es anderen beibringen. Sie werden in der Vorbereitung und manchmal in der Durchführung durch die erfahrenen Externen unterstützt. Sie schlüpfen in eine neue Rolle und verändern gewohnte Interaktionen. Eigene Lernprojekte der Teilnehmer – ganz individuelle Fragestellungen zum Thema – können so wirksam

bearbeitet werden. Ein guter Impuls für den Beginn einer Werkstatt ist die Aufforderung an die Teilnehmer, darüber nachzudenken, mit welcher Frage zum Thema sie sich eigentlich intensiver beschäftigen wollen. Werkstätten dauern zwischen zwei und drei Tagen. Die Sequenzen von Plenumsveranstaltungen und parallel angebotenen Workshops erzeugen Spaß, Buntheit, Selbstreflexion, Gespräche, Orientierung, Gemeinsamkeit, Individualität und meist ein wenig Schlafdefizit.

Die Werkstattstruktur für einen Tag zum Thema Führung kann beispielsweise folgendermaßen aussehen:

Plenum Einstieg: Unsere Führungskultur – 10 Thesen aus der Sicht Betroffener		
Workshop Wie ich meine Familie führe	Workshop Wichtige Führungsfiguren aus der Geschichte unseres Unternehmens	Workshop Was ich schon immer über meine Mitarbeiter wissen wollte, aber bisher nie zu fragen wagte
Plenum Talkshow: Ein Bergsteiger, ein Fußballtrainer, ein Schafhirte und eine pensionierte Führungskraft diskutieren mit Führungskräften aus dem Unternehmen über ihre Erfolge und Misserfolge		
Workshop Die Kunst des Überzeugens (die besten Psychotricks für Nicht-Psychologen)	Workshop Strategeme – Wie man das bekommt, was man braucht (chinesische Tipps für deutsche Manager)	Workshop Shared Leadership – Wie Mitarbeiter sich selbst führen
Workshop Meine Führungsbiografie: Die besten und schlechtesten Führungserfahrungen meines Lebens	Workshop Wie meine Frau mich führt (und was Männer davon lernen können)	Workshop Warum man Führungs-kompetenzen nicht trainieren kann, was sich aber dennoch tun lässt, um besser zu werden
Plenum Aus dem Handbuch der Selbstsabotage: Warum das alles bei uns überhaupt nicht geht und wie wir nichts verändern werden		
Nachtprogramm Wie Pippi Langstrumpf Feedback gibt (und andere Kindergeschichten über das Führen) Im Anschluss: Liedership – wir singen, bis wir ein Team sind		

Die Kursthemen sind übergreifend, aber themenzentriert. Die Workshoptitel regen an, machen neugierig und sind manchmal ironisch. Es entsteht das Gefühl einer Themenfülle, bei der man am liebsten nichts verpassen möchte. Das animiert Gespräche zwischen den Kursen über das Versäumte und erhöht die Lerndichte. Die Workshopkomposition entspricht dem Prinzip der Ganzheitlichkeit: Alle Sinne werden berührt, alle Zugänge eröffnet. Die Auswahl aus dem Spektrum trifft jeder Teilnehmer selbst und konstruiert sich seine eigene Lernwelt.

In den Plenumsphasen gibt es die Chance, gemeinsame Themen anzusprechen, gemeinsame Foki und Sichtweisen zu finden und gemeinschaftsstiftende Elemente zu nutzen. Die dynamische Abfolge von individuellem und gemeinsamem Lernen erzeugt neue Erfahrungen und ermöglicht den Realitätsabgleich sofort. Das Plenum wird zum Resonanzraum für das Gelernte. So wird individuelles Lernen in kleinen Gruppen mit Großgruppenformen verbunden. Die Vorteile beider Lernformen ergänzen einander.

Werkstätten haben schnelle Rhythmen und verbinden sie mit Muse, sie verlangen einerseits Eile, bieten andererseits aber auch die Chance der Entschleunigung. Und sie öffnen Innovationsfelder: In den Abend- und Nachtveranstaltungen wird mit dem Lernen selbst und der Kultur des Lernens experimentiert. Ernst und Freude, Spiel und Beobachtung, Kontemplation und Aktion, kreative Begegnungen mit Kultur oder Ursprünglichkeit wechseln sich ab. Werkstätten erlauben neue Formen von Begegnungen und ermöglichen bedarfsgesteuertes Lernen. Die individuelle Verantwortung jedes Einzelnen für den eigenen Lernprozess sichert die Nachhaltigkeit ebenso wie der Dialog in den Workshopgruppen und die Anbindung an das gemeinsame Ziel im Plenum. Werkstätten aktivieren und intensivieren eine konstruktive Lern- und Bildungskultur in den Unternehmen und vitalisieren und dynamisieren die Organisation. Werkstätten schaffen Identität, stärken die Zusammengehörigkeit und tragen innovative Impulse in das Unternehmen.

LernWelt

LernWelten bieten Möglichkeiten, das Angebot für individuelles Lernen zu erweitern und können beispielsweise im Rahmen von Werkstätten realisiert werden. Sie sind vom Psychodrama inspiriert: Der Protagonist, der LernWeltbesucher, tritt nach einer Erwärmungsphase, in der er sein Thema beziehungsweise seine Schwierigkeit gefunden hat, in die LernWelt ein und sucht dort auf verschiedenen „Bühnen“ in den verschiedenen Aufbauten und Situationen Antworten auf seine Fragen. Die Guides sind Berater und Hilfs-Iche zugleich. Ein wichtiges Element ist das Szenenspiel in der LernWelt.

LernWelt in der Praxis

Die LernWelt besteht aus einem großen Raum, wirkt wie eine Synthese aus erlebnisorientiertem Museum und Minifreizeitpark mit unterschiedlichen Angeboten, die zur Auseinandersetzung mit jeweils einer Facette des Themas einladen. Die Exkursion in die LernWelt ist auf 4 Stunden begrenzt. Maximal acht Besucher werden durch drei oder vier Guides begleitet. Die Warming-up-Phase findet in einem zur LernWelt angrenzenden Vorraum statt. Die Teilnehmer wissen nicht, was sie erwartet. Die Gruppe sitzt im Kreis und ehe man die LernWelt gemeinsam betritt, stimmen sich die Besucher in einer Einzelarbeit auf das Thema ein. Dabei hilft eine Liste von Fragen zum Thema (z.B. LernWelt „Autorität“: Wer waren in ihrem Leben Autoritäten? Welche Eigenschaften hatten diese Menschen? Wie schätzen sie auf einer Skala 1-10 die Ausprägung dieser Eigenschaften bei Ihnen persönlich ein? etc.). Im anschließenden Gruppengespräch fokussieren sich die Teilnehmer mit Hilfe der Guides auf eine persönliche Frage, auf die sie in der LernWelt eine Antwort finden wollen. In der LernWelt „Mut“ zum Beispiel formulierten Teilnehmer folgende Fragen: „Wie kann ich die Angst vor Konflikten verlieren? Wie kann ich als Führungskraft meine Mitarbeiter ermutigen? Wie kann ich meinen Kindern für ihr Leben Mut mitgeben? Was ist das eigentlich: Mut? Bin ich mutig? etc.“ Nach Klärung dieser persönlichen Lernziele und Fragestellungen, wird jedem Besucher ein Guide zugeteilt, der in der LernWelt dem Besucher als Unterstützer und Coach zur Verfügung steht. Erst nach dieser Erwärmung betreten die Teilnehmer mit ihren Guides die LernWelt.

In der Lernwelt haben sich die folgenden Stationen zur Schaffung einer anregenden Lernumgebung bewährt:

„Die Wand der 1000 Bücher“. Eine Lesecke bietet Texte und Bücher. Die Guides geben Lesetipps oder lesen vor.

„LernKino“. Ein Zusammenschnitt von Filmszenen zum Thema geben einen unterhaltsamen Zugang. Unterstützt wird das Lernen anhand von Filmbeispielen mit Kommentaren, die die Wahrnehmung auf bestimmte Sequenzen fokussieren.

„Meditationsecke“. Der Besucher findet ausgesuchte Musik und Aphorismen zum Thema.

„Schreibstube“: Unterschiedliche Schreibmaterialien, Briefpapier und Anreize zum Thema laden ein zum Schreiben – einen Brief an sich selbst oder an eine imaginierte Person, einen Text zum Thema, eine Gedicht, eine Collage...

„**Coachingecke**“: In einer abgeschirmten Ecke besteht die Möglichkeit im persönlichen Coaching eine Perspektive zu entwickeln, Einsichten zu vertiefen oder Rat zu holen.

„**Malatelier**“: Eine Staffelei und Farben laden ein zu Malen, zum Visualisieren eines Themas.

„**LernTV**“: Hier besteht die Möglichkeit zum Kamerafeedback. Teilnehmer können sich mit einer Videokamera in einer Interaktion oder einem Gespräch aufnehmen.

„**Fragenmuseum**“: Fragen- und Zitatensammlungen werden zum assoziativen Lernen genutzt. Auch möglich sind Bilder, Gedichte, Musik, Plastiken, Tiefen-Interviews.

„**Stegreifbühne**“: Hier werden Szenen gespielt, in der sich LernWeltbesucher bewähren können. Je nach Lernwunsch steht ein Rollenspieler zur Verfügung, der Szenen aus dem Stegreif improvisiert und den Besucher in die Szene integrieren. Der Besucher kann sich so Szenen einrichten, in denen er sich gerne bewähren möchte.

„**Spaß und Spontaneität**“: LernWeltbesucher werden mit Aufgaben, Experimenten und Herausforderungen konfrontiert. Beispiel: Lernen mit Thymianbrot. Die alten Griechen wussten schon, dass Thymian Mut macht. Vor den Schlachten rochen die Krieger an dem Kraut. In der LernWelt „Mut“ haben die Teilnehmer sogar die Möglichkeit sich mit einem Thymianbutterbrot zu stärken und sich so ein wenig Mut anzuesen.

Die Besucher wandern von Station zu Station oder folgen Empfehlungen ihrer Guides. Sie finden ihren persönlichen Lernweg. Nach 4 Stunden trifft sich die Gruppe im Vorraum wieder, tauscht Erfahrungen aus und bespricht den Transfer in den Alltag.

Essenz und Bedeutung

Das Psychodrama ist, wie hier gezeigt werden sollte, eine äußerst dynamische Methode, Personen und Gruppen in einen interaktiven Kommunikationsprozess zu bringen. Das Aufbrechen festgefahrener Strukturen, Denk- und Verhaltensweisen wird dabei mit Hilfe (szenisch) angewandter Perspektivwechsel ebenso in Gang gesetzt, wie die Erkenntniserweiterung im Hinblick auf eigene Rollenmuster (und die anderer). Als methodisches Instrument hat sich das Psychodrama mit all seinen verschiedenen Spielarten für Schulungskonzepte im Training und in der Beratung von

Unternehmen und Verwaltungen bestens etablieren können. (Voraussetzung dafür war allerdings eine enorme Weiterentwicklung der Methode verglichen mit den Ansätzen zu Zeiten Morenos. Erst das hat das Psychodrama in seiner heutigen Verwendung einsetzbar und effektiv gemacht.) Das Ziel des modifizierten Ansatzes ist klar ausgerichtet: Es geht um die stete Verfeinerung von Kommunikationskompetenz zum Zwecke optimierter Arbeitsprozesse. Kurz: um die psychologische Dimension zur Optimierung von Produktivität.

Abschließend seien hier noch einmal, in gebündelt Form, die wichtigsten Kernpunkte der vorgestellten Methode genannt:

- Zu den zentralen Elementen des Psychodramas gehören Perspektivwechsel und eine Rahmensetzung für ungewöhnliche Sichtweisen. Diese Elemente haben in abgewandelter Form längst Eingang in andere Methoden interaktiver Personalentwicklung gefunden.
- Der Protagonist wird dabei beobachtet, wie er die Welt beobachtet und deutet. Bei der spielerischen Darstellung dieses Beobachtungsprozesses erhält er Anregungen und Korrekturen durch die Gruppe und den Berater, die neue Sichtweisen und andere Emotionen möglich werden lassen.
- Das „Thema“ des Protagonisten ist ein ihm eigenes Problem. Probleme sind Schwierigkeiten, unter denen man deswegen leidet, weil man weiß oder spürt, dass etwas anders sein könnte als es ist (sonst würde man nicht darunter leiden). Zugleich beinhaltet die Problemerkennung, indem sie spielerisch dargestellt wird, bereits die Ahnung einer Lösung.
- Sichtweisen bestimmen Verhalten. Veränderte Sichtweisen verändern Haltungen. Eine andere Sichtweise wird im Spiel selbst entwickelt und damit eine dramatische Spannung erzeugt. Ein Antagonismus tritt auf. Ein Gegenthema stellt sich heraus.
- Ein Psychodrama zu spielen, bedeutet eine andere Erfahrung zu machen. Die Veränderung geschieht dadurch, dass ein Gegenthema eine andere Bedeutung erhält als es zuvor hatte. Dadurch werden Gewichte verschoben und die grundlegende Neubewertung einer Problematik wird möglich.

Literatur

Boal, Augusto (1989). Theater der Unterdrückten – Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler. Frankfurt: Suhrkamp Verlag.

Bosselmann, Rainer; Lüffe-Leonhardt, Eva & Gellert, Manfred (1993). Variationen des Psychodramas. Verlag Christa Limmer.

Buer, Ferdinand (Hrsg.) (1991). Morenos Therapeutische Philosophie. Opladen: Leske + Budrich.

Buer, Ferdinand (2004). Morenos therapeutische Philosophie und die psychodramatische Ethik. In: Fürst u. a., Psychodrama-Therapie, S. 30-58.

Fürst, Jutta; Ottomeyer, Klaus & Pruckner, Hildegard (Hrsg.) (2004). Psychodrama-Therapie. Wien: Facultas Verlag.

Geßmann, Hans-Werner (Hrsg.) (1984). Bausteine zur Gruppenpsychotherapie (Band 1). Neckarsulm: Jungjohann Verlag.

Geßmann, Hans-Werner (Hrsg.) (1986). Bausteine zur Gruppenpsychotherapie (Band 2). Neckarsulm: Jungjohann Verlag.

Geßmann, Hans-Werner (1987). Wenn die Arbeit auf den Magen drückt... Bearbeitung einer Leistungsstörung durch psychodramatische Gruppenpsychotherapie. In: Geßmann, S. 171-215.

Geßmann, Hans-Werner (Hrsg.) (1994). Humanistisches Psychodrama, Verlag des Psychotherapeutischen Instituts Bergerhausen.

Geßmann, Hans-Werner (1994). Megalomania normalis oder der Versuch einer Biographie J. L. Morenos. In: Geßmann, S. 23-56.

Moreno, Jacob Levy (1970). Das Stegreiftheater. New York: Beacon.

Moreno, Jacob Levy (1973). Gruppenpsychotherapie und Psychodrama. Stuttgart: Georg Thieme Verlag.

Moreno, Jacob Levy (1995). Auszüge aus der Autobiografie. Köln: inScenarioVerlag.

Müngersdorff, Rüdiger (1984). Die Ursprünge des Psychodramas in Morenos Wiener Stegreiftheater und die anthropologische Grundlage des Psychodramas. In: Geßmann.

Müngersdorff, Rüdiger (1987). Doch Gott wollte nicht helfen oder die dramatische Spannung entwickelt sich aus dem Spiel des Protagonisten. In: Geßmann.

Petzold, Hilarion (1982). Dramatische Therapie. Stuttgart: Hippokrates Verlag.

Reineck, Uwe; Sambeth, Ulrich & Winklhofer, Andreas (2009). Handbuch Führungskompetenzen trainieren. Weinheim: Beltz-Verlag.

Schmid, Wilhelm (1999). Philosophie der Lebenskunst. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Wiener, Ron (2001). Soziodrama praktisch. München: inScenarioVerlag.

www.psychodrama-freiburg.de – Psychodrama Institut Freiburg: Ausbildung in Psychodrama und Szenische Beratung für den Einsatz im wirtschaftlichen Kontext.