

Theaterpädagogische Akademie der Theaterwerkstatt Heidelberg

Vollzeitausbildung Theaterpädagogik BuT

Jahrgang 2019

# **Die Zusammenarbeit von Theaterpädagogik und systemischer Beratung**

**Erklärt anhand des Beispiels Teambuilding in Unternehmen**

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung Theaterpädagogik BuT ®

an der Theaterwerkstatt Heidelberg

Vorgelegt von Irina Müller

Eingereicht am 29.07.2020 an Wolfgang G. Schmidt (Ausbildungsleitung)

} theaterwerkstatt heidelberg  
} theaterpädagogische akademie

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
2	Systemik .....	3
2.1	System und Systemtheorie.....	3
2.2	systemisches Denken und Handeln .....	4
2.2.1	Der systemisch - konstruktivistische Ansatz in der Theaterpädagogik	6
2.2.2	Systemische Beratung/systemische Therapie.....	8
3	Personalentwicklung in Unternehmen .....	10
3.1	Theater als Intervention in Unternehmen .....	10
3.2	Theaterpädagogik in der Personalentwicklung .....	12
3.2.1	Teambuilding durch Theaterpädagogik in Unternehmen.....	13
3.2.1.1	Beispiele und Übungen .....	15
3.3	systemische Beratung in Unternehmen.....	17
3.3.1	Teambuilding durch systemische Beratung in Unternehmen .....	19
3.3.1.1	Beispiele und Übungen .....	20
4	Zusammenhänge zwischen Theaterpädagogik und systemischer Beratung .	22
4.1	Zusammenarbeit von Theaterpädagogik und systemischer Beratung in der Personalentwicklung .....	22
4.1.1	Kombinierbare Übungen .....	24
4.2	Risiken in der Zusammenarbeit.....	26
4.2.1	Abgrenzung Theaterpädagogik/Therapie .....	27
4.2.2	Abgrenzung Beratung/Therapie .....	28
5	Mögliche Form einer Zusammenarbeit im Unternehmenskontext.....	29
6	Fazit.....	32
7	Quellen .....	34
7.1	Literaturquellen.....	34
7.2	Internetquellen.....	35
8	Anhang .....	37
9	Eidesstaatliche Erklärung .....	40

# 1 Einleitung

Systemisches Denken und Handeln wird momentan gesellschaftlich viel diskutiert und ist somit in verschiedensten Feldern etabliert und verbreitet. Therapie, Coaching, Organisationsentwicklung, Pädagogik, Supervision und auch die Theaterpädagogik sind nur eine kleine Auswahl an Disziplinen, die von einer systemischen Herangehensweise profitieren. Gerade weil der Begriff heutzutage so populär ist, lohnt es sich, ihn genauer zu untersuchen, um ein solches Handeln zu verstehen und vor folglich anwenden zu können.

In einem Gespräch mit einem nahen Bekannten, der als systemischer Berater tätig ist habe ich festgestellt, dass sich in der Arbeitsweise parallelen zur Theaterpädagogik ergeben, die durchaus verbunden werden könnten. In meiner Recherche und durch ein Interview mit selbigem Bekannten, konnte ich dieser Annahme näher nachgehen und bestärken. Diese Schnittstelle zwischen systemischer Beratung und einer systemischen Didaktik in der Theaterpädagogik halte ich für sehr interessant und gewinnbringend, da meiner Meinung nach beide Arbeitsbereiche von einer solchen Arbeit profitieren können und sich dadurch neue Räume zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern eröffnen können.

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf teambildenden Workshops im Unternehmenskontext, die sowohl von einer systemischen Beraterin, einem systemischen Berater, als auch einer Theaterpädagogin oder eines Theaterpädagogen mit systemischer Haltung, geleitet werden können. Dabei geht es um die Frage, inwieweit sich die beiden Berufsgruppen verbinden lassen und wie eine solche Arbeit aussehen könnte. Im Bereich des Teambuildings steht vor allem der Nutzen und die möglichen Erfolge, die eine solche Symbiose mit sich bringt im Vordergrund.

Zu Beginn dieser Arbeit wird eine theoretische Grundlage geschaffen, die die Systemtheorie und das darauf aufbauende Arbeiten in diesem Bereich erklären. Dabei konzentrieren sich die folgenden Kapitel auf den Bereich der Theaterpädagogik und die Beratung.<sup>1</sup> Infolgedessen wird näher auf die Personalentwicklung in Unternehmen eingegangen. Es wird erläutert, welche intervenierende Wirkung Theater in Unternehmen allein hat und welche Zugänge zur Personalentwicklung die Beratung schaffen kann. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Stärkung der Teamarbeit durch Theaterpädagogik beziehungsweise durch die systemische Beratung.<sup>2</sup> Es werden

---

<sup>1</sup> Vgl. Kapitel 2.

<sup>2</sup> Vgl. Kapitel 3.

außerdem drei, für den teambildenden Bereich relevante Übungen aus beiden Bereichen exemplarisch erläutert und diese im Anschluss verglichen und zusammengeführt.<sup>3</sup> Es folgen die Erklärung konkreter Zusammenhänge und die damit verbundenen Risiken, die durch eine klare Grenzziehung zwischen der Theaterpädagogik bzw. systemischer Beratung und einer Therapie verdeutlicht werden müssen.<sup>4</sup> Ende dieser Arbeit wird eine mögliche Form der Zusammenarbeit der Theaterpädagogik und der systemischen Beratung geschildert, die sich auf Teambuilding in Unternehmen bezieht.<sup>5</sup>

Um die Ähnlichkeiten der beiden Arbeitsfelder zu verdeutlichen, wird in vielen Kapiteln die Perspektive der Theaterpädagogik und danach die der systemischen Beratung erläutert. Erst zum Ende werden beide Berufsgruppen zusammengeführt und konkrete Schnittpunkte erläutert.

---

<sup>3</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>4</sup> Vgl. Kapitel 4.2.

<sup>5</sup> Vgl. Kapitel 5.

## 2 Systemik

### 2.1 System und Systemtheorie

Die Systemtheorie beschäftigt sich mit der Beschreibung von zusammengesetzten Einheiten, die man als „System“ bezeichnet. Untersucht man infolgedessen den Begriff „System“, gibt es verschieden Versuche einer Definition, die aufzeigen, dass der Systembegriff viele Wandlungen durchlaufen hat. Für diese Arbeit wird die Erklärung von Arist von Schlippe herangezogen. Er weist darauf hin, dass Systeme aus einer Vielzahl von Elementen bestehen, deren Beziehungen untereinander intensiver und produktiver zusammenspielen als die Beziehung zu anderen Elementen, wodurch sie sich von ihrer Umgebung unterscheiden. Zur Identifikation eines Systems braucht es immer eine Betrachterin oder einen Betrachter, der das System und seine Umwelt voneinander trennt.<sup>6</sup> Daraus ergibt sich, dass ein System überall gefunden werden kann: Eltern und ihre Kinder, Axonen in einem Nervensystem oder Frösche in einem Tümpel. Es gilt nun zu beachten, dass es verschiedenste Systeme, angefangen von biologischen oder physikalischen, bis hin zu mentalen Systemen gibt. Ebenso kann ein System als „interpsychisch“ oder „intrapsychisch“ gelten, denn sowohl Familien, Paare oder Gruppen als auch eine Einzelperson mit ihren verschiedenen Ressourcen oder Zielen gelten als System, sofern der Betrachtende diese von der Umwelt abgrenzt.<sup>7</sup>

Das erste Mal wurde der Begriff der Systemtheorie von Ludwig von Bertalanffy in der Biologie verwendet, mittlerweile findet man aber auch Ansätze der Systemtheorie in allen Disziplinen der Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften. Die Systemtheorie, die sich aus diesem biologischen Wissen heraus entwickelt hat, wurde nach dem zweiten Weltkrieg als „Kybernetik“ oder „Steuerungslehre technischer Systeme“ populär und entwickelte sich durch die Familientherapie weiter. Gregory Bateson hat sich in der Therapie mit schizophrenen Menschen das erste Mal mit dem ganzen „System“ einer Person befasst.

Zu Beginn war das Ziel, durch Interventionen, also das Eingreifen von außen, den Zustand eines Systems von „dysfunktional“ zu „funktional“ zu bewegen. Nach heutigem Stand weiß man, dass sich bestimmte Systeme allerdings selbstorganisieren und von alleine neue Strukturen entwickeln, wodurch der Fokus der Systemtheorie heute auf unvorhersehbaren, inneren und nicht planbaren Veränderungen eines Systems liegt. Die

---

<sup>6</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, SCHWEITZER 2016, 98ff.

<sup>7</sup> Vgl. ANKLAM, MEYER, REYER 2018, 20.

Betrachterin oder der Betrachter versucht, nicht mehr das System zu kontrollieren oder gezielt zu lenken, sondern es anzuregen oder anzustoßen.<sup>8</sup>

## 2.2 systemisches Denken und Handeln

Systemisches Denken bedient sich der oben genannten Erklärungen der Systemtheorie. Wie auch im Konstruktivismus geht man in der Systemtheorie davon aus, dass es keine objektive Realität gibt, sondern dass sich jedes Individuum seine subjektive Wirklichkeit schafft. Im Prozess der Wahrnehmung kann also keine objektive Realität abgebildet werden. Zunächst beschreibt dieses Denken also eine bestimmte Betrachtungsweise, wobei auch die betrachtende Person davon ausgeht, dass ihre Wahrnehmung immer subjektiv ist.<sup>9</sup>

Das bedeutet konkret, dass immer eine Ganzheit, ein System, betrachtet wird, dessen einzelne Elemente durch Wechselbeziehungen miteinander verbunden sind. Jedes einzelne Element beeinflusst dabei alle anderen. Fritz B. Simon beschreibt den Unterschied zwischen systemischen Denken und anderen Denkweisen wie folgt: beim systemischen Denken werden keine isolierten Objekte betrachtet, sondern die gesamten Systeme, also auch die Relationen zwischen den einzelnen Elementen.<sup>10</sup>

Dieses Denkmuster folgt einem zirkulärem Prinzip, keinem geradlinigen, dass von Ursache und Wirkung (wenn..., dann ...) bestimmt wird.<sup>11</sup>

Des Weiteren spielen in der Grundhaltung der systemischen Praxis die Begriffe Ressourcenorientierung und Lösungsorientierung eine tragende Rolle. Von Schlippe und Schweitzer geht davon aus, dass ein System immer über jene Ressourcen verfügt, die es zur Lösung eines Problems benötigt, diese aber nicht immer vollständig ausschöpft. Handelt man lösungsorientiert, wird bei der Suche nach einer Lösung der Fokus nicht daraufgelegt, aufzuzeigen, welche Defizite und Probleme vorliegen, sondern vielmehr die Antwort auf die Frage gesucht, wie und mit welchen Möglichkeiten man selbst zur Lösung kommt. Durch die aktive Suche nach persönlichen Erfahrungen und eigenen Ressourcen, die zum Erreichen einer Lösung dienen, können sich neue Perspektiven öffnen und der Fokus verschiebt sich laut Schweitzer und von Schlippe vom Problem zur Lösung.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, SCHWEITZER 2016, 92ff; Vgl. ROTTHAUS, o. S.

<sup>9</sup> Vgl. ANKLAM, MEYER, REYER 2018, 20ff.

<sup>10</sup> Vgl. SIMON 2006, 12f.

<sup>11</sup> Vgl. ANKLAM, MEYER, REYER 2018, 158.

<sup>12</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, SCHWEITZER 2016, 209f.

Daraus ergibt sich, dass sowohl eine lösungsorientierte Gruppenarbeit als auch die Arbeit mit einer Einzelperson, das Herausfinden und Ansprechen der erforderlichen Ressourcen erfordert, um an eine Lösung zu kommen.<sup>13</sup>

Sobald man sich dem systemischen Denken bewusst bedient, kann man laut Anklam et. al. von systemischem Arbeiten oder Handeln sprechen, dabei kommt es nicht auf die Arbeitsform oder das Arbeitsfeld an. Anklam et. al. plädieren allerdings darauf, dass es beim systemischen Arbeiten in jeder Situation eines unterschiedlichen Handelns bedarf, dass je nach Situation neu entwickelt werden muss. Es gibt also kein „Methodenrezept“, da nicht davon ausgegangen werden kann, dass unterschiedliche Systeme auf dieselbe Methode gleich reagieren.<sup>14</sup>

Da, Systeme wie in Kapitel 2.1 erläutert, Systeme selbstorganisiert handeln, geht man beim systemorientierten Arbeiten davon aus, Systeme nicht direkt und gezielt von außen verändern zu können. Angestrebt wird demzufolge das Anregen dieses selbstorganisierten Handelns durch Interventionen, sei es in Form von Impulsen, Fragen oder Irritationen. Wissen kann beispielsweise in der systemisch-konstruktivistischen Didaktik nicht einfach von einer Person auf die andere übertragen werden, sondern muss vom System selbst erfasst und durch eigene Erfahrungen aufgebaut werden. Handelt man also „systemisch“, sollen neue Denkmuster durch Interventionen entstehen, welche wiederum Lernprozesse anstoßen. Das bedeutet, dass der oder die Lehrende das bestehende Denk- und Interaktionsmuster eines Systems mithilfe einer Intervention, also einem Eingriff von außen, verstören soll, um durch die daraus resultierende Irritation einen Suchprozess im System auszulösen. Dieser Prozess, kann helfen, neues Wissen aufzubauen. Die Intervention bildet somit eine zentrale Methode des systemischen Handelns.<sup>15</sup>

Dies erfordert von der Anleitung allerdings ein allgemeines Interesse für das System und dafür, wie sich dieses organisiert, sowie einen respektvollen Umgang jedes Mitglieds eines Systems.<sup>16</sup> Die Lehrperson hat somit die Aufgabe, die Umwelt des Systems so zu gestalten oder anzuregen, dass das System die Möglichkeiten bekommt, sich von selbst neu zu konstruieren oder strukturieren. Dies wirkt sich wiederum auf die Persönlichkeitsbildung aus.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. WAGNER 2019, 8f.

<sup>14</sup> Vgl. ANKLAM, MEYER, REYER 2018, 20ff.

<sup>15</sup> Vgl. Ebd., 23ff.

<sup>16</sup> Vgl. ROTTHAUS 2020, o. S.

<sup>17</sup> Vgl. VON GLASERSFELD 1987, 133.

Das zentrale Handlungselement einer systemischen (Lern-)Intervention, soll neue Impulse liefern und das Denken und Verhalten der Systeme unterbrechen, um eine neue Perspektive oder Sichtweise auf die aktuelle Lage, in der sich das System befindet, zu erlangen. Bedient man sich der Methode einer systemischen Intervention, ist es wichtig, diese verstehbar, aber gleichzeitig mit einem Neuigkeitswert einzusetzen, um systemimmanente Suchprozesse auszulösen. Das Ziel des Wissensaufbaus, sowie des Aufbaus neuer Kompetenzen beim Teilnehmenden wird durch die folgende Reorganisation des Systems unterstützt oder sogar erreicht.

Eine Intervention kann in Anbetracht der Systemtheorie und des systemischen Denkens allerdings nur als „Angebot“ gesehen werden, da ein gezieltes und direktes lenken eines Systems nicht möglich ist und auch nie vorhergesagt werden kann, wie und ob die Intervention überhaupt wirkt.<sup>18</sup>

### 2.2.1 Der systemisch - konstruktivistische Ansatz in der Theaterpädagogik

Theaterpädagogik verfolgt in erster Linie das Ziel, die „Kunstform Theater“ an jene Menschen zu vermitteln, die diese Kunstform nicht professionell ausüben. Dabei liegt das Hauptaugenmerk auf den Ideen und Ausdrucksmöglichkeiten eines Individuums, dessen künstlerische, personale und soziale Kompetenzen dabei gefördert werden. Vom Bundesverband wird die Theaterpädagogik als künstlerisch-ästhetisches Praxis definiert, wobei erst im Kontext einer Gruppe Theater entsteht.<sup>19</sup>

Die „systemisch-konstruktivistische“-Didaktik, auch von verschiedenen Theoretikern „Ermöglichungsdidaktik“ genannt, verfolgt den Gedanken, dass nur Lerninhalte, die an die Vorerfahrung und Lernwünsche der Lernenden angepasst sind, aufgenommen und in Wissen transferiert werden können. Laut von Schlippe und Schweitzer besteht die Rolle der Lehrperson also darin, ein Angebot anzubieten, dass allerdings nur bei entsprechender Bereitschaft vom System aufgenommen wird. In diesem Lernkontext nehmen die Lernenden zusätzlich nicht nur den Lerninhalt auf, sondern auch wie, wo und von wem sie gelernt haben. Es entsteht mit Berücksichtigung dieser systemisch-konstruktivistischen Ansätze ein schüler- und schülerinnenzentrierter Unterricht.<sup>20</sup>

Des Weiteren, und auch wie in Kapitel 2.2 erläutert, liegt einer systemischen Didaktik eine subjektive Wirklichkeitskonstruktion zugrunde.

---

<sup>18</sup> Vgl. ANKLAM, MEYER, REYER 2018, 47ff.

<sup>19</sup> Vgl. Ebd., 19; OSTERNDORP 2020, o. S.

<sup>20</sup> Vgl. VON SCHIPPE, SCHWEITZER 2016, 81ff.

Spricht man infolgedessen von einem systemisch-konstruktivistischen Ansatz in der Theaterpädagogik, so findet der Unterricht unter Berücksichtigung der systemischen als auch der konstruktivistischen Komponente statt. Lars Göhmann unterscheidet dabei bewusst die Bereiche der Systemik und des Konstruktivismus. Über eine systemische Komponente einer Theaterarbeit wird der Zugang zur Wirklichkeit verstehbar, wobei über die konstruktivistische Komponente der Umgang mit der Wirklichkeit beschrieben wird. Beide Komponenten unterstützen zusammen die moderne theaterpädagogische Arbeit. Dabei steht ganz nach dem Gedanken der system-konstruktivistischen Didaktik der oder die Teilnehmende mit seiner oder ihrer Einzigartigkeit im Mittelpunkt des kreativen Schaffensprozesses. Die erlangten Erkenntnisse der Teilnehmenden eines systemisch-konstruktivistischen Unterrichts werden somit nicht als Repräsentation der Welt verstanden, sondern als Konstruktion der Wirklichkeit gedeutet. Der Anknüpfungspunkt und die Grundlage für eine solche Theaterarbeit ist dabei die individuelle und subjektive Lebenserfahrung des oder der Einzelnen.<sup>21</sup>

Für den Theaterpädagogen oder die Theaterpädagogin bedeutet dies, eine möglichst reichhaltige, multimediale, kommunikationsorientierte und interessante Umwelt zu schaffen, die die subjektiven Erfahrungsbereiche der Teilnehmenden möglichst breit anspricht. Die Kooperation, Kommunikation und Interaktion der einzelnen Teilnehmenden untereinander, als auch mit der Anleitung, beziehungsweise der aktiven Erschaffung von Herausforderung von Seiten des Theaterpädagogen oder der Theaterpädagogin, kann der Problemlösung dienen und neue Sicht- oder Deutungsweisen eröffnen.

Die Theaterpädagogik kann, laut Göhmann, durch verschiedene Methoden oder Interventionen, die im Unterricht angewendet werden, Fragen stellen oder aufwerfen, die eine subjektive Wirklichkeitskonstruktion aktiv anregen. Die Erfahrungen, die innerhalb der im theaterpädagogischen Kontext geschaffenen Wirklichkeit, also einer theatralen Wirklichkeit, gemacht werden, wirken wiederum auf die soziale Wirklichkeit des Individuums zurück.<sup>22</sup> Das nebeneinanderstellen der vertrauten und alltäglichen Wirklichkeit und der neuen, oft szenisch dargestellten Wirklichkeit ergeben eine dritte Wirklichkeit. Versteht man Theaterpädagogik als Intervention, so kann genau durch diesen Prozess eine Bewegung im System in Gang gesetzt werden.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Vgl. GÖHMANN 2004, 136ff.

<sup>22</sup> Vgl. Ebd., 195.

<sup>23</sup> Vgl. HÜTTLER 2012, 38.

Bedient man sich in theaterpädagogischen Kontexten beispielsweise einer Intervention als Irritation bisheriger Denkmuster um somit Lernprozesse anzustoßen, so kann dies als systemische Methode gedeutet werden, die eine individuelle und aktive Konstruktion von Wirklichkeit ermöglicht. Dies gelingt laut Anklam et al:

[...] durch Suche, Untersuchung, Ausprobieren, Beobachten, Reflexion und Verwerfungen. [...] Dies passt hervorragend zu einer künstlerischen, theatralen Lerngestaltung, wie sie die Theaterpädagogik anbietet und nutzbar macht: Erfahrungs- und Spielräume in einem Prozess der Selbstorganisation zu schaffen und subjektive Wirklichkeitskonstruktion transparent machen.<sup>24</sup>

Es bleibt dennoch die Frage, welche konkreten Methoden einen systemisch-konstruktivistischen theaterpädagogischen Unterricht nun ausmachen. Anklam et al bieten darauf eine sehr klare Antwort: Es gibt kein Methodenrezept, das in solch einem Kontext angewendet werden kann. Die Haltung der Theaterpädagogin oder des Theaterpädagogen steht vor der Methode. Es gibt zwar ein Repertoire an systemischen Interventionen, aber auch hier ist nicht die Auswahl, sondern die Haltung entscheidend und somit die zentrale Kompetenz für systemische Arbeit.<sup>25</sup>

### 2.2.2 Systemische Beratung/systemische Therapie

Spricht man im Berufskontext von „Beratung“, so beschreibt man ein Konzept der sozialen Hilfeleistung von Menschen für Menschen. Die psychosoziale Beratung kann dahingehend, ausgehend von verschiedenen Therapieschulen, in verschiedene berufliche Kontexte aufgliederte werden.

Das Berufsfeld der für diese Arbeit relevanten systemischen Beratung bezieht sich auf die Grundlage der Disziplinen der Systemtheorie, der systemischen Familientherapie und der Beratungswissenschaft. Wie auch in der systemischen Psychotherapie oder in der systemischen Supervision baut die systemischen Beratung auf der modernen Systemtheorie auf. Charakteristisch für diese Form der Beratung ist, dass systemische Berater und Beraterinnen versuchen, das Verhalten von Menschen aus den Beziehungen und Interaktionen ihrer inneren Eigenschaften und Umwelt zu beschreiben. Der sogenannte Klient oder die Klientin wird dahingehend als System betrachtet, welches sich in einer Systemumwelt bewegt. Dabei betrachtet der oder die systemische Berater oder Beraterin allerdings auch andere Systemebenen, wie beispielsweise Familienangehörige, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder andere Bekannte des

---

<sup>24</sup> ANKLAM, MEYER, REYER 2019, 19.

<sup>25</sup> Vgl. ANKLAM, MEYER, REYER 2019, 18f.

Klienten oder der Klientin. Oftmals werden analoge Techniken oder Dialoge als Methode in den Beratungsterminen genutzt. Wie häufig oder regelmäßig die Sitzungen mit der systemischen Beraterin oder dem systemischen Berater stattfinden, hängt ganz von dem Wunsch der Klientin oder des Klienten ab.

Das Ziel dabei formuliert sich daraus, ähnlich wie in der Familientherapie, die Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten durch verschiedene systemische Methoden zu erweitern. Dabei wird besonders auf die eigenen Ressourcen und der Autonomie des Systems geachtet.<sup>26</sup>

Die systemische Psychotherapie, dessen Grundlage ebenfalls in dem Konzept der systemtheoretischen Wissenschaft liegt, befasst sich neben der oben formulierten Beratung, auch mit der Behandlung psychischer Störungen der Klienten und Klientinnen. Dabei wird der Klient oder die Klientin als System betrachtet, dessen psychische Krankheit eine Störung in der Systemumwelt darstellt, welches eine eigene klinische Therapie zur Behandlung vorsieht. Die individuellen Symptome werden dabei im Kontext der Bezugspersonen gesehen, welche nach Möglichkeit in der Therapie miteinbezogen werden. Es existieren allerdings nicht nur Methoden zu systemischen Einzeltherapie, sondern auch zur systemischer Paar-, Gruppen- oder Familientherapie.

Beide Disziplinen, sowohl die der systemischen Beratung als auch der systemischen Psychotherapie, erfordern eine Kooperation zwischen Hilfesuchendem oder Hilfesuchender und Helfer oder Helferin, wobei der Dialog das zentrale Arbeitsmittel bildet. Die Grundvoraussetzung des oder der Therapierenden, sowie des oder der Beratenden ist dabei eine respektvolle Haltung dem Klienten oder der Klientin gegenüber, sowie eine Unvoreingenommenheit und Wertschätzung gegenüber bisherigen Handlungs- und Lebensstrategien. Beide Arbeitsbereiche zeichnet, ganz nach dem systemischen Verständnis, eine ressourcen- und lösungsorientierte Herangehensweise aus. Der Klient oder die Klientin wird als System betrachtet, dessen psychologische und biologische Eigenschaften die sozialen Bedingungen des jeweiligen Lebens, beeinflussen.<sup>27</sup>

Zusätzlich haben beide Arbeitsfelder gemeinsam, dass bisherige Verhaltens- und Denkmuster der Klienten oder Klientinnen durch verschiedene Interventionstechniken irritiert werden, um damit eine neue Sichtweise darauf zu ermöglichen. Dabei nutzt die Systemikerin oder der Systemiker besondere Gesprächs- und Fragetechniken, die den Menschen anregen, neue Interpretationsvarianten seiner oder ihrer individuellen

---

<sup>26</sup> Vgl. ZWICKER-PELZER 2018, o. S.

<sup>27</sup> Vgl. ROTTHAUS 2020. o. S.

Situation zu finden.<sup>28</sup> Beispiele für diese Gesprächstechniken sind verschiedene systemische Fragen, die einen Informationsgewinn zum Ziel haben. Eine Fragetechnik bietet beispielsweise das zirkuläre Fragen, die sich unter anderem auf das soziale Umfeld der befragten Person beziehen und somit neue Informationen im System der Klientin oder des Klienten entstehen.<sup>29</sup>

### 3 Personalentwicklung in Unternehmen

Personalentwicklung beschreibt Maßnahmen, die zur Förderung der beruflichen Handlungskompetenzen von Mitarbeitenden eines Unternehmens beitragen. Das konkrete Ziel, dass dabei erreicht werden soll, hängt vom Auftraggebenden ab und kann sehr individuell sein. Die, in der Fachwelt sogenannten „Soft Skills“, wie Teamfähigkeit, Entscheidungskompetenz oder Selbstständigkeit sind Schlüsselfaktoren, die zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Durch Weiterbildungsmaßnahmen oder verschiedene Workshops haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln und die Arbeitsqualität somit verbessern.<sup>30</sup>

Nach heutigem Stand existiert eine Vielzahl an Konzepten, die der Personalentwicklung dienen. Für diese Arbeit ist vor allem das Coaching durch eine systemische Beraterin oder einen systemischen Berater und durch Theater in Unternehmen bedeutend. Diese beiden Arbeitsfelder werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

#### 3.1 Theater als Intervention in Unternehmen

Im folgenden Abschnitt wird erläutert, dass das Medium Theater im Unternehmenskontext bereits als Intervention gesehen werden kann und somit vor allem in Bezug auf den systemisch-konstruktivistischen Ansatz, eine optimale Lehr-Lernvoraussetzung mit sich bringt.

Theaterarbeit weicht von herkömmlichen Methoden ab, die in einem Unternehmen für Veränderungsprozesse sorgen soll. Gerade diese unterwartete und irritierende Herangehensweise steigert allerdings laut Volker List die Lernleistung bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Vgl. VALLER-LICHTENBERG 2020, o. S.

<sup>29</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, SCHWEITZER 2016, 251ff.

<sup>30</sup> Vgl. HANNA 2014, 18f.

<sup>31</sup> Vgl. LIST 2014, 6.

Auch Michael Hüttler beschreibt in seiner Arbeit die irritierende Wirkung von Theater in Unternehmen. Er erläutert, dass Unternehmen tendenziell reizüberlastet sind und es dadurch schwierig ist, Aufmerksamkeit für ein bestimmtes Thema zu erregen. Theater fällt allerdings aus den herkömmlichen Methoden, die eine Verhaltensveränderung in Unternehmen erzielen, heraus und bietet dadurch eine neue Möglichkeit, die nicht zur alltäglichen Unternehmensstruktur gehört. Dadurch bietet Theater die Chance, Botschaften einprägsamer zu vermitteln.<sup>32</sup>

Theaterpädagogischer Unterricht oder Workshops beziehungsweise allgemein das Medium Theater wirkt laut Hüttler Verhaltensverändernd. Er beschreibt, dass grundsätzlich davon ausgegangen werden kann, dass Theater in Unternehmen oder Organisationen zuerst einmal eine entspannende Wirkung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erzielen kann. Das Sichtbarmachen von internen Konflikten bietet eine andere Sichtweise auf eine Problemstellung und erlaubt den Teilnehmenden zusätzlich neue Erfahrungen zu machen und dadurch, ganz aus systemtheoretischer Perspektive, neue Denkmuster aufzubauen. Wünschenswert ist zusammengefasst eine gezielte Irritation von außen, die eine ungewohnte Sichtweise auf die präsente Situation zeigt.<sup>33</sup>

Setzt man als Anleiterin oder Anleiter eines theaterpädagogischen Workshops auf diese erwünschte Wirkungsweise, so kann man Theater als (irritierende) Intervention sehen. Das System, das aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens besteht wird durch den Einsatz theatraler Mittel irritiert und versucht sich infolgedessen wieder neu zu organisieren. Im besten Fall reagiert das System daraufhin mit einer Veränderung. Falls diese Wirkung erzeugt wird, so spricht man von der „Assimilation“. Da, wie bereits in Kapitel 2.2 erklärt, ein System aber nicht direkt gelenkt werden kann, besteht ebenfalls die Möglichkeit, dass das System trotz Theater als Intervention an alten Strukturen festhält und die Irritation vergisst. In diesem Fall beschreibt das Phänomen das „Vergessen“. Allerdings besteht laut Hüttler eine höhere Chance, dass allein durch die Irritation, die das Theater in Unternehmen auslöst, die Reaktion assimilierend ist und eine Intervention durch Theater optimal gegen eine Vergessen vorbeugt und dadurch nachhaltiger ist.<sup>34</sup>

Titscher und Königswieser bestätigen diese Aussage und formulieren ebenfalls, dass Theater eine wirksame Interventionsmaßnahme in der systemischen

---

<sup>32</sup> Vgl. HÜTTLER 2012, 38.

<sup>33</sup> Vgl. Ebd., 34.

<sup>34</sup> Vgl. Ebd., 38.

Organisationsberatung bietet. Königswieser ist der Ansicht, dass Theaterpraxis ein höheres Interventionspotential als abstrakte Darstellungen hat.<sup>35</sup>

Resultierend kann also behauptet werden, dass der Einsatz von Theater oder theaterpädagogischen Methoden in Unternehmen durchaus geeignet ist, um verschiedene Veränderungsprozesse auszulösen. Für diese Arbeit sind vor allem die Veränderungsprozesse in Bezug auf Teambuilding von Bedeutung und werden dahingehend näher untersucht.

### 3.2 Theaterpädagogik in der Personalentwicklung

Besonders in der Personalentwicklung hat sich die Theaterpädagogik als kreative und konstruktive Auseinandersetzung eines Individuums mit sich selbst etabliert. Durch die vielen verschieden einsetzbaren theatralen Methoden bietet sie die Möglichkeit, verschiedene Kompetenzen eines oder einer Teilnehmenden zu fördern. Für Unternehmen entsteht die Chance, durch den Einsatz theaterpädagogischer Workshops beispielsweise Offenheit, Reflexionsfähigkeit oder Team- und Kommunikationsfähigkeiten bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eines Unternehmens weiterzuentwickeln und somit eine bessere Zusammenarbeit untereinander zu begünstigen.<sup>36</sup>

Die Theaterpädagogik in der Personalentwicklung kann dabei verschiedene Ziele verfolgen, die individuell mit dem Auftraggebenden abgeklärt werden müssen. Dabei können sowohl persönliche Entwicklungschancen als auch ein betriebswirtschaftlicher Nutzen im Vordergrund stehen.<sup>37</sup>

Das Ziel kann dabei die Schulung von Planungs- und Problemlösungsfähigkeit sein, aber auch die Körpersprache und Stimmpräsenz kann gefördert werden. Die Theaterarbeit legt ihren Fokus auf die Körperarbeit und kann darüber ein höheres Bewusstsein für eine klare Körpersprache bei den Teilnehmenden schaffen. Durch verschiedene Sprech- und Stimmübungen erlangen die Teilnehmenden einen Einblick in den Umgang mit Sprache. Darüber hinaus kann beim Training von Rhetorik und Präsentation ein sicheres Auftreten geschult werden, was in verschiedenen Arbeitsbereichen eines Unternehmens von Bedeutung sein kann.<sup>38</sup> Theaterarbeit und theaterpädagogisches Handeln bedarf vor allem in diesen Kontexten einer intensiven Teamarbeit und kann dadurch auch zur

---

<sup>35</sup> Vgl. SPRUTE 2000, 22.

<sup>36</sup> Vgl. HANNA 2014, 2ff.

<sup>37</sup> Vgl. LIST 2014, 19f.

<sup>38</sup> Vgl. HANNA 2014, 40f.

Teambuildingmaßnahme dienen. Durch verschiedene Übungen wird die Wahrnehmung von eigenen und fremden Impulsen geschärft, und eine bessere Zusammenarbeit kann entwickelt werden.<sup>39</sup>

Ein solcher Workshop findet, egal welches Ziel verfolgt wird, in einem geschützten Rahmen statt, in dem die Teilnehmenden keine Angst vor Fehlern haben müssen und somit ihr Verhalten kritisch hinterfragen können, ohne negative Konsequenzen zu befürchten. Die Theaterpädagogik verfolgt in diesem Zusammenhang einem systemisch-konstruktivistischen Ansatz und arbeitet somit lösungs- und ressourcenorientiert. Durch verschiedene Interventionen sollen thematisierte Situationen aus dem beruflichen Alltag bearbeitet werden.<sup>40</sup>

### 3.2.1 Teambuilding durch Theaterpädagogik in Unternehmen

Theater allgemein, aber auch Theaterpädagogik kann, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, als Interventionsmethode funktionieren, welche Veränderungsprozesse auslöst, die unter anderem auch Teambildend wirken können.

Ein funktionierendes Team setzt eine gute Teamfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Um als Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig zu sein bedarf es einer guten Teamarbeit untereinander und damit gehört diese Schlüsselkompetenz zu einer der wichtigsten. Die Theaterpädagogik bietet dabei eine große Chance, teamstärkend zu wirken.

Theaterarbeit findet dabei individuell beim Einzelnen und in der Gruppe zugleich statt. Die Teilnehmenden bekommen die Aufgabe, sich auf ihre Spielpartnerinnen und Spielpartner einzulassen und gleichzeitig ihre eigenen Fähigkeiten einzubringen.<sup>41</sup> Es wird ein Rahmen geschaffen, in dem die Teilnehmenden geschult werden, ihre Meinungen in der Gruppe auszusprechen und zu verdeutlichen, aber trotzdem konstruktiv miteinander arbeiten.<sup>42</sup> Des Weiteren soll durch einen unterstützenden und wertschätzenden Umgang untereinander eine positive Lern- und Arbeitsatmosphäre geschaffen werden. Dabei ist das Mitwirken jeder und jedes Einzelnen wichtig, sodass durch die theaterpädagogische Arbeit Erfolgsmomente entstehen, die wiederum das Gruppengefühl stärken.<sup>43</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. LIST 2014, 19f.

<sup>40</sup> Vgl. HANNA 2014, 37f.

<sup>41</sup> Vgl. Ebd., 40.

<sup>42</sup> Vgl. RITTER 2013, 102.

<sup>43</sup> Vgl. HANNA 2014, 40.

Partizipative Theaterformen, wie beispielsweise das Forumtheater von Augusto Boal, können bei Konflikten in einem Team einer Regulierung der Probleme beitragen und ermöglichen den Teilnehmenden ein Interagieren mit der Gruppe, welches einen Perspektivwechsel auf die gegebene Situation auslöst.<sup>44</sup> Auch das szenische Spiel nach Scheller oder die Improvisation helfen den Teilnehmenden sich in fremde Rollen hinein zu versetzen und dadurch eine neue Perspektive auf die Situation zu erlangen. Dadurch können Veränderungsprozesse hervorgerufen werden und die eigene Verhaltensweise überdacht und verändert werden. Außerdem fördern solche Methoden die Selbst- und Fremdwahrnehmung, die in einem funktionierendem Team nicht zu kurz kommen sollten und eine wichtige Rolle spielen.<sup>45</sup>

Grundsätzlich dienen verschiedene Gruppenaufgaben und Gruppenübungen dem Teambuilding. Es geht darum, als Gesamtgruppe ein Ziel zu erreichen. Dabei müssen alle Teilnehmenden kommunikativ und kooperativ tätig werden, um eine Übung erfolgreich zu absolvieren. Meistens beinhalten diese Übungen charakteristische Merkmale, wie das Finden einer unbekanntem Lösung durch verschiedene Strategien. Wichtig ist dabei aber nicht nur das Durchführen der Übung allein, sondern auch die Auswertungs- und Reflexionsphase danach. Dies muss von der Theaterpädagogin oder vom Theaterpädagogen angemessen angeleitet werden, um neue Anstöße und Inputs zu erhalten, sowie eine offene Kommunikation in der Gruppe zu fördern. Falls eine Übung misslingen sollte, so kann dies ebenfalls ausgewertet werden und nach einer Lösung oder zumindest einem Verbesserungsvorschlag gesucht werden. Dabei ist es wichtig, einzelnen Personen nicht die Schuld am Scheitern zu geben, sondern zu betonen, dass eine Aufgabe nur als Gruppe gemeistert werden kann. Die Reflexion bietet dem Team zusammenfassend also die Möglichkeit, sich über neue Erkenntnisse auszutauschen und sich diese bewusst zu machen.<sup>46</sup> Aus systemischer Perspektive betrachtet ist die Reflexionsphase vor allem für das Bewusstmachen der neuen Erkenntnisse wichtig. Die Teilnehmenden reflektieren über ihre persönlichen Erfahrungen während der Übung und können so neues Wissen aufbauen. Außerdem besteht die Möglichkeit, sich in der Gruppe auszutauschen. Dies verdeutlicht, dass die Übung von allen anders erlebt wurde und jede und jeder die Situation anders auswertet. Dem liegt die subjektiven Wirklichkeitskonstruktion zugrunde.

---

<sup>44</sup> Vgl. SPRUTE 2000, 30f.

<sup>45</sup> Vgl. HANNA 2014, 34.

<sup>46</sup> Vgl. MEHLER 2014, 9f.

### 3.2.1.1 Beispiele und Übungen

Das folgende Kapitel bietet eine exemplarische Auswahl an Übungen und Beispiele an einsetzbaren Methoden, die in einem theaterpädagogischem Workshop in einem Unternehmen stattfinden können. Der Fokus liegt dabei auf Teambuilding, sowie einer gruppenstärkenden Wirkung. Natürlich gibt es noch viel mehr Übungen, die Vielfalt der Übungen würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

Beginnt man in der Theaterpädagogik mit einem Team oder einer Gruppe zu arbeiten, die eher weniger Bezug zur Kunstform Theater hat, so bieten sich Übungen an, die die Gruppe erstmal vertraut miteinander machen und Hemmungen abbauen. Solche Übungen bieten sich außerdem gleichzeitig als gruppenstärkende Übungen an, da man als Teilnehmende oder Teilnehmender auf alle Mitglieder eingehen muss. Je nachdem, ob sich das Team untereinander schon gut kennt, oder es sich um ein neu aufgestelltes Team handelt, können erste Übungen spezifisch ausgewählt werden.

Wenn es sich um ein neues Team handelt, in dem sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch nicht gut kennen, können verschiedene Kennenlernübungen aus der Theaterpädagogik helfen, eine gemeinsame und positive Atmosphäre zu schaffen. Eine einfache und zum Einstieg in die Theaterarbeit optimale Kennenlernübung ist zum Beispiel der Gestenkreis.

**Gestenkreis:** Die Teilnehmenden stellen sich in einen Kreis auf. Reihum wird der Name gesagt und mit einer Geste verbunden. Nach jeder neuen Gesten- und Namenskombination wiederholt die Großgruppe alle vorangegangenen Namen und Gesten gemeinsam.

*Ziel der Übung:* Die Teammitglieder lernen sich kennen und erleben einen sanften Einstieg in die Theaterarbeit. Jede und Jeder darf seine Kreativität durch eine beliebige Geste in die Gruppe tragen und wird dabei nicht beurteilt. Durch das Prinzip des synchronen Wiederholens in der Großgruppe entsteht ein Chor, der den einzelnen Personen das Gefühl von Sicherheit in der Gruppe gibt.

Besteht ein Team bereits und es gibt Probleme in der Zusammenarbeit, so können Übungen, die nur durch gemeinsames Arbeiten zum Ziel kommen, hilfreich sein. Ein respektvoller Umgang sowie eine genaue Reflexion danach, sind ein wichtiger Bestandteil jeder Übung und dürfen nicht zu kurz kommen.

**Assoziationsbälle:** Die Teilnehmenden stehen im Raum verteilt und werfen sich gegenseitig einen Ball zu. Immer wenn der Ball geworfen wird, muss ein Begriff zu einem Thema gesagt werden. Dieses Thema kann auf die Problemlage, in der sich das Team

befindet, abgestimmt werden. Zum Beispiel: gelungene Kommunikation. Die Reihenfolge, in der der Ball geworfen wird, muss wiederholbar sein. Denn der Ball soll immer wieder in der gleichen Reihenfolge weitergegeben werden. Zu beachten gilt während der gesamten Übung, dass die Aufgabe darin besteht, den ausgesprochenen Begriff zu verbildlichen und gleichzeitig dafür zu sorgen, dass der Ball sicher in den Händen der nächsten Person ankommt. Dabei liegt die Verantwortung bei der übergebenden Person. Somit kann auch auf eventuelle Einschränkungen in der Motorik, dem Sichtfeld o.Ä. eingegangen werden, indem der Ball nicht geworfen, sondern direkt übergeben wird. Fällt der Ball zu Boden, so liegt der Fehler folglich bei der oder dem Teilnehmenden, die oder der nicht gefangen hat, sondern bei der Person, die geworfen hat. Zusätzlich besteht aber eben auch die Aufgabe, den Ball auf kreative Arten weiterzugeben. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen sich die Frage stellen, wie ein Ball geworfen oder weitergegeben werden kann, um damit auch das ausgesprochene Wort zu verbildlichen. Danach wird die Zeit gestoppt und das Team muss über einen möglichst langen Zeitraum den Ball in der Luft halten.

*Ziel der Übung:* Die Teilnehmenden tauschen sich über ein Thema aus und es werden Informationen dazu gesammelt. Jede und jeder muss etwas beitragen und gleichzeitig dem Team helfen, den Ball in der Luft zu behalten. Dabei werden kreative Möglichkeiten, wie ein Ball weitergegeben werden kann, ausprobiert. Außerdem wird der Teamgeist gefördert, indem sie zusammen ein Ziel verfolgen: Möglichst lange den Ball nicht zum Fallen zu bringen.

Gibt es ein konkretes Problem, das das Team in seiner Leistung einschränkt, so können Übungen helfen, in denen eine neue Perspektive eingenommen wird. Ein Beispiel dafür ist das Rollenspiel oder die Improvisation, aber auch Standbilder können der Problembewältigung dienen. Die Teilnehmenden bekommen damit neue Denkanstöße und erleben ein Stück weit neue Wirklichkeiten und können somit neues Wissen aufbauen. Außerdem kann ein oder mehrere Lösungsvorschläge diskutiert werden und durch verschiedene theatrale Mittel dargestellt werden. Durch den Einsatz von Theater haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in eine konkrete Situation einzufühlen. Aus diesen Gründen eignen sich solche Übungen auch besonders aus systemischer Sicht.

**Improvisationstheater:** Das Improvisationstheater nach Keith Johnstone fordert die Spontaneität, die Wahrnehmung sowie die Fantasie und ermutigt die Menschen alles auszusprechen und die Gedanken nicht zu zensieren. Die Aufgabe des Improvisationstheaters ist also, Verhaltensweisen und Blockaden zu verändern und

durch die eigenen kreativen Ressourcen neue Sichtweisen zu erreichen. Diese Herangehensweise ist besonders für die Persönlichkeitsentwicklung bedeutend. Durch verschiedene Improvisationsübungen können Probleme offengelegt werden und Lösungsvorschläge direkt ausprobiert. Außerdem muss das Team miteinander agieren sowie das Angebot der anderen Person aufnehmen und darauf reagieren. Improvisation funktioniert nämlich nach Johnstone nur dann, wenn das Angebot akzeptiert wird. Wird es blockiert, stockt die Handlung und die Szene stagniert.<sup>47</sup>

**Szenisches Spiel:** Das Szenische Spiel nach Ingo Scheller basiert auf Arbeiten Stanislawskis, dem Theater der Unterdrückten von Boal sowie dem oben genannten Improvisationstheater. Scheller legt dabei großen Wert auf die schauspielerische Intervention, wodurch diese Art von Theater für die systemische Arbeitsweise interessant wird. Durch verschiedene Angebote der oder des Spielenden werden Lern- und Erkenntnisprozess angestoßen, ohne dabei den Fokus auf die schauspielerischen Fähigkeiten zu legen. Scheller formuliert, dass der Lernprozess durch das Hineinversetzen in eine andere Rolle stattfindet und dadurch auch das Verhalten einer anderen Person nachvollziehbarer gemacht wird. Durch das Einnehmen neuer Perspektiven können Verhaltensveränderungen im Team und im Einzelnen ausgelöst werden und außerdem Problemsituationen szenisch geschildert werden. Scheller teilt das Szenische Spiel in vier Phasen. Die Darstellerinnen und Darsteller erkunden in der ersten Phase die Szene und die Gestaltungsmöglichkeiten der Rolle. Danach soll das szenische Einfühlen im Mittelpunkt stehen, indem die fremde Rolle im Inneren erkundet werden soll. Die dritte Phase dient dem gegenseitigen Austausch, denn durch Interventionen, die die Szene irritieren und gegebenenfalls anhalten, soll das gezeigte reflektiert werden. Die Gefühle der Rollen werden ausgesprochen. In der letzten Phase des szenischen Spiels können alternative Handlungsoptionen ausprobiert werden, um eine Veränderung in der Rolle und in der Situation zu erreichen.<sup>48</sup>

### 3.3 systemische Beratung in Unternehmen

Systemische Beratung ist neben dem privaten Kontext auch in der Wirtschaft beheimatet und wird oftmals mit dem Begriff „Coaching“ konnotiert. Die Beratung in diesem Kontext richtet sich auf die Fragen oder Probleme, die sich auf die Arbeitswelt konzentrieren. Die systemische Grundhaltung bleibt dabei gleich. Der oder die Beratende gibt keine Lösung vor, sondern eröffnet den Bereich der selbstständigen Weiterentwicklung der oder des

---

<sup>47</sup> Vgl. HANNA 2014, 32f.

<sup>48</sup> Vgl. Ebd., 33ff.

Kunden oder Klienten. Auch hier wird davon ausgegangen, dass das zu beratende System Expertin oder Experte für die betreffenden Probleme oder Lösungen ist und für den Weg, der zur Lösung führt. Coaching dient nicht der Behandlung von Symptomen, sondern fungiert als Prozessbegleiter zum Finden einer Lösung. Die systemische Beratung arbeitet ressourcenorientiert, wie auch im privaten Bereich. Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion sollen dabei bestmöglich gefördert werden, um neue Handlungsmöglichkeiten zu finden.

Es gibt verschiedene Modelle von Coaching und systemischer Beratung in Unternehmen. Besonders populär ist dabei das Einzelcoaching mit Führungskräften oder mit Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern. Aber auch Gruppen-, Projekt-, oder für diese Arbeit relevante Teamcoachings können in Unternehmen stattfinden.<sup>49</sup> Dabei gibt es unterschiedlichste Gründe, einen systemischen Beratungsprozess zu veranlassen. Konfliktsituationen, mangelnde Führungskompetenz, schlechte Kommunikation untereinander, Umgang mit Stress, Burnout und Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterentwicklung sind dahingehend nur eine kleine Auswahl.<sup>50</sup>

Wird die systemische Beratung in Unternehmen für verschiedene Themen, die ein ganzes Team betreffen angewandt, so versteht man unter einem Team eine Gruppe von Personen, die ein gemeinsames Leistungsziel verfolgen oder sich für einen gemeinsamen Arbeitsansatz engagieren.<sup>51</sup> Beratungsanlässe für Teams in einem Unternehmen können dabei sehr verschieden sein. Typischerweise wird Teambesprechung in Übergangssituationen angewandt, wie zum Beispiel der Start eines neuen Teams, eine Teamumstrukturierung oder einer Teamauflösung. Seltener wird Teambesprechung auch ohne eine bevorstehende Umstellung gesucht. Dabei kann Teambuilding, weil das Arbeitsteam nicht gut miteinander funktioniert, ein Auftragsgrund für eine systemischen Beratung sein.<sup>52</sup>

Zu beachten gilt allerdings, dass in Teamcoachings mit mehreren Personen gleichzeitig gearbeitet wird und somit Einzelgespräche nur eingeschränkt möglich sind. Gleichzeitig bietet diese Form aber auch die Chance, allen Beteiligten zu einem Beitrag zum Erfolg zu verhelfen und dadurch das Team als solches implizit zu stärken.<sup>53</sup>

Die Dauer solcher Workshops ist sehr unterschiedlich. Beratungsprozesse können mit zwei bis drei Einheiten abgeschlossen werden, aber auch längere Prozesse sind

---

<sup>49</sup> Vgl. RAUEN 2014, 2ff.

<sup>50</sup> Vgl. ANHANG: Interview.

<sup>51</sup> Vgl. KRITZ, NÖBAUER 2008, 27.

<sup>52</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, SCHWEITZER 2016, 413f.

<sup>53</sup> Vgl. HANNA 2014, 24f.

durchaus möglich. Es bedarf daher einer genauen Planung der Beratungsdauer, einer klaren Zielorientierung, sowie einer regelmäßigen Zielkontrolle, um den Auftrag des Unternehmens zu erfüllen.<sup>54</sup>

### 3.3.1 Teambuilding durch systemische Beratung in Unternehmen

Ein (Arbeits-)Team innerhalb eines Unternehmens besteht aus Mitgliedern, die durch Zusammenarbeit an ein Ziel kommen sollen. Im besten Fall gibt, laut Lorelei Kopp, ein Team der einzelnen Mitarbeiterin oder dem einzelnen Mitarbeiter das Gefühl, gemeinsam mit seinem Team am Unternehmenserfolg mitzuwirken. Das Ergebnis wird dabei von der Kooperation untereinander, sowie der Teamleistung abhängig und jedes Mitglied trägt dabei einen Teil der Verantwortung. Allerdings kann genau dies zum Problem werden, denn das einzelne Mitglied eines Teams ist nur ein Bruchteil eines Unternehmens und die gute und funktionierende Zusammenarbeit innerhalb des Teams kann ins Ungleichgewicht geraten.<sup>55</sup> Aber auch ein unklares Ziel, fehlender Zusammenhalt oder ein ungleiches Verhältnis zwischen Kritik und Wertschätzung innerhalb des Teams kann zu Konflikten führen und ein Weiterarbeiten und die Zielerreichung erschweren.

Von Schlippe und Schweizer formulieren dahingehend verschiedene Grundgedanken, die zur Teamberatung im systemischen Kontext beitragen. Dazu zählt das Miteinbeziehen der Führungskräfte in die Beratung, um Unklarheiten, die das Unternehmen und die Unternehmensorganisation angehen, entgegenzuwirken. Außerdem soll die oder der Beratende den Teammitgliedern mit Transparenz begegnen, das heißt Spielregeln im Beratungskontext klar und offen zu formulieren. In einer Teamberatung darf das Individuum nicht vergessen werden und alle Teilnehmenden muss eine Stimme gegeben werden.<sup>56</sup> Nachdem eine Bestandsaufnahme der aktuellen Ist-Situation gemacht wurde und die einzelnen Rollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert wurden, stellt sich für die systemische Beraterin oder den systemischen Berater die Frage, was das Team benötigt, um besser arbeiten zu können. Je nach Situation gibt es verschiedene Übungen, die Teambildend wirken. Diese Übungen sollen den Wert eines jeden einzelnen Menschen hervorheben und Respekt und Wertschätzung dürfen dabei nicht zu kurz kommen. Ähnlich wie in der

---

<sup>54</sup> Vgl. ANHANG: Interview.

<sup>55</sup> Vgl. KOPP 2019, 12ff.

<sup>56</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, SCHWEITZER 2016, 114f.

Theaterpädagogik ist es auch hier wichtig, Übungen zu finden, in denen ein gemeinsamer Erfolgserlebnis zum Tragen kommt.<sup>57</sup>

Mit verschiedenen Methoden und Übungen kann ein Team innerhalb eines Unternehmens gefördert und beraten werden, um durch diese Methoden eine bessere Teamarbeit zu erreichen.

### 3.3.1.1 Beispiele und Übungen

Wie auch in der Theaterpädagogik gibt es verschiedene Übungen und Tools, die von der systemischen Beratung in der Personalentwicklung eingesetzt werden können. Je nach Auftrag werden spezifische Methoden eingesetzt, um ein Team entweder zusammenzuführen, aufzubauen oder zu stärken. Das folgende Kapitel bietet eine kleine und exemplarische Auswahl an Übungen, die in den Bereich des Teambuildings fallen.

Ein fester Bestandteil eines funktionierenden Teams ist eine gelungene Kommunikation. Um diesen Aspekt zu üben, eignen sich verschiedene Übungen, die sowohl eine verbale als auch nonverbale Kommunikation fördern. Die Übung „Kommunikationslinie“ eignet sich dahingehend besonders gut und macht außerdem bewusst, dass Wissen nicht einfach übertragbar ist und der Mensch als System verschiedene Herangehensweisen benötigt, um Wissen aufzubauen.

**Kommunikationslinie:** Das Team teilt sich in zwei Gruppen auf. Die eine Gruppe bildet eine Schlange, in der alle in eine Richtung stehen, die anderen bleiben sitzen, sodass sie die Schlange sehen können und im ersten Durchlauf als Publikum fungieren. Nun beginnt die oder der hinterste der Schlange eine Geste zu machen und sie der oder dem Teilnehmenden davor zu zeigen. Nach dem Stille-Post-Prinzip wird die Geste immer der Person vor einem gezeigt und durch die Schlange weitergegeben. Das Publikum kann beobachten, wie die erste Geste verändert wird und am Ende meist etwas anderes ankommt. Danach wird die Gruppe gewechselt und jeweils reflektiert.

*Ziel der Übung:* Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden darauf aufmerksam gemacht, dass Kommunikation möglichst präzise sein muss, um am Ende richtig anzukommen. Außerdem spielt der Aspekt des Lehrens und Lernens im Vordergrund, weil eine Geste der bevorstehenden Person möglichst genau beigebracht werden muss.

---

<sup>57</sup> Vgl. ANHANG: Interview.

Das Team verfolgt außerdem das gemeinsame Ziel, am Ende dieselbe Geste wie am Anfang aufzuzeigen. Dadurch wird der Teamgeist gefördert.<sup>58</sup>

Um ein bestehendes Team zu fördern und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen, dass sie alle am Erfolg beitragen, eignen sich Übungen, in der jede und jeder einzeln an die Reihe kommt und die Aufgabe nach bestem Gewissen erledigen muss, um ans Ziel zu kommen. Dabei soll darauf geachtet werden, dass niemand für das Handeln be- oder verurteilt wird. Ein Beispiel für eine solche Übung ist „fünf Bälle, ein Team“

**Fünf Bälle, ein Team:** Alle Teilnehmenden stehen gut verteilt im Raum. Nun kommen 5 Bälle nach und nach ins Spiel, die sich gegenseitig zugeworfen werden. Die Reihenfolge von wem der Ball gekommen ist und zu wem er geht muss sich dabei gemerkt werden. Die letzte Person wirft den Ball dann zur ersten. Wenn alle Bälle durch sind, ist der Durchlauf zu ende. In den nächsten Durchläufen wird nun die Zeit gestoppt und versucht, jede Runde schneller zu werden.

*Ziel der Übung:* Die Teilnehmenden haben ein gemeinsames Ziel verfolgt und gegen einen Gegner – die Zeit – gespielt. Die Motivation, sich immer als Gruppe zu steigern, fördert das Teamverhalten und zeigt, dass nur wenn jede und jeder Einzelne mithilft, ein besseres Ergebnis erlangt werden kann.<sup>59</sup>

Bernhard Müller, ein systemischer Berater, der in Unternehmen verschiedene Workshops zum Thema Teambuilding anbietet, erklärt, dass besonders die Ermittlung der verschiedenen Rollen eines Teams am Anfang ein wichtiger Bestandteil dieser Arbeit ist. Um Herauszufinden, welche Personen welche Rollen spielen, konkurrieren oder sogar fehlen, wird das sogenannte Rollenspiel eingesetzt. Dadurch können Strukturen aufgezeigt werden, die eine gelungene Teamarbeit verhindern.<sup>60</sup>

**Rollenspiel:** Die Teilnehmenden werden anhand kurzer Einführung angeleitet, in eine bestimmte Rolle zu schlüpfen und damit eine neue Sichtweise auf eine Situation einzunehmen. Anders als bei der Theaterpädagogik wird diese Übung im Beratungskontext oft nur minimalistisch benutzt. Auch der Weg in die Rolle bedarf einer nicht so intensiven Herangehensweise wie in der Theaterpädagogik. Dennoch erlangen die einzelnen Personen durch den Perspektivwechsel neue Denkanstöße und eine Veränderung im Verhalten kann ausgelöst werden. Durch den Erkenntnisgewinn kann

---

<sup>58</sup> Vgl. KOPP 2019, 109ff.

<sup>59</sup> Vgl. Ebd., 113f.

<sup>60</sup> Vgl. ANHANG: Interview.

das Individuum wiederum Wissen aufbauen und hat die Möglichkeit, dieses in der Arbeitsalltagswelt anzuwenden.<sup>61</sup>

## 4 Zusammenhänge zwischen Theaterpädagogik und systemischer Beratung

In den folgenden Kapiteln wird der Zusammenhang zwischen einer systemkonstruktivistischen Theaterpädagogik und systemischer Beratung erläutert. Der Fokus liegt auf dem Einsatz beider Arbeitsbereiche in der Personalentwicklung mit dem Ziel, ein Team zu stärken.

### 4.1 Zusammenarbeit von Theaterpädagogik und systemischer Beratung in der Personalentwicklung

Die systemische Beratung und die Theaterpädagogik haben in der Personalentwicklung beide das Ziel, Entwicklungen und Veränderungen zu ermöglichen und zu fördern und dabei neue Lösungswege auszuprobieren. Dabei unterscheiden sich die beiden Disziplinen durch ihre Herangehensweisen.

Die Theaterpädagogik fördert durch verschiedene Methoden unterschiedliche Kompetenzen einer Teilnehmerin oder eines Teilnehmers meist als Nebeneffekt. Dabei wird auch ein ästhetischer Wert in den Fokus genommen, der den Teilnehmenden befähigt, sich in verschiedene Positionen oder Rollen zu begeben und einen kreativen Prozess zu gestalten. Die Teilnehmenden dürfen sich in einem geschützten Rahmen, in dem nicht zwischen richtig und falsch unterschieden wird, ausprobieren und verschiedene, kreative Erfahrungen sammeln und dadurch, im systemkonstruktivistischen Ansatz, Wissen aufbauen. Obwohl die Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten auf die Einzelne oder den Einzelnen zurückgeht, gibt es immer auch einen Gruppenprozess, der unter anderem auch die Teamfähigkeit fördert. Auch wenn der Fokus in dieser Form auf der ganzen Gruppe liegt, wird in der Theaterpädagogik immer auch auf den einzelnen Menschen eingegangen, sodass dieser nicht zu kurz kommt. Bei einer Zusammenarbeit darf dies nicht außer Acht gelassen werden.

Die systemische Beratung hingegen legt ihren Fokus gezielt auf die Persönlichkeitsentwicklung und den Anspruch, dass die Teilnehmenden selbst befähigt

---

<sup>61</sup> Vgl. HANNA 2014, 47f.

sind, ein Problem zu lösen. Die Arbeit wirkt dabei Selbstermächtigend und die Teilnehmenden bekommen die Chance, einzig und allein durch ihre vorhandenen Ressourcen eine Lösung zu erreichen. Dabei spielt nicht nur der Gruppenprozess eine wichtige Rolle, sondern auch der Prozess jeder und jedes Einzelnen. Durch verschiedene systemische Frage- und Gesprächstechniken kann auf die einzelne Mitarbeiterin oder den einzelnen Mitarbeiter eingegangen werden.

Das Theater wirkt an sich, wie in Kapitel 3.2 aufgeführt, im Unternehmenskontext bereits als Intervention. Allein diese Tatsache erklärt einen Zusammenhang zur Systemik. Durch den Einsatz von Theaterpädagogik in einem Unternehmen und die dadurch entstandene Irritation im Mitarbeiterinnen- und Arbeitersystem, kann bereits ein Veränderungsprozess ausgelöst werden. In der Theaterpädagogik gelingt es den Teilnehmenden außerdem durch den ästhetischen Prozess Differenzenerfahrungen zu machen und die Realität als etwas konstruiertes und Subjektives zu betrachten, aber auch, die Gestaltbarkeit der Wirklichkeit. Genau darin liegt auch ein Schnittpunkt zum systemisch-konstruktivistischen Ansatz und somit auch zur systemischen Beratung. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihren eigenen Ressourcen in so einem Rahmen arbeiten können und müssen, was wieder ein Verbindungspunkt zur systemischen Beratung ist und ein Kernpunkt der systemischen Schule. Beide Arbeitsbereiche überschneiden und ergänzen sich durch ihren systemischen Ansatz und können dadurch optimal verbunden werden. Die Klientinnen und Klienten werden beim Finden ihrer eignen Lösung von einer Beraterin oder einem Berater begleitet, während die Theaterpädagogik einen Raum schafft, in dem sie Lösungsvorschläge direkt ausprobieren und durch verschiedene Übungen gezielt andere Perspektiven einnehmen können. Während die Theaterpädagogik auf das ganze Team, das ganze System acht nimmt und dadurch gruppendynamische Prozesse auslöst, kann durch die systemische Beratung zusätzlich gezielt auch auf einzelne Personen eingegangen werden.

Beide Arbeitsfelder verfolgen mit verschiedenen Schwerpunktsetzungen das Ziel, den Menschen zu ermächtigen, sodass er als Gestalter seiner Wirklichkeit fungiert. Die Theaterpädagogik und die systemische Beratung ist dabei immer „nur“ der kreative Entwicklungsbegleiter. Gerade dadurch eröffnen sich allerdings neue Möglichkeiten. So kann mithilfe der Theaterpädagogik beispielsweise ein Thema theatral dargestellt werden und damit einen Raum erschaffen, in dem sich alle ausprobieren können, während die systemische Beratung danach mit dem entstandenen Material weiterarbeiten kann und eben individuell auf den einzelnen Menschen eingehen kann.

Theaterpädagogischer Unterricht oder Workshops bedeuten, wie bereits des Öfteren erläutert, eine intensive Gruppenarbeit. Arbeiten systemische Beratung und Theaterpädagogik zusammen entsteht also die Chance, durch die Theaterpädagogik den Fokus auf die Gruppendynamik zu legen, während die systemische Beratung das Hauptaugenmerk gezielt auf das einzelne Individuum legt. Besonders hervorzuheben ist, dass nach dem systemischen Ansatz das ganze Team anwesend ist und somit direkt mit dem ganzen Teilnehmendensystem gearbeitet werden kann.

Beide Arbeitsbereiche können sich demnach ergänzen und mit dem gewonnenen Material des anderen weiterarbeiten, wodurch eine Dichte an Informationen entsteht. Diese Informationen können je nach Arbeitsbereich anders bearbeitet werden und eine bieten eine breite Auswahl an Angeboten, auf das ein Team zurückgreifen kann. Durch diese Vielzahl an Möglichkeiten wird eine breitere Zielgruppe angesprochen, was nach systemtheoretischer Sicht ein großer Gewinn für die Wissensvermittlung bedeutet.

#### 4.1.1 Kombinierbare Übungen

Betrachtet man die oben beschriebenen Übungen der Theaterpädagogik und der systemischen Beratung, wird schnell erkennbar, dass es Überschneidungen und Ähnlichkeiten gibt. Werden die Übungen verbunden, kann die systemische Beratung von der Theaterpädagogik profitieren und umgekehrt. Anhand der ausgewählten Übungen wird im folgenden Abschnitt erläutert, wie man diese, und somit auch die beiden Arbeitsbereiche, verbinden kann. Natürlich ist dies nur eine kleine Auswahl, diese soll aber als Beispiel und exemplarisch für eine Vielzahl an kombinierbaren Übungen sein und auch einen Denkanstoß bieten, wie sich einzelne Übungen verbinden lassen können.

**Gestekreis und Kommunikationslinie:** Das zentrale Element beider Übungen ist das Erfinden von Gesten und das Weitergeben dieser Gesten an die Gruppe. Dadurch wird zum einen vermittelt, dass Lernprozesse sehr individuell sein können, aber auch die Kreativität der Einzelnen darf zum Ausdruck kommen. Verbindet man die Übung, ergeben sich zwei Möglichkeiten, die sowohl Teamfördernd wirken als auch das Bewusstsein für jeden einzelnen schaffen. So kann die Übung aus der Theaterpädagogik übernommen werden, die erste Geste darf dabei im Kreis immer nur minimal verändert werden und hat damit einen ähnlichen Charakter wie in der systemischen Beratung, die dem „Stille-Post“-Prinzip folgt. Durch das Weitervermitteln der Gesten und das Wiederholen der Gruppe, wird aufgezeigt, wie individuell die einzelnen Teilnehmenden agieren und welche persönliche Note sie der Geste geben.

Wenn man die Übung verbindet und immer eine ganze Gruppe die neue Geste wiederholen muss, so entsteht ein gemeinsames arbeiten, was den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum einen Schutz bietet, da sie nicht alleine vor der Gruppe stehen, zum anderen wird das Teamgefühl gestärkt, da alle einer Aufgabe gemeinsam nachgehen müssen. Systemisch gesehen, kann die Übung gerade dahingehend von Bedeutung sein, als das jede und jeder seinen persönlichen Beitrag leistet und das gesamte Teilnehmendensystem den neuen Impuls aufnimmt und damit weiter forscht.

**Assoziationsbälle und fünf Bälle, ein Team:** Die Übung Assoziationsbälle aus der Theaterpädagogik verbindet kreatives Handeln mit Brainstorming. Durch die Aufgabe, die Weitergabe eines Balls mit einem Begriff zu verbinden, der nach der Ansicht der Teilnehmenden wichtig für eine gelungene Teamarbeit ist, kann auf eine einfache Art und Weise Material gesammelt werden, mit dem in einem Beratungsprozess weitergearbeitet werden kann. Die systemische Beraterin oder der systemische Berater kann durch diese Übung heraushören, welche Aspekte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an verschiedenen Themen besonders wichtig sind. So kann zum Beispiel der Überbegriff „Teamarbeit“ heißen, zu dem verschiedene Begriffe gesammelt werden können. Wenn man die Übung mit der systemischen Beratung zusammenführt, so können sich genannte Begriffe wiederholen. Wenn Begriffe öfter genannt werden, so kann die systemische Beraterin oder der systemische Berater herausfiltern, auf welche Aspekte in der weiterführenden Arbeit besonders wertgelegt werden soll. Gibt man der Gruppe die Aufgabe der Zeitmessung dazu, so wird die Teamarbeit gefördert, da die einzelnen Personen zusammen gegen den Gegner der Zeit antreten. Der kreative Einfluss der Theaterpädagogik, der den Wurf mit einer Geste verbindet, ermöglicht eine Verbindung zwischen dem Begriff und dem Körper und kann durch diese Doppelung gleichzeitig eine passende Emotion auslösen. Beide Übungen haben gemeinsam, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ins Spiel kommen, sich frei machen und ohne Zensur ihre Assoziationen zu einem Thema teilen. Dabei dürfen sie sich körperlich ausprobieren und haben zusätzlich ein Teambuildendes Moment, nämlich den Wettkampfcharakter.

**Szenisches Spiel oder Improvisation und Rollenspiel:** Wie bereits im Kapitel 3.3.1.1 erläutert, wird das Rollenspiel in der systemischen Beratung meist nur oberflächlich behandelt. Durch die Theaterpädagogik eröffnet sich allerdings die Möglichkeit tiefer in die Materie einzudringen. Die Theaterpädagogik hat Methoden, um intensiver in eine Rollenarbeit zu gehen und somit die Wirkung zu verstärken. Das Rollenspiel aus der systemischen Beratung und das Szenische Spiel beziehungsweise die Improvisation greifen damit ineinander. Der Vorteil in der Zusammenarbeit zwischen systemischer

Beratung und Theaterpädagogik liegt also darin, das Rollenspiel viel gezielter, genauer und präziser anzuleiten und dadurch in ein Szenisches Spiel oder eine Improvisation zu kommen. In der Improvisation wird vor allem mit den eigenen Ressourcen gearbeitet und der Fokus auf das agieren bzw. reagieren gelegt, was entscheidend für die Zusammenarbeit ist. Beim Szenischen Spiel hat die Reflexion danach eine zentrale Bedeutung, die einen konstruktiven Austausch untereinander fördert. Gemeinsam bieten diese Übungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Perspektivenwechsel durch fremde Rollen an und erlauben durch vorgegebene Situationen, die sie erspielen müssen, eine Lösung auszuprobieren, sie wieder zu verwerfen und in einem geschützten Rahmen an den Problemen der Gruppe zu arbeiten. Die systemische Beraterin oder der systemische Berater kann eine anschließende Reflexion führen und die systemischen Gesprächs- und Fragetechniken dabei einbauen, während die Theaterpädagogik den Spielprozess begleitet und damit tiefgründiger macht. In der Verbindung dieser Übungen liegt in der Zusammenarbeit der beiden Arbeitsbereiche eine besonders große Chance, den Arbeitsprozess zu verbessern. Das Theaterspielen, sowie das Reflektieren danach werden durch die beiden Disziplinen sehr gut gefördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dadurch gezielt durch den Prozess begleitet. Die Theaterpädagogik kann ihre Stärke im Spiel einsetzen und die einzelne Person mit ihren eigenen Ressourcen begleiten, während die systemische Beratung ihren Fokus auf das Gespräch danach legen kann und durch die Intervention des Theaterspielens einen ersten Anstoß für den Austausch hat.

#### 4.2 Risiken in der Zusammenarbeit

Die vorangegangenen Kapitel zeigen, dass der Zusammenschluss zwischen systemischer Beratung und Theaterpädagogik oftmals eine sehr intensive Arbeit mit den Teammitgliedern und auch mit der eigenen Person bedeutet. Durch verschiedene Übungen, Interventionen oder Gesprächstechniken kann nicht ausgeschlossen werden, dass starke Emotionen aufkommen können oder sogar persönliche Krisen ausgelöst werden.

Die Theaterpädagogin oder der Theaterpädagoge trägt zusammen mit der Beraterin oder dem Berater die Verantwortung für den Arbeitsprozess. Beide müssen es sich zur Aufgabe machen, die Methoden gewissenhaft auszuwählen und das Team auf ihrem Weg des Workshops zu beraten und unterstützen. Dabei muss dafür gesorgt werden, die Teilnehmenden vor Selbstentblößung zu schützen. Während des Workshops soll zwischen privatem und persönlichem Material unterschieden werden. Privat fasst alles

zusammen, was die oder der Teilnehmende für sich behalten möchte und nicht mit den Teammitgliedern teilen will. Persönlich hingegen beschreibt jenes biografische Material, welches im Arbeitsprozess ausgetauscht werden kann. Klare Anweisungen und Erklärungen sind dahingehend erforderlich, damit die Teammitgliedern zwischen privat und persönlich unterscheiden können und sich damit selbst schützen.

Die Theaterpädagogik wird gerade in diesem Kontext durch ihre quasi-therapeutische Wirkung besser verbreitet, sodass die unbeabsichtigten pädagogisch-therapeutischen Nebenprodukte als Ziel angepriesen werden. Bei beiden Arbeitsbereichen wird also durch die intensive Arbeit von einer therapeutischen Wirkung gesprochen, allerdings muss eine klare Linie zwischen Beratung, Theaterpädagogik und Therapie gezogen werden. Weder die Theaterpädagogik noch die systemische Beratung, haben eine Therapie und damit verbundene Behandlung von Krankheitsbildern zum Ziel und beide grenzen sich auch klar davon ab. Die Leitung des Workshops soll bei, Auftreten von tiefer liegenden Problemen der Teilnehmenden lediglich an eine weiterführende Stelle verweisen und darf sich selbst nicht in die Position einer Therapeutin oder eines Therapeuten begeben.

Die Haltung der Workshopleiterinnen und Workshopleiter, egal ob aus der Theaterpädagogik oder der systemischen Beratung muss also klar sein und die Grenzen der Arbeit klar definiert, damit sie keine Grenzen überschreiten.

#### 4.2.1 Abgrenzung Theaterpädagogik/Therapie

In dem folgenden Kapitel werden diese Schnittstellen zwischen Theaterpädagogik, systemischer Beratung und Therapie genauer erläutert, um dem Risiko einer Grenzüberschreitung entgegenzuwirken.

Theaterpädagogik befindet sich mit ihrem Wirken und Arbeiten in der Schnittstelle zwischen Theater, Pädagogik und Therapie, besonders im Bereich der Gestalt- und Verhaltenstherapie. Diese Schnittstelle wird besonders dann deutlich, wenn man Begrifflichkeiten, die in beiden Bereichen verwendet werden, vergleicht. So wird beispielsweise der Begriff Rollenspiel meist vorschnell der Theaterpädagogik zugeordnet, aber auch im sozial- und verhaltenspsychologischen Kontext als Methode verwendet, in dem Handlungsmuster erprobt werden. Ausschlaggebend für eine klare Abgrenzung beider Disziplinen ist die Zielsetzung.

Im Theater geht es um das Darstellen einer Geschichte oder einer Situation mithilfe theatraler Mittel, das Ziel von Therapie ist die Heilung eines Menschen.<sup>62</sup> Theaterpädagogik kann durchaus eine unbeabsichtigte therapeutische Wirkung haben, darf sich aber keiner Behandlung verschiedener Krankheitsbilder dienen.<sup>63</sup> Der Fokus auf der Heilung liegt klar außerhalb des Arbeits- und Wirkungsbereichs der Theaterpädagogik und darf auch nicht damit in Verbindung gebracht werden.<sup>64</sup>

Dennoch kann die Theaterpädagogik gerade in der Personalentwicklung zu starken Emotionen führen. Durch die oftmals starke Auseinandersetzung mit der eigenen Person, können Interventionen unbeabsichtigt zu Krisen führen. Tritt ein solcher Fall ein, muss von Seiten der Theaterpädagogin oder des Theaterpädagogen eine klare Grenze zu den Lerninhalten gezogen werden und bei Bedarf auch Kontakte zu psychologischen Einrichtungen hergestellt werden.<sup>65</sup>

#### 4.2.2 Abgrenzung Beratung/Therapie

Wie in Kapitel 2.2.2 erläutert, gibt es auch zwischen systemischer Beratung und systemischer (Psycho-)Therapie einen Schnittpunkt. Laut Arist von Schlippe ist die Grenze zwischen systemischer Therapie und systemischer Beratung fließend und kann nur in Anbetracht der individuellen Problemlagen der Klienten oder Klientinnen betrachtet werden, die sich ebenfalls zwischen klinischen und nichtklinischen Bereichen bewegen.<sup>66</sup>

Allerdings lassen sich einige signifikante Unterschiede feststellen. Die Psychotherapie ist ein Prozess, in dem spezielle therapeutische Methoden und Techniken angewandt werden. So beeinflusst die Therapie Verhaltensstörungen und Leidenszustände einer Klientin oder eines Klienten und versuchen somit eine Heilung zu erreichen. Die Therapie ist damit Bestandteil einer medizinischen Versorgung. Die Beratung betrachtet die Klientin oder den Klienten ohne ihre oder seine mögliche Erkrankung und orientiert sich an einer Neuorientierung. Dieser Arbeitsbereich liegt nicht im medizinischem Bereich und die Kosten werden, im Gegensatz zur Psychotherapie, meist nicht von Krankenkassen übernommen.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. FELDER et. al. 2020, 37ff.

<sup>63</sup> Vgl. PICKARDT 2020, o. S.

<sup>64</sup> Vgl. FELDER et. al. 2019, 37ff.

<sup>65</sup> Vgl. HANNA 2014, 47f.

<sup>66</sup> Vgl. VON SCHLIPPE, In: KNORR 2003, 30ff.

<sup>67</sup> Vgl. SCHNOOR 2006, 48f.

Zu beachten gilt also, dass bei einer Therapieform die Behandlung psychischer Störungen und Krankheitsbilder im Vordergrund steht. Bei der systemischen Beratung wird niemals behandelt, sondern eben nur beraten. Ähnlich wie bei der heilenden Wirkung in der Theaterpädagogik, kann auch in der systemischen Beratung eine Heilung als Nebeneffekt auftreten. Das Empfinden dieser Heilung liegt allerdings im Ratsuchenden und bildet damit kein konkretes Ziel der systemischen Beratung.<sup>68</sup>

Diese Arbeit bezieht sich auf die systemische Beratung und nicht auf die Therapie. Daher gilt zu beachten, dass niemals der therapeutische Ansatz einer Heilung in die Arbeitsweise einer oder eines Beratenden eingebaut werden darf. Falls jedoch eine Krisensituation auftreten sollte, muss wie beim theaterpädagogischem Handeln eine klare Grenze zur Therapie gezogen werden und gegebenenfalls Kontakt zu weiterführenden Stellen hergestellt werden.

## 5 Mögliche Form einer Zusammenarbeit im Unternehmenskontext

Die vorangegangenen Abschnitte erläutern die Zusammenhänge der Theaterpädagogik und Beratung allgemein, sowie auch in der Personalentwicklung in Unternehmen. Dabei stellt sich heraus, dass bei systemischem Handeln vor allem die Haltung der anleitenden Person im Vordergrund steht und kein Methodenrepertoire, da jede Übung eine andere Wirkung in verschiedenen Gruppen auslöst. Es stellt sich also die Frage, wie eine Form der Zusammenarbeit aussehen kann, sodass diese in teambildenden Workshops eingesetzt werden kann und beide Arbeitsbereiche von dieser Symbiose profitieren.

Die Theaterpädagogik schafft die Möglichkeit durch einen künstlerischen Zugang zu einem Thema (in diesem Fall Teambuilding) ästhetische Erfahrungen bei den Teilnehmenden auszulösen. Dadurch erleben sie neue Zugänge, Blickwinkel und Sinneserfahrungen, die eine Veränderung anstoßen können. Da der Einsatz von Theater in Unternehmen allerdings noch fremd wirkt, kann dieser bereits als Intervention verstanden werden und bietet damit aus systemtheoretischer Sicht, bereits eine Grundlage, auf die aufgebaut werden kann. Betrachtet man das Team in einem Unternehmen als System, das sich nach einer Irritation selbst reguliert, so können sowohl theaterpädagogische Workshops als auch verschiedene theaterpädagogische Methoden einen Veränderungsprozess auslösen, der eine bessere Zusammenarbeit untereinander zum Ziel hat. Dennoch darf die Theaterpädagogik keine pseudo-

---

<sup>68</sup> Vgl. DEWE, WINTERLING, In: NITTEL 2016, 66f.

therapeutische Zielsetzung haben und bewegt sich dadurch auf einer Gratwanderung zur Therapie. Genau hier kann meiner Meinung nach die systemische Beratung ansetzen. Durch unterschiedliche Gesprächs- und Fragetechniken wird eine verhaltensverändernde Entwicklung einer Person oder eines ganzen Teams als Ziel gesetzt. Diese Zielsetzung ist ebenfalls nicht therapeutisch, sondern basiert auf einer beratenden Ebene, die allerdings tiefer gehen kann als die Theaterpädagogik. Die Theaterarbeit kann dabei Themen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenlegen, die in einem Beratungssetting weiter behandelt werden können.

Theaterpädagogisches Arbeiten kann befreiend wirken und durch die Nichtunterscheidung zwischen falsch und richtig ein Rahmen schaffen, in dem die Teilnehmenden sehr offen mit Thematiken und Emotionen umgehen können. Dadurch hat ein solcher Workshop nicht von vornherein einen therapeutisch wirkenden Charakter, der für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einengend wirkt, weil das Problem im Vordergrund steht.

Konkretisiert man diese Thesen so kann ein Workshopkonzept gebildet werden, in dem die Theaterpädagogik zuerst Themen sammelt und die Teilnehmenden sich dabei theatral ausprobieren können um danach durch die systemische Beratung die Situation tiefergehend zu behandeln. Aus systemtheoretischer Sicht muss die Theaterpädagogin oder der Theaterpädagoge dabei ressourcen- und lösungsorientiert arbeiten. In den Übungen soll das Teilnehmendensystem also mit den eigenen Ressourcen arbeiten. Die Arbeit sollte auf die eigenen Erfahrungen aufgebaut werden und die theaterpädagogische Leitung nur als Begleitung funktionieren und dabei keine Lösung vorgeben. Dasselbe gilt auch für die systemische Beraterin oder den systemischen Berater. Geht man davon aus, dass mit der Gruppe zunächst theaterpädagogisch gearbeitet wird und danach mit den daraus herauskristallisierten Themen und den entstandenen Emotionen in einem Beratungssetting weitergearbeitet wird, so entsteht die Möglichkeit eine Übung und die daraus gewonnen Erfahrungen mit einer systemischen Beraterin oder einem systemischen Berater tiefergehend zu reflektieren. Das System wird also durch theatrale Mittel irritiert und durch die Reflektion danach zu einer selbst entwickelten Lösung begleitet. Dabei steht vor allem das Ausprobieren verschiedener Rollen in theaterpädagogischen Übungen im Fokus, dass unter Berücksichtigung der konstruktivistischen Wirklichkeitsschaffung reflektiert und vom System eigenhändig analysiert wird.

Im Gegensatz dazu können auch zuerst Übungen der systemischen Beratung durchgeführt werden und mithilfe der Theaterpädagogik unter einem anderen

Blickwinkel weiterbearbeitet werden. Am Beispiel des Rollenspiels und der Verbindung mit der Improvisation oder dem Szenischen Spiel kann die Beraterin oder der Berater die grundlegende Situation erläutern und die Theaterpädagogin oder der Theaterpädagoge infolgedessen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine tiefergehende Rollenarbeit ermöglichen. Daraus resultiert die Möglichkeit, den Teilnehmenden einen intensiveren Perspektivenwechsel zu ermöglichen, wodurch im Nachhinein eine höhere Chance entsteht, dass Veränderungen im Teilnehmendensystem angestoßen werden.

Aber auch eine Mischform der oben genannten Möglichkeiten halte ich für möglich. So kann eine theaterpädagogische Übung, die die Teamarbeit fördert, angeleitet werden und durch Interventionen von Seiten der systemischen Beraterin oder des systemischen Beraters angekurbelt und vielleicht sogar in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Aber auch dabei ist es wichtig, dass sich die anleitenden Personen nur als Begleitung der Übung sehen, nicht als diejenigen, die eine Lösung vorgeben.

Zusammenfassend ist also zu beachten, dass die oben genannten Möglichkeiten der Zusammenarbeit immer auf einem systemischen Ansatz beruhen, die eine offene Kommunikation, die Arbeit mit den eigenen Ressourcen, eine respektvolle Haltung und den bewussten Umgang mit verschiedenen, subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen voraussetzen. Das Team mit dem gearbeitet wird, sowie die einzelnen Personen, die es bilden, werden dabei als System betrachtet, das sich nach Irritationen selbst reguliert und dabei verändert. Außerdem kann in Bezug auf diese Betrachtungsweise ein System nicht direkt gelenkt werden. Dies sollte meiner Meinung nach auch nicht das Ziel dieser Arbeitsform sein, sondern vielmehr das Vertrauen, dass ein System selbstständig zur Lösung gelangen kann. Eine systemische Theaterpädagogik und die systemische Beratung verbindet also eine Herangehensweise, in der beide als Begleitung eines Prozesses fungieren, der durch Interventionen von außen ausgelöst wird und mithilfe neuer Erfahrungen, die während dieser Phase gesammelt werden, Wissen aufgenommen werden kann. Mit diesem neu erlangtem Wissen schenkt die Theaterpädagogik und die systemische Beratung zusammen dem betreffenden System die meiner Meinung nach optimale Möglichkeit einer Lösungsfindung.

## 6 Fazit

Die vorliegende Arbeit konnte zeigen, dass die Theaterpädagogik und die systemische Beratung in Bezug auf Teambuilding ähnliche Methoden aufweisen und dadurch verbunden werden können. Der jeweilige Einsatz basiert auf dem Wissen der Systemtheorie, die als Grundlage das Handeln der Pädagogin oder des Pädagogen beeinflusst. Daraus ergibt sich, dass jedes System einer subjektiven Wirklichkeitskonstruktion unterliegt und durch den Einsatz verschiedener Übungen nicht direkt gelenkt werden kann, sondern immer nur zu einem Veränderungsprozess bewegt werden kann. Dies geschieht meist durch Interventionen. Durch die Irritation eines Systems von außen wird ein Prozess der Selbstregulierung ausgelöst, in dem das System von allein versucht, sich wieder in eine Ordnung zu bringen. In dem Kontext dieser Arbeit bedient sich die Theaterpädagogik und die Beratung genau dieser Denkweise.<sup>69</sup> In der vorliegenden Arbeit bildet ein Team mit seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem Unternehmen das System, mit dem gearbeitet wird. Obwohl der Einsatz der Theaterpädagogik und der systemischen Beratung meist verschiedenen Zielen folgt, lässt sich herausstellen, dass beide Bereiche verbunden werden können.<sup>70</sup> Durch den Vergleich der exemplarisch ausgewählten Übungen und der systemischen Grundlage, der beide Berufsgruppen in diesem Kontext folgen, lässt sich ableiten, dass diese auf verschiedene Weisen zusammengeführt werden können. Dadurch entsteht die Chance einer möglichen Form der Zusammenarbeit zwischen einer Theaterpädagogin oder einem Theaterpädagogen und einer systemischen Beraterin oder eines Beraters.<sup>71</sup>

Obwohl beide Arbeitsfelder von der Zusammenarbeit auf verschiedenste Art und Weisen voneinander profitieren können, so birgt diese Form auch ein Risiko. Die Theaterpädagogik und die systemische Beratung verbinden nämlich oftmals auch eine intensive Arbeit an der eignen Person und können dabei starke Emotionen hervorrufen. Nichtsdestotrotz müssen sich beide Arbeitsweisen klar von einer Therapie abgrenzen und dürfen therapeutisches Wirken niemals zum Ziel haben.<sup>72</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Theaterpädagogik mit systemischen Ansatz und die systemische Beratung durch ihre Ähnlichkeit, aber vor allem durch ihre Unterschiede in Teambildenden Workshops aufeinander aufbauen können. Das System, dass aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Teams entsteht, profitiert von den

---

<sup>69</sup> Vgl. Kapitel 2.

<sup>70</sup> Vgl. Kapitel 4.

<sup>71</sup> Vgl. Kapitel 5.

<sup>72</sup> Vgl. Kapitel 4.2.

Kernpunkten beider Bereiche, sowie von deren Verbindung und enthält somit sehr breit gefächerte Möglichkeiten, sich zu verändern und entwickeln.

Im Zuge dieser Arbeit bin ich auf viele sehr interessante Inhalte gestoßen und habe für mich spannende Erkenntnisse gewonnen, was mich anregt, zukünftig genau in einem solchen Bereich tätig zu werden.

## 7 Quellen

### 7.1 Literaturquellen

**ANKLAM, Sandra / MEYER, Verena / REYER Thomas:** Didaktik und Methodik in der Theaterpädagogik. Szenisch-Systemisch: Eine Frage der Haltung!?. 1. Auflage. Seelze: Friedrich Verlag GmbH 2018.

**ANKLAM, Sandra / MEYER, Verena / REYER Thomas:** Systemische Didaktik. Haltung ist die erste Intervention. Oder: Warum es sich für Theaterpädagog\*innen lohnt, vom Konstruktivismus zu lernen. In: Zeitschrift für Theaterpädagogik. 2019, Heft 74, S. 18ff.

**DEWE, Bernd / WINTERLING, Jens:** Beratung zwischen Bildung, Therapie und Hilfe – Abgrenzung der Übergänge. In: NITTEL, Dieter (Hrsg.): Handbuch. Pädagogische Beratung über die Lebensspanne. S. 60-69. Weinheim: Beltz Juventa 2016.

**FELDER, Marcel / KRAMER-Länger, Mathis / LILLE, Roger / ULRICH, Ursula:** Studienbuch Theaterpädagogik. Grundlagen und Anregungen. 4. Auflage. Bern: hep verlag ag 2019.

**GÖHMANN, Lars:** Theatrale Wirklichkeiten. Möglichkeiten und Grenzen einer systemisch-konstruktivistischen Theaterpädagogik im Kontext ästhetischer Bildung. Aachen: Mainz-Verlag 2004.

**HANNA, Rene:** Theaterpädagogik in der Personalentwicklung. Ein innovativer Ansatz. 1. Auflage. Hamburg: René Hanna Coaching | Training | Moderation 2014.

**HÜTTLER, Michael:** Unternehmenstheater. Vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer?. Eine theaterwissenschaftliche Betrachtung. Stuttgart: ibidem-Verlag 2012.

**MEHLER, Christian (Hrsg):** Teambuilding als Gesamtkonzept. 16 Methoden für jede Gruppenphase. 1. Auflage. Norderstedt: Books on Demand GmbH 2014.

**KOPP, Lorelei:** Spielend leichtes Teambuilding. Seminare, Workshops, Trainings spielerisch und lebendig gestalten. 15 Gruppenspiele. 1. Auflage. Graz: CodeWort Digitalagentur OG 2019.

**KRITZ, Willy Christian / NÖBAUER Brigitta:** Teamkompetenz. Konzepte, Trainingsmethoden, Praxis. 4. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG 2008.

**RAUEN, Christopher:** Coaching. Praxis der Personalpsychologie. 3. Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG 2014.

**RITTER, Karoline:** Darstellendes Spiel und ästhetische Bildung. Eine empirische Studie zur Theaterarbeit in der Grundschule. Kassel: kassel university press 2013.

**SCHNOOR, Heike (Hrsg):** Psychosoziale Beratung in der Sozial- und Rehabilitationspädagogik. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH 2006.

**SIMON, Fritz B.:** Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag 2006.

**SPRUTE, Christian:** Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH 2000.

**VON GLASERSFELD, Ernst:** Wissen, Sprache und Wirklichkeit. Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. 1. Auflage. Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH 1987.

**VON SCHLIPPE, Arist / SCHWEITZER, Jochen:** Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundwissen. 3. Unveränderte Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH 2016.

**VON SCHLIPPE, Arist:** Grundlagen systemischer Beratung. In: KNORR, Michael (Hrsg.): Systemische Praxis der Erziehungs- und Familienberatung. S. 30-57. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH 2003.

## 7.2 Internetquellen

**LIST, Volker:** Theatermethoden im Business. In: <https://angewandte-theaterforschung.de>, Stand: 1.7.2014. URL: <https://angewandte-theaterforschung.de/wp-content/uploads/2014/10/Theatermethoden-im-Business.pdf> (letzter Aufruf: 21.6.2020).

**OSTERNDORP, Elisabeth:** Der Bundesverband Theaterpädagogik E.V. Aufgaben und Ziele. In: [www.butinfo.de](http://www.butinfo.de), Stand: 24.7.2020. URL: <https://www.butinfo.de/aufgaben-und-ziele> (letzter Aufruf: 14.7.2020).

**PICKARDT, Lutz:** Theater – Theaterpädagogik – Theatertherapie. In: [www.lutz-pickardt.de](http://www.lutz-pickardt.de), Stand: 26.7.2020. URL: <http://lutz-pickardt.de/theater-theaterpaedagogik-theatertherapie/> (letzter Aufruf: 2.8.2020).

**ROTHHAUS, Wilhelm:** Von der Familientherapie zur Systemtherapie. Ein kurzer historischer Überblick. In: [www.dgsf.org](http://www.dgsf.org), Stand: 26.7.2020. URL: <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/historisches.html> (letzter Aufruf: 26.7.2020).

**ROTHHAUS, Wilhelm:** Was heißt systemisch? In: [www.dgsf.org](http://www.dgsf.org), Stand: 26.7.2020. URL: <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch> (letzter Aufruf: 26.7.2020).

**VALLER-LICHTENBERG, Anne:** Familientherapie - Systemische Therapie. In: [www.dgsf.org](http://www.dgsf.org), Stand: 26.7.2020. URL: [https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/familientherapie-systemische\\_therapie.html](https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/familientherapie-systemische_therapie.html) (letzter Aufruf: 26.7.2020).

**WAGNER, Elisabeth:** Systemische Gruppentherapie. Systemisches Arbeiten in Gruppen. In: [www.lasf.at](http://www.lasf.at), Stand: 23.1.2019. URL: [https://www.lasf.at/wp-content/uploads/2017/01/SN\\_11\\_03\\_Wagner.pdf](https://www.lasf.at/wp-content/uploads/2017/01/SN_11_03_Wagner.pdf) (letzter Aufruf: 13.6.2020).

**ZWICKER-PELZER, Renate:** Familienberatung - Systemische Beratung. In: [www.dgsf.org](http://www.dgsf.org), Stand: 26.7.2020. URL: <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/familienberatung-systemische-beratung> (letzter Aufruf: 26.7.2020).

## 8 Anhang

Interview mit Bernhard Müller, systemischer Berater.<sup>73</sup>

### **1. Wie würden Sie ihren Arbeitsbereich als systemischer Berater in einem Unternehmen definieren?**

Ein sehr großer Bereich ist die Arbeit mit Einzelpersonen, also das Einzelcoaching. Hierbei geht es vor Allem um die Arbeit mit Führungskräften. Das können Manager, Geschäftsführer, aber auch Bereichsleiter oder Gruppenleiter sein. Beim Einzelcoaching oder Führungskräftecoaching geht es meist um eine Prozessbegleitung bei konkreten Projekten. Dabei steht eine gewisse Zielorientiertheit im Vordergrund. Auch der Führungsstil und der Führungstyp wird dabei Thematisiert.

Es gibt aber auch das Einzelcoaching mit Mitarbeitern, die in keiner Führungsposition sind. Dabei geht es auch um eine Zielperspektive aber auch um Grundsätzliche Themen wie Teamarbeit, Positionierung im Team, Konfliktmanagement oder persönliche Ziele und Horizonte.

Bei der Arbeit mit Gruppen geht es um ähnliche Themen. Da ist das Teambuilding oder das Konfliktmanagement im Vordergrund. Bei der Arbeit als Systemiker in Unternehmen ist das Begleiten, das Feedback geben und das Aufzeigen von Zuständen und Abläufe wichtig. Auf keinem Fall das Ratschläge geben, oder das präsentieren von Lösungen.

### **2. Arbeiten Sie nur mit Einzelpersonen oder auch mit Gruppen?**

Sowohl als auch. Wie im Punkt eins beschrieben, geht es um Einzelcoaching, aber auch um das Gruppencoaching oder um das Moderieren von Workshops. Bei einem Workshop ist mir die Zusammenarbeit und das Einbeziehen der Teilnehmer in den Prozess sehr wichtig. Ein Workshop ist für mich, wie der Name schon sagt, eine Arbeitstagung, Arbeitssitzung, Arbeitskreis oder noch besser, eine Denkwerkstatt. Das heißt, ich verstehe mich nicht als Vortragender, der einen Monolog führt, ich erarbeite ein Thema gemeinsam mit der Gruppe. Das Ergebnis kann durchaus aus auch von meinem geplanten Ergebnis abweichen. Das Ergebnis des Klienten muss nicht zugleich das Ergebnis des Beraters sein. Das gilt es zu respektieren.

### **3. Welche verschiedene Gründe gibt es, um Sie als Berater in einem Unternehmen zu kontaktieren?**

Leider werde ich meistens erst dann kontaktiert, wenn ein Problem auftritt. Nur selten kann ich, sozusagen präventiv arbeiten. Die Gründe sind sehr vielfältig: Konfliktsituationen, mangelnde Führungskompetenz, schlechte Kommunikation, unverhältnismäßig viele Krankheitsfälle, Umgang mit Stress, Burnout, Zielfindung, psychische Belastungen am Arbeitsplatz, Mitarbeiterentwicklung, Bewerbungsprozesse, uvm.

---

<sup>73</sup> Hinweis: Dieses Interview wurde schriftlich per Mail geführt und im Nachhinein nicht mehr bearbeitet.

**4. Über welche Dauer finden Beratungsgespräche in Unternehmen statt?**

Das ist sehr unterschiedlich und hängt auch vom Thema ab. Ein Prozess kann mit 2-3 Einheiten abgeschlossen sein, es gibt aber auch längere Prozesse, die über mehrere Monate gehen. Wichtig hierbei ist, dass eine Planung über die Dauer gemacht wird. Das heißt, der Klient, das Unternehmen kann mit einer gewissen Dauer planen und rechnen. Deshalb ist die Zielorientierung und die regelmäßige Zielkontrolle sehr wichtig.

**5. Inwieweit können Sie Ihre systemische Herangehensweise begründen?**

Bei jedem Prozess in einem Unternehmen, ob im Einzelkontext oder in Gruppen, ist es immer ein größeres System, das Einfluss auf das Ergebnis oder den Arbeitsalltag einfließen lässt. Es ist daher sehr wichtig, dieses System in den Prozess miteinzubeziehen. Ich gehe sogar so weit zu behaupten, dass sogar der Berater ein Teil des Systems ist. Das System auszublenden würde nicht die Realität widerspiegeln. Unter System verstehe ich grob das Unternehmensumfeld und das private Umfeld von jedem Beteiligten. Das soziale Umfeld, sprich das System des Beteiligten hat unmittelbar Einfluss auf jeden Einzelnen oder auf die Gruppe, auf den Prozess, auf das Ergebnis, auf das Ziel. Das ist die Begründung für das systemische Arbeiten in Unternehmen. Systemische Haltungen des Beraters wie, Neutralität (gegenüber den Teilnehmern und gegenüber der Lösung), Respekt, Zirkulär, Ziel- und Lösungsorientiert, sind dabei sehr wichtig.

**6. Geben Sie auch Workshops, die den Fokus auf Teambuilding haben?**

Teambuilding bzw. Teamorientierung sind wichtige Bausteine im Funktionieren eines Unternehmens. Das meiste muss mit und in einem Team bewältigt werden. Natürlich sind Workshops zu diesem Thema sehr wichtig.

**7. Wie gehen Sie an Teambildende Workshops heran?**

Zuerst ist es wichtig, eine Bestandsaufnahme der Ist-Situation zu machen. Was funktioniert sehr gut, was weniger, was gar nicht. Wer spielt welche Rolle? Jeder, Jede TeilnehmerInn in einem Team „spielt“ eine gewisse Rolle. Diese Rolle kann eine ganz andere sein, als die die er oder sie in einem anderen Kontext „spielt“. Die Frage ist: „Wer spielt welche Rolle“. Ergänzen sich diese Rollen? Gibt es Konkurrenzen? Fehlen wichtige Rollen? Wie funktioniert das Team? Das sind wichtige Fragen, die ich erarbeite. Was benötigt das Team um besser arbeiten zu können. Sehr gut funktioniert das Erarbeiten dieser Punkte mittels Rollenspiele. Je nach Situation und Thema gibt es eine Menge an Teamspielen. Auch das Tauschen der jeweiligen Rollen untereinander kann sehr lehrreich und perspektivenerweiternd für die Teilnehmer sein. Außerdem erhöht es das Verständnis füreinander.

**8. Beziehen Sie die Führungskraft in Ihren Prozess mit ein?**

Die Führungskraft ist ein Teil des Systems und somit unverzichtbar als Faktor im Prozess. Am besten ist es, wenn die Führungskraft aktiv teilnimmt. Manchmal ist es aber auch besser, ohne die Führungskraft zu arbeiten, als Teil im Prozess ist sie aber unabhkömmlich.

**9. Welche Übungen eignen sich, um ein Team als solches zu stärken?**

Das sind vor allem Übungen, bei welchen man spürt, dass jeder seinen Teil dazu beiträgt, jeder auf Basis seiner Rolle. Es ist auch wichtig, Übungen zu integrieren bei welchen der Respekt und die Wertschätzung herausgearbeitet wird. Und solche, bei welchen der gemeinsame Erfolg zum Tragen kommt.

**10. Wie gehen Sie mit starken Emotionen um?**

Emotionen sind sehr wichtig manchmal im Unternehmerischen Kontext noch ein Tabu. Ich bin der Meinung, dass Emotionen oder auch die sichtbaren Emotionen in einem Unternehmen Platz haben sollen und wichtig sind. Der Mensch besteht nunmal aus Emotionen. Ich als Berater kann sehr gut teilhaben, grenze mich aber nach einem Beratungsprozess wieder ab, um frei zu sein für mein eigenes (privat)-leben und auch für den nächsten Prozess.

## 9 Eidesstaatliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Arbeit selbstständig angefertigt, nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt und alle Stellen, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken, gegebenenfalls auch elektronischen Medien, entnommen sind, durch Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht habe.

---

Ort, Datum Handschriftliche Unterschrift