

SolutionStage®:

**Organisationen mit
mehr Lösungs-Spiel-Räumen®
beseelen**



Dr. Hans-Peter Korn
(Director of Solution Stage®)

**Die jeweils aktuellste Version ist hier zu finden:
www.korn.ch/SolutionStage**

THEORETISCHER HINTERGRUND

Einleitung	3
Moreno's "Psychodrama" und "Soziodrama" als Basis für "Lösungs-Spiel-Räume"	6
Das philosophische System	7
Die Instrumente	8
Moreno's "Handlungskonzept"	9
Moreno's Rollenkonzept	10
Grundtechniken:	10
Lösungsfokussierung als inspirierende Kraft	15
"Solution Stage": Die Verbindung des Moreanischen Rollenspiels mit der Lösungsfokussierung	20
 SOLUTIONSTAGE®-ANWENDUNGSBEISPIEL: "BELASTENDE BEZIEHUNG ZU EINEM MEETINGTEILNEHMER VERBESSERN"	
Kontext und Ausgangslage	21
Ablauf	21
Aufwärmen:	21
Bestimmung des Protagonisten: Wer hat welches Anliegen?.....	22
Auftragsklärung	22
Erstes Bild: "Der Weg ins Wunderland / der Wunderladen"	22
Zweites Bild: "Arbeitssituation im Wunderland"	23
Allgemeiner Hinweis zu weiteren Bildern:	26
Abschlussphase.....	26
Sharing:.....	26
Rollenfeedback	27
Prozessanalyse.....	27
Schlußfolgerungen	27

QUELLEN- UND LITERATURHINWEISE

WEBSITES

Theoretischer Hintergrund

Einleitung

*Die ganze Welt ist Bühne,
Und alle Frau'n und Männer blosse Spieler.
(Shakespeare "Wie es euch gefällt")*

"An den Knotenpunkten der Organisation stehen handelnde Personen in ihrer Emotionalität und Intellektualität, mit ihren Sorgen, Hoffnungen und Befürchtungen, mit ihrer Phantasie und ihrer Begriffsstutzigkeit." So zitiert Gerhard Hochreiter im Einleitungstext des Buches "Die Seele der Organisation berühren" ¹ Dirk Baeker.

Wie aber können diese an den Knotenpunkten der Organisationen handelnde Menschen ihre Spontaneität und Kreativität (wieder)entdecken? Wie gelingt das, damit Organisationen zu "lernende Organisationen" werden, in welchen Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen und verändern können (Senge 2001, 22)?

Welche bewusst geförderten Gelegenheiten, welche spezifischen Infrastrukturen, welche Freiräume bieten solche lernenden Organisationen an, um das zu ermöglichen?

Die "Solution Stage"® ² ist eine mögliche Antwort: Sie ist ein "Lösungs-Spiel-Raum"®, der als realitätsnah inszeniertes Modell des Arbeitsumfelds den Menschen in der Organisation die authentische Reflexion und ein aktives gemeinsames Schaffen von Lösungen erleichtert. Diese "Solution Stage" ist jener Ort, an dem der „spirit“, die Seele der Organisation, entdeckt, erlebt und berührt werden kann.

Auf einer "Probephühne" inszenieren die Menschen Varianten denkbarer Lösungen. Sie werden dabei von einem Coach in der Rolle eines "Regisseurs" unterstützt - nicht jedoch als "Autor" ihrer Lösungen. **"Modellhaft ausprobieren statt nur darüber reden"** ist das Prinzip. Sie bleiben dabei die Experten für Ihre Berufssituation. Der "Coach/Regisseur" der "Solution Stage" bietet keine rezeptartigen Lösungen oder Rat"schläge" und arbeitet mit keinen psychotherapeutischen Methoden. Spielend - anhand modellhaft nachgebildeter Arbeitssituationen - entdecken die Menschen selber Ihre Ressourcen und neuen Lösungswege. Nicht das Analysieren der Probleme und der Problemursachen sondern das Aufspüren und Verstärken der "Erfolgsrezepte" stehen dabei im Mittelpunkt.

Kein seriöser Techniker würde eine neue Produktionsanlage in Betrieb nehmen, ohne sie vorher in einem Versuchslabor ausreichend getestet zu haben.

Wie aber erforschen und testen wir alternative Lösungsideen bei schwierigen Verhandlungssituationen und Konfliktgesprächen? Wie konzipieren wir neue Prozessabläufe? Oder neue Dienstleistungen? Überlegen wir uns das nur im Kopf und auf dem Papier oder entwickeln und testen wir diese Lösungsideen vorher auch in einem "Versuchslabor"?

¹ (Erscheinen geplant im 2004; Leiter des Hsg.-Teams: Jürgen Schmücking, Wien)

² "SolutionStage Lösungs-Spiel-Raum" ist eine eingetragene Wortmarke des Autors

Der "Lösungs-Spiel-Raum"® ist ein solches "Labor", um z.B. das modellhaft zu entwickeln und zu testen:

- Konfliktlösung zwischen Einzelpersonen und im Team
- Kommunikation und Präsentation z.B. um Verkaufssituationen
- Ideen für organisatorische Veränderungen
- Lösungen im Zusammenhang mit der Einführung von TQM und Prozessmanagement
- Visionen und Leitbilder
- neue Produkt- und Dienstleistungsideen

Dieser "Lösungs-Spiel-Raum" unterstützt auch die Wahrnehmung jener organisationalen und sozialen Strukturen, in denen wir uns bewegen. Und damit befreien wir uns allmählich von den zuvor unerkannten Kräften und erlangen schliesslich die Fähigkeit, produktiv mit diesen Strukturen zu arbeiten und sie zu verändern. (Senge 2001, 118)

Um diese "inneren Wirklichkeiten" der Organisationen im Kontext der in ihnen handelnden Personen zu erforschen können "Lösungs-Spiel-Räume" als "Freiräume" und "Versuchslabors" dienen. Dort kann z.B. ein Projektleiter versuchsweise eine andere Position oder Rolle einnehmen. Im Rollenspiel können dann die Wirklichkeiten und Wechselwirkungen der drei von Popper³ postulierten Welten sichtbar und erforschbar gemacht werden:

- Die erste Welt der Dinge, die wir mit unseren Sinnen erfahren.
- Die zweite Welt der psychischen Zustände wie Freude oder Angst
- Die dritte Welt der Bedeutungen oder der Erzeugnisse des menschlichen Geistes wie Mythen, Theorien oder Erfindungen

Jeder von uns hat seine ganz persönliche Sicht dieser drei Welten: Keiner von uns kann erkennen, wie ein Anderer einen Stuhl wahrnimmt (erste Welt) oder spüren, wie es für einen Anderen ist, wenn er "Angst" hat (zweite Welt). Und keiner von uns kann wissen, welche Interpretationen ein Anderer hat, wenn er die Sitzordnung von Verhandlungsteilnehmern sieht (dritte Welt). Das einzige was wir können, ist, gemeinsam diese Welten erlebbar zu machen und über das, was wir wahrnehmen, fühlen und vermuten zu kommunizieren in der Hoffnung, dadurch (nach H. Maturana) den "konsensuellen Bereich"⁴ zu erweitern.

Damit Menschen in Organisationen handelnd gemeinsame Visionen verfolgen können, brauchen sie Interaktions- und Kommunikationsräume, um diesen konsensuellen Bereich zu schaffen.

Wenn Kinder mit Puppen spielen, üben sie Interaktionswissen mit anderen Menschen ein. Das Spielzimmer ist eine Mikrowelt. Lernen in Mikrowelten ist nicht auf Kinder beschränkt. Auch wenn die Personalabteilung ein Rollenspiel entwirft, das im Vorgesetztentraining angewandt werden soll, schafft sie eine Mikrowelt, schreibt Senge (2001, 379).

Im Jahr 1990 meinte Senge in seinem Buch "Die fünfte Disziplin" (Senge 2001, 379) dass es künftig PC-basierte Mikrowelten ermöglichen werden, komplexe Team-Interaktionen und Geschäfts-Interaktionen zu erlernen. Heute wissen wir, dass komplexe Team-Interaktionen in Organisationen kaum mit PC-basierten Mikrowelten erkundet werden. Statt dessen hat sich in letzter Zeit die analoge und szenische Methode der "Organisationsaufstellungen" (Weber 2000) zu verbreiten begonnen. Derartige „Aufstellungen“ sind nützlich, um die impliziten strukturelle Aspekte in Systemen mit der Metapher der geometrischen Positionierung und Ausrichtung von Repräsentanten sichtbar und spürbar zu machen und

³ Popper, K.R. (1998) "Objektive Erkenntnis", Hamburg, S. 64

⁴ siehe <http://beat.doebe.li/bibliothek/w00220.html>

um geometrische Metaphern für bessere Strukturen („Lösungsbild“) zu entwickeln. Um diese auf die Systemstruktur bezogenen Metaphern jedoch in konkretes Handeln zur tatsächlichen Verbesserung der Situation im „Originalsystem“ (z.B. einer Bürogemeinschaft) umzusetzen, sind Mikrowelten auf Basis szenischer "Spiel-Räume" mit freien Dialogen eine gute Möglichkeit.

Derartige Spiel-Räume arbeiten auch nicht mit anderen Metaphern wie etwa Outdoor-Trainings sondern mit realitätsnahen Modellen von Arbeitssituationen. Schon oft brachten z.B. Teambildungs-Experimente Manager auf Wildwasserflossen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher. (Senge 2001, 26)

Das Arbeiten mit Metaphern, wie es bei Systemischen Aufstellungen oder bei Outdoor-Trainings der Fall ist, erlaubt Einsichten in das „Funktionieren“ des Originalsystems. Für das Entdecken und Erproben konkreter Handlungen zur Verbesserung der Situation im Originalsystem jedoch sind realitätsnahe „SpielRäume“ eine notwendige Ergänzung.

Solche in Organisationen bereitgestellte Spiel-Räume dienen auch nicht als "Klagemauern" oder als "Arenen für Machspiele" sondern haben einen strategisch bedeutsamen Zweck:: Sie dienen dazu, das intellektuelle Kapital⁵ zu nutzen, um kreative Lösungen zur Verwirklichung der gemeinsamen Vision (Senge 2001, 251) zu erforschen. Bei diesem Spiel-Raum geht es - im Unterschied zu einigen Richtungen des "therapeutischen Theaters" - nicht um die Rekonstruktion und um das ausagierende, analysierende Hinabtauchen in die Probleme und Problemursachen sondern um die direkte Konstruktion von Lösungen durch zukunftsbezogenes prototypisches Handeln.

Deshalb nenne ich diese Methode "Lösungs-Spiel-Raum"® oder "Solution Stage"®⁶

Der Lösungs-Spiel-Raum als Methode hat zwei primäre Wurzeln: Einerseits das Psychodrama und Soziodrama von Jacob Levy Moreno⁷ und andererseits die lösungsfokussierte Beratung von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer⁸

⁵ Bukowitz & Williams 2002, Wissensmanagement, Financial Times Deutschland, S. 276

⁶ <http://www.korn.ch/solutionstage/>

⁷ <http://www.korn.ch/solutionstage/presentation-moreno.pdf> S.22 - 24

⁸ <http://www.brief-therapy.org/people.htm>

Moreno's "Psychodrama" und "Soziodrama" als Basis für "Lösungs-Spiel-Räume"

*"Psychodrama ist die Methode,
welche die Wahrheit der Seele durch Handeln ergründet"*
(Moreno 2001, S 9)

"Psychodrama ist verbunden mit dem Namen Jakob Levy Moreno. Er wurde 1889 in Rumänien geboren und starb 1974 im Alter von 85 Jahren in Beacon, N.Y. Er ist der Begründer von Psychodrama, Soziometrie und Gruppenpsychotherapie. Von Beruf war Dr. Moreno Arzt und Psychiater, er hatte aber auch eine große Leidenschaft für Theater, Kunst, Philosophie und interpersonelle Beziehungen. Moreno hatte, ähnlich wie seine Zeitgenossen Freud und C.G.Jung, eine grosse Passion für das Theater. Als junger Mann in Wien versuchte er eine Theaterform zu entwickeln, die er Theatre of Spontaneity nannte. Aus der Weiterentwicklung des Theatre of Spontaneity entwickelte sich das Psychodrama.⁹ "

"Das Psychodrama ist ein Teil einer triadischen Aktionsmethode, die aus Psychodrama, Soziometrie, Gruppenpsychotherapie besteht. Dieser Triade liegt eine betont systemische Grundhaltung zugrunde: Der Mensch entwickelt sich im Beziehungsnetz zu anderen Menschen und durch Interaktionen mit der sozialen und der natürlichen Umwelt und kann diese kreativ und spontan gestalten.¹⁰ "

Während im Psychodrama ein Protagonist als Individuum mit seinen zwischenmenschlichen Beziehungen im Vordergrund steht, werden im Soziodrama Gruppenphänomene, kollektive Ideologien und gesellschaftliche Werte und Normen in nicht auf eine Person bezogenen sondern in personenübergreifender Form thematisiert (Schaller 2001, 107 und Moreno 2001, 51). Typische Themen sind z.B. "Globalisierung", "Umgang mit Mobbing", "Restrukturierung", "Arbeitslosigkeit", "Rassismus", "Gewalt am Pausenplatz".

"Im Zentrum der Methode Morenos stehen die eng miteinander verbundenen Begriffe Spontaneität und Kreativität. Spontaneität ist laut Moreno die "angemessene Antwort auf eine neue Situation oder die neue Antwort auf eine alte Situation". Er betrachtet dabei Spontaneität als die wahrscheinlich älteste, universell vorhandene, jedoch am schwächsten entwickelte Kraft eines Menschen. Oft ist sie durch Sozialisations- und Entkulturationsprozesse gehemmt und entmutigt.¹¹

Das Psychodrama wird sowohl in der Psychotherapie als auch in modifizierter Form (und zusammen mit dem Soziodrama) in Bereichen der Pädagogik und der Organisationsentwicklung angewandt. In letzterer werden die Erweiterung sozialer Kompetenz und die Fähigkeit zur kreativen Lösungsfindung in sozialen Systemen angestrebt. Erlebte und phantasierte Situationen werden handelnd auf einer Bühne dargestellt.¹² "

Für Moreno ist Spontaneität und Kreativität als treibende Kraft menschlichen Fortschritts die erste Hypothese, mit welcher er selber im Buch "Who Shall Survive?"¹³ seine Grundhaltung beschreibt. (Moreno 2001, 29). Seine zweite Hypothese lautet: "Ich habe Vertrauen in die

⁹ Zitat aus Leif Dag Blomkvist, *Was ist Psychodrama?*, <http://www.moreno-institut.com/Artikel/WasistPsychodrama.html>

¹⁰ Zitat aus: Psychodrama Helvetia PDH, *Moreno's Triade*, <http://www.pdh.ch/moreno-triade/>

¹¹ Wie 7

¹² Wie 7

¹³ Moreno (1934) "Who Shall Survive? A new Approach to the Problem of Human Interrelations"

Intentionen unserer Mitmenschen, in die Liebe und gegenseitige Anteilnahme als machtvolle, unerlässliche Arbeitsprinzipien des Gruppenlebens." Und drittens stellt er die Hypothese von einer "überaus dynamischen Gemeinschaft, die auf diesen Prinzipien gründet" auf.

Psychodrama im Sinn von Moreno ist also weit mehr als eine Rollenspiel-Methode. Es ist gekennzeichnet durch eine humanistische, ressourcenorientierte, vertrauensvolle, soziale und optimistische Haltung. Durch eine Haltung, welche auch die Seelen von Menschen in Organisationen zu berühren vermag.

Aus dieser Grundhaltung heraus hat Moreno seine Methode entwickelt. Die Dimensionen seiner Methode sind:

- Das philosophische System der Zeit, des Raums, der Realität und des Kosmos
- Die Instrumente: Bühne, Protagonist, Leiter, Darstellende und Zuschauende
- Ablaufstruktur: Erwärmung, Bestimmung des Protagonisten, Auftragsklärung, Einrichten der Szene, Spielphase, Abschlussphase, Sharing, Rollenfeedback und Prozessanalyse
- Sein Handlungskonzept
- Sein Rollenkonzept
- Die Grundtechniken: Rollenübernahme, Standbilder, Aufstellungen, Rollentausch, Doppeln, Spiegeln

Im Kontext von Organisationen werden Spiel-Räume auf Basis der psychodramatischen Methode grundsätzlich nicht mit psychologischer Ausrichtung sondern - im Sinn von Schaller (2001, 62) - mit "pädagogischer" Ausrichtung mit dem Ziel des Verhaltenstrainings, der Verhaltensänderung, der Praxisbegleitung, der Persönlichkeitsentwicklung und zur Vermittlung fachbezogenen Wissens eingesetzt.

Das philosophische System

Der Mensch lebt in der Zeit - in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft - und hat zu all diesen Zeiten seinen persönlichen Bezug (Moreno 2001, 31). Auch im psychodramatischen Spiel ist "die Zeit keine Einbahnstrasse. Vergangenheits-, Zukunfts- und Gegenwartskonstruktionen bestimmen sich gegenseitig (Mücke 2001, 45)". Bewusst inszenierte Zeitsprünge und Gleichzeitigkeiten ermöglichen, diese Abhängigkeiten zu erleben. Eine typische psychodramatische Form dieser Gleichzeitigkeit ist z.B. ein Dialog (mit wiederholtem Rollentausch) des Protagonisten "am Arbeitsplatz heute" mit einem anderen Rollenspieler, der ihn "in zwei Jahren nach erfolgreichem Projektende" darstellt.

Der "Raum" als Inbegriff jener Orte, in welchen Menschen ihre Anliegen erleben, für die sie ein Coaching oder eine Therapie aufsuchen, ist - so Moreno (2001, 34) - im typischen Beratungs-Setting ausgeklammert: Wenn man die Beratungspraxis betritt, findet man nur einen Stuhl vor. Erst das Psychodrama erschliesst alle Dimensionen des Lebens als Handlungen in Räumen mit einer imaginiert inszenierten Realität. So etwa wird bei der Behandlung einer Konfliktsituation im Team genau jeder Ort beschrieben (und damit imaginiert) und (andeutungsmässig) eingerichtet, wo der Konflikt typischerweise auftritt.

Mit "Realität" meint Moreno (2001, 36) einerseits das Schaffen realitätsnaher Spielräume zur simulierten Erprobung neuer Handlungsalternativen, aber auch die Inszenierung der "Surplus-Realität" als Ausdruck unsichtbarer Dimensionen unseres intra- und extrapsychischen Lebens. Eine der wichtigsten Techniken dabei ist der "Rollentausch": In einem Verkaufsgespräch z.B. übernimmt der Verkäufer die Rolle des Kunden. Eine andere Technik ist, dass z.B. alle pendenten Dossiers im Büro

eines gestressten Managers von Personen dargestellt werden und lauthals ihre Forderungen stellen - und dass der Manager sich nach einer Weile von einer anderen Person darstellen lässt und die ganze Szene als Zuschauer betrachtet - und aus dieser Distanz Lösungsideen entwickelt.

"Der Mensch", schreibt Moreno (2001.40) "ist ein kosmischer Mensch, nicht nur ein sozialer oder individueller Mensch. Eines der grössten Dilemmata des Menschen unserer Zeit besteht darin, dass er den Glauben an ein höchstes Wesen verloren hat und oft auch an ein höheres Wertsystem als Leitlinie für sein Handeln". Auch bei Senge (2001, 175) findet sich dieser kosmische Aspekt: "Menschen, die einen hohen Grad an Personal Mastery entwickeln, fühlen sich mit anderen Menschen und dem Leben verbunden und wissen doch zugleich um ihre Einzigartigkeit. Sie fühlen sich als Teil eines umfassenderen Schöpfungsprozesses."

"In der psychodramatischen Welt", schreibt Moreno (2001.40) weiter, "kann jeder seine Version Gottes durch seine Handlungen darstellen und anderen mitteilen. Es ist nicht der grosse Priester, der Gott verkörpert. Die Vorstellung von Gott kann in jedem Menschen Gestalt annehmen - im Epileptiker, in der Prostituierten, in den Ausgestossenen."

In diesem Sinn können die im Spiel-Raum handelnden Menschen ihre ethischen Grundwerte "Gestalt" werden lassen und die Seele der Organisation berühren.

Die Instrumente

"Die Bühne ist eine Erweiterung des Lebens" (Moreno 2001, 45). Die "klassische" Bühne Moreno's hat eine Kreisform, halbkreisförmig vor ihr sind die Zuschauenden. Der Handlungsort eines Psychodramas kann jedoch überall angesiedelt werden - im Büro, in der Privatwohnung, auf öffentlichen Plätzen.

Der Protagonist (Hauptdarsteller im altgriechischen Theater) ist jene Person, deren Anliegen bearbeitet wird. Sie ist eingeladen, ihre eigene, persönliche, Welt im "Hier und Jetzt" darzustellen (Moreno 2001, 46)

Die Leitung ist nicht "Drehbuchautor" sondern Regisseur und Coach. Das "Drehbuch" erfindet der Protagonist im Zuge seiner spontanen Handlungen im Spielraum. ER, und nicht die Leitung, ist der Eigentümer des dramatischen Spiels: "Die Rolle des Heilers hat sich von einem Eigentümer und Akteur zum Beauftragten und Treuhänder verändert (Moreno 2001, 70)." Und auf Seite 133 schreibt Moreno: "Der Leiter muss sehr sorgfältig darauf achten, dass er keine Vorschläge hinsichtlich der Handlungsrichtung macht, die bevorzugt werden könnte. Das Theater ist kein Gerichtshof, die Mitspieler sind keine Geschworenen und der Leiter ist kein Richter. Die Initiative, die Spontaneität, die Entscheidung müssen allesamt in den Personen selbst entstehen."

Die Leitung muss "auf dem Sprung sein, um jeden Schlüssel, den der Protagonist anbietet, in dramatische Handlung umzusetzen. Und sie muss beachten, dass die Zuschauer niemals den Rapport mit der Aufführung verlieren" (Moreno 2001, 47). Denn ein Psychodrama ist kein blosses "Selbsterfahrungsspiel" für die auf der Bühne agierenden Personen sondern auch ein für die Zuschauenden bewusst nach dramatischen Regeln gestaltetes Schauspiel. ¹⁴

¹⁴ Hinweis von Anja Puhmann, Moreno-Institut Schweiz, im Ausbildungswochenende am 21. Juni 2003

Die Darstellenden neben dem Protagonisten (Moreno nennt sie "Hilfs-Ichs") stellen tatsächliche oder phantasierte Personen oder "lebendig gewordene" Dinge (wie z.B. pendente Dossiers) dar. Sie agieren nicht als "Schauspielende" sondern so, wie sie aus ihrem Inneren heraus die ihnen von der Leitung oder vom Protagonisten übertragene Rolle verstehen (Moreno 2001, 47).

Die Zuschauenden unterstützen den Protagonisten - wie in einem Dorftheater - mittels Gelächter, Raunen oder lautstarkem Protest als öffentliches Sprachrohr (Moreno 2001, 47). Und sie sind jederzeit bereit, bei Aufforderung der Leitung als Darstellende auf der Bühne zu agieren.

Die Ablaufstruktur wird im Abschnitt : "Anwendungsbeispiel" beschrieben.

Moreno's "Handlungskonzept"

Moreno verwendet den Begriff "Handlung" ("action") in bewusster Abgrenzung vom behavioristischen "Verhalten" als Einheit von physischen, psychischen und mentalen Funktionen zur Meisterung von Lebenssituationen (Zeintlinger 1996, 147). Moreno interessiert dabei vor allem die Fähigkeit des Menschen zu zieladäquaten und schöpferischen Handlungsleistungen, die er in den Konzepten "Spontaneität" und "Kreativität" erfasst. Der Mensch "hungere" gemäss Moreno nach Ausdruck und sein "Hunger nach Ausdruck ist zuerst Hunger nach Handlung, lange bevor er Hunger nach Worten ist" (Zeintlinger 1996, 147).

Die Basis kreativer Leistungen sind nach Moreno "Kulturkonserven". Er versteht darunter das, was Popper¹⁵ als "dritte Welt der Bedeutungen oder der Erzeugnisse des menschlichen Geistes wie Mythen, Theorien oder Erfindungen" definiert (Zeintlinger 1996, 170).. Zu diesen "Kulturkonserven" jedoch haben wir alle unsere subjektiv konstruierten Vorstellungen im Sinn der "mentalen Modelle" (Senge 2001, 214). Nach Senge bestimmen unsere mentalen Modelle nicht nur, wie wir die Welt interpretieren, sondern auch, wie wir handeln. In unserem Handeln also - und vor allem in unserem Handeln - werden unsere mentalen Modelle, also unsere "persönlichen Sichtweisen der Kulturkonserven" für andere erkennbar: "Auch wenn Menschen nicht [immer] in Übereinstimmung mit ihren *verlautbarten* Theorien handeln, handeln sie doch in Übereinstimmung mit ihren *praktizierten* Theorien zitiert Senge (2001, 214) Chris Argyris (1982).

Genau auf diese "Diskrepanz zwischen verbalisiertem Verhalten (wie es in Interviews, freien Assoziationstests, den Antworten auf Fragebogen und so weiter zum Ausdruck kommt) und dem Verhalten in Lebenssituationen, in welchem verbalisiertes Verhalten nur eine untergeordnete Komponente darstellt" weist bereits Moreno (2001, 153) in einem Text aus dem Jahr 1941 hin.

Spiel-Räume also eröffnen in Organisationen die Chance, authentisch handelnd statt verschleiern redend die subjektiven und impliziten Konstruktionen der (Firmen)-Kulturkonserven öffentlich zu machen um ein gemeinsames, zielgerichtetes Handeln zu unterstützen. Spiel-Räume sind geeignet, um die zweite Stufe des von Diana Smith vorgeschlagenen dreistufigen Kontinuums für die Heranbildung neuer Fähigkeiten zu unterstützen (Senge 2001, 454). Auf dieser zweiten Stufe nämlich fangen die Menschen an, mit Handlungsregeln zu experimentieren.

¹⁵ Popper, K.R. (1998) "Objektive Erkenntnis", Hamburg, S. 64

Moreno's Rollenkonzept

"Rolle" ist ursprünglich ein Begriff aus dem Theater der Antike. Damals lasen die Souffleure den auf Rollen geschriebenen Text den Schauspielern vor. Heute noch ist der Begriff "Rolle" mit der Fiktion und Künstlichkeit des Theaters als eine "Als-ob-Realität" behaftet.

"Rolle" hat in den Sozialwissenschaften jedoch eine andere, interaktionistische, Bedeutung:

Rollen sind verschiedene Muster von Handlungsabläufen, die in einer sozialen Interaktion von den Partnern als organisiert und zielgerichtet wahrgenommen werden (Schaller 2001, 55).

Moreno legt dem psychodramatischen Rollenspiel diese Bedeutung zugrunde und differenziert sie in (Zeintlinger 1996, 125):

1. Rolle als kollektive soziokulturelle Stereotype (z.B. Polizist, Vater, Personalchef)
2. Rolle als "Rollenkonserve" im Sinn von "Theaterrollen" (z.B. "Mephisto" bei Goethes Faust). Sie sind vom Rollenträger unabhängige, externalisierte (z.B. schriftlich) und charakteristische Handlungsmuster. Diese Rollenkonserven sind spezifische "künstliche" Ausgestaltungen (Artefakte) soziokultureller Stereotypen.
3. Rolle als individuell gestaltetes und abrufbares Handlungsmuster einer Person (z.B. das individuell ausgestaltete Handlungsmuster einer Person als Personalchef unter Berücksichtigung der kollektiven (siehe 1.) und firmenspezifischen Erwartungen an diese Rolle)
4. Rolle als tatsächliches Handeln in einer aktuellen, konkreten, Situation (z.B. Das effektive Handeln des Personalchefs bei der Budgetbesprechung)

Psychodramatisch von Interesse sind die 3. und 4. Form der Rolle und zwar

- als Rollenhandeln in der "Als-ob-Realität" des Spiel-Raums und
- als Rollenhandeln in der realen Lebenssituation. Letzteres ist Gegenstand der das Psychodrama abschliessenden "Sharing"-Phase

Grundtechniken:

(Eine ausführliche Beschreibung der nachfolgenden Techniken ist bei Schaller (2001, 17ff) zu finden.)

Im psychodramatischen Rollenspiel erfolgt die Rollenübernahme in der Regel dadurch, dass die Leitung die zu besetzenden Rollen (tatsächliche oder phantasierte Personen, innere Stimmen¹⁶, Dinge, Gefühle) im Spielverlauf auf Grund von "Schlüsselaussagen" des Protagonisten spontan bestimmt (z.B. seinen Freund "Udo") und der Protagonist aus den Zuschauenden die (für "Udo") passende Person auswählt. Um dieser Person die für das Rollenspiel nötigen Informationen zu dieser Rolle ("Udo") zu geben, macht der Protagonist - als eine Form - einen Rollentausch mit dieser neu eingeführten Rolle (wird also für kurze Zeit zu "Udo") und beschreibt sich (als "Udo") in der Ich-Form.

Standbilder sind auf Anweisung der Leitung eingefrorene Spielszenen, um die nonverbalen Aspekte vertieft und bewusst wahrzunehmen. Oder es sind "Statuengruppen", welche die Spielenden zu einem bestimmten Thema (z.B. aktueller Stand des TQM-Projekts) erfinden.

¹⁶ z.B. als Verkörperungen der Mitglieder des "inneren Teams" gemäss Schulz von Thun, "Miteinander reden", Band 3

Moreno hat mit dem "soziometrischen Test" eine Methode entwickelt, um die emotionale Struktur in einer Gruppe in Bezug auf bestimmte Fragen hin (z.B. Bereitschaft, mit einzelnen anderen ein Projekt zu lancieren) zu untersuchen. Die räumliche oder graphische Darstellung der Ergebnisse nennt Moreno "Soziogramm". Es ist eine Form von Aufstellungen. Solche soziometrischen Aufstellungen können auch verwendet werden, um das "Soziale Atom" einer Person zu untersuchen. Der Protagonist stellt dabei die für ihn emotional relevanten Personen rund um ihn herum auf (indem er sie z.B. mit Stühlen oder Schuhen symbolisiert oder mit Rollenträgern besetzt) wobei die Distanz zu ihm die emotionale Nähe ausdrückt.

Weitere Formen von Aufstellungen sind die "systemischen Familienaufstellungen" (Weber 2000, 11) und die "systemischen Organisationsaufstellungen" (Weber 2000, Ruppert 2001¹⁷, Sparrer 2001)

Alle Formen dieser Aufstellungen sind Abfolgen einzelner Geometrien von Beziehungskonstellationen in der Regel ohne freien Dialog zwischen den Rollendarstellern (den "Repräsentanten"). Das führt zu einer erheblichen und bewussten Reduktion der Komplexität der Aufstellung im Vergleich zum Originalsystem. Einerseits kann diese Reduktion die Wahrnehmbarkeit und Reflektierbarkeit struktureller Aspekte erhöhen. Andererseits kann diese Reduktion und die damit verbundene Veränderung der Wahrnehmbarkeit zu einer verzerrten Einsicht und damit zu inadäquaten Handlungsentscheidungen führen. Diese Gefahr besteht vor allem dann, wenn die damit gewonnenen Einsichten als konkrete und spezifische Handlungsanleitungen missverstanden werden.

Moreno schreibt dazu (Moreno 2001, 57 und 56): "Das soziometrische Verfahren muss in Übereinstimmung mit den gegenwärtigen Potentialen der Personen gestaltet werden." Und er bezieht sich dabei auf ein soziometrisches Experiment, das mit Babies durchgeführt wurde, um „die soziale Struktur zwischen den Individuen auf(zu)decken, indem lediglich deren Bewegung und Position im Raum aufgezeichnet werden. Diese Methode wurde in einer Gruppe von Babies angewandt. Bei ihrem Entwicklungsniveau wäre es nicht fruchtbar gewesen, eine differenziertere Technik anzuwenden.“ Und dann schreibt er weiter: „Wenn das soziometrische Verfahren nicht auf die gegenwärtige Struktur einer Gemeinschaft abgestimmt wird, können wir nur ein begrenztes und verzerrtes Bild über sie erhalten."

Dieser von Moreno im Jahr 1937 verfasste Text könnte als gewichtiger Einwand gegen die heute verbreiteten "Aufstellungen" als eigenständige Beratungs- und Therapiemethode verstanden werden. Gemäss Moreno wären also solche Aufstellungen im Sinn relativ statischer Geometrien und ohne freie Dialoge nur für jene Gemeinschaften von Menschen angemessen, die auch im Alltag einander schweigend und statisch gegenüberstehen.

Dagegen, diesen Text von Moreno als eine grundlegende Kritik des Nutzens systemischer Aufstellungen zu verstehen spricht, dass „Aufstellungen“ im Sinn seriöser systemischer Arbeit sich nicht als „Allerweltsmittel“ sondern als eine spezifische Methode zur Gewinnung bestimmter Einsichten verstehen:

Jede „Systemische Aufstellung“ ist eine „geometrische Metapher“ der inneren strukturellen Vorstellungen des Protagonisten bezüglich eines Systems (Familie, Firma, Körperteile, Werte, Entscheidungsalternativen,...) Die Aufstellung ist also eine Externalisierung dieser inneren Vorstellung der Systemstruktur mittels Repräsentanten. Die Körperwahrnehmungen der Repräsentanten sind „Indikatoren“ dafür, wie gut ihre Orte und Ausrichtungen im System passen. Und diese mittels „repräsentierter Wahrnehmung“ erfahrene „Güte der Passung“ ist ein Indikator für die

¹⁷ Franz Ruppert (2001) "Berufliche Beziehungswelten", Carl-Auer-Systeme Verlag

Güte der strukturellen Passung der „Originale“ im „Originalsystem“. Systemische Aufstellungen als Metapher haben nicht das Ziel, die konkreten Hintergründe für – insbesondere schlechte – Passungen zu ergründen oder konkrete Handlungen zur Verbesserung der Passung im Rahmen der Aufstellung zu entdecken. Diese konkrete Umsetzung des „Lösungsbilds“ einer Aufstellung ist Aufgabe des anschliessenden persönlichen Prozesses des Klienten, der mit anderen Methoden (Coaching, Therapie,...) begleitet werden kann.

Aufstellungen und ihre Lösungsbilder können verstanden werden als „Gleichungssysteme mit mehr Unbekannten als Gleichungen“. Erst im anschliessenden Prozess kann der Klient konkrete Lösungen für diese Unbekannten finden.

Aufstellungen sind also keine Simulationen von Systemen mit dem Ziel, neue konkrete Handlungen zu Verbesserung zu erkennen und zu erproben. Sie widmen sich den strukturellen Verbindungen und Verstrickungen im System auf metaphorischer Ebene.

Aufstellungen sind somit sehr nützlich, um z.B. im Rahmen von oder vor „Lösungs-Spielen“ diese strukturellen Fragen zu bearbeiten. Konkrete Handlungen zur Verbesserung können dann – ausgehend vom „Lösungsbild“ – im „Lösungs-Spiel-Raum“ simulativ entdeckt und erprobt werden.

Der Rollentausch ist eine der wichtigsten Techniken des psychodramatischen Rollenspiels. Er erlaubt, Lösungsvarianten aus der aktiven Gegenrolle heraus zu erleben und Beziehungsmuster in Konflikten zu erkennen und zu verändern.

"Mit dem Rollentausch hat Moreno eine Technik entwickelt, die ein »Welterleben«, wie es im Rahmen zeitgenössischer Erkenntnistheorie diskutiert wird, der unmittelbaren Wahrnehmung des/der Einzelnen zugänglich macht." ¹⁸

Eine Voraussetzung für den Rollentausch ist, dass die Rollenspieler ein gesundes "Ich-Bewusstsein" und festen Boden unter den Füßen haben. Und bei jedem Rollentausch ist auf ein vollständiges Entrollen nach dem Verlassen einer Rolle zu achten.

Beim Doppeln stellt sich eine weitere Person hinter den Protagonisten oder einen Darsteller und unterstützt und verstärkt dessen Aussagen und unausgesprochene Gedanken in eigenen Worten. Der Protagonist / der Darsteller kann widersprechen, wenn das Doppel für ihn nicht stimmig ist. Die Technik des Doppels fördert das Einfühlungsvermögen und unterstützt den Erkenntnisprozess.

Das Spiegeln ermöglicht dem Protagonisten, sich selbst zu beobachten. Das "Spiegelbild" versucht, das Verhalten des Protagonisten pantomimisch oder in dialogischen Szenen exakt oder leicht überzeichnet wiederzugeben. Der Protagonist ist Zuschauer. Videoaufnahmen sind eine spezifische Form des Spiegeln. Das Spiegeln (incl. Videoaufnahmen) wirkt bei Erwachsenen allerdings oft sehr konfrontativ.

Bei all diesen Techniken des Rollenspiels erstaunt immer wieder, wie gut die Darstellenden ihre Rollen bis hin zu fast wörtlich passenden Dialogen verkörpern können, ohne die "realen Originale" ausreichend zu kennen. Offenbar findet da mit dem Beginn der Wahl des Darstellenden durch den Protagonisten eine Absprache ohne Worte statt (Schaller 2001, 127) und eine gegenseitige implizite Annahme über Rollen als kollektive soziokulturelle

¹⁸ Zitat aus <http://www.pdh.ch/moreno-triade/>

Stereotype (Zeintlinger 1996, 125). Moreno (2001, 62) nennt die Fähigkeit zur gegenseitigen realitätsgerechten Wahrnehmung und die sich daraus ergebende Beziehung zweier Menschen das Tele.¹⁹

Damit verwandt ist das bei systemischen Aufstellungen genutzte Phänomen der "repräsentierten Wahrnehmung". Insa Sparrer entwickelt in (Sparrer 2001, 174 ff) eine Theorie zur "repräsentierten Wahrnehmung" ausgehend von Wittgensteins Postulat der Unmöglichkeit, Fremdpsychisches wahrzunehmen.²⁰

Im Kontext von Organisationen werden Spiel-Räume auf Basis der psychodramatischen Methode grundsätzlich nicht mit psychologischer Ausrichtung sondern - im Sinn von Schaller (2001, 62) - mit "pädagogischer" Ausrichtung mit dem Ziel des Verhaltenstrainings, der Verhaltensänderung, der Praxisbegleitung, der Persönlichkeitsentwicklung und zur Vermittlung fachbezogenen Wissens eingesetzt. Schaller (2001, 63 - 112) beschreibt eine Reihe verschiedenster Formen von Rollenspielen, die in Organisationen einsetzbar sind, unter anderem:

- Planspiel
- Rollentraining
- Situationsspiel und Gruppenspiel
- Forumtheater
- Unternehmenstheater

Hier möchte ich nur auf das "Forumtheater" und das "Unternehmenstheater" eingehen:

Das Forumtheater, wurde von Augusto Boal als Weiterentwicklung des "simultanen Theater" geschaffen (Boal 1999, 17 und 20). Es ist ein "demokratisches Theater", um politisch Unterdrückten und sozial Benachteiligten entdecken zu lassen, wie sie ihre Lage in alltäglichen Situationen verbessern können. Die Zuschauer werden dabei zu Mitwirkenden der Handlung. Boal nennt sie "Zu-Schauspieler". Zunächst wird - von Schauspielern - so gespielt, als handle es sich um ein normales Theater. Danach wird alles ein zweites Mal gespielt, wobei die Zu-Schauspieler den Ablauf mit dem Vorschlag besserer Lösungen zu beeinflussen trachten und die Schauspielenden versuchen, das (und nur das) umzusetzen. Das Schauspielteam präsentiert die „Welt, so wie sie ist“ – bis eine Person aus dem Publikum „Stop!“ ruft und sagt, wo und wie sie eingreifen und damit die Welt verändern möchte in eine „Welt, wie sie sein könnte“. Beim "simultanen Theater" werden die Vorschläge der Zu-Schauspieler von den Schauspielern umgesetzt. Beim Forumtheater hingegen ersetzen die Zu-Schauspieler einzelne Schauspieler auf der Bühne und handeln selber auf der Bühne.

Solche "Forumtheater-Sequenzen" können auch in umfassende Lösungs-Spiele als Teilmethode eingebaut werden. Sie sind nützlich, um den "Möglichkeitsraum von Handlungsalternativen" zu erweitern.

Das "Unternehmenstheater" hat vor allem die Form des "simultanen Theaters", weniger die des "Forumtheaters" übernommen.

Das Unternehmenstheater ist ein von einem Unternehmen in Auftrag gegebenes Theaterstück, zu einem für das Unternehmen relevanten Thema wie "Kundenorientierung" oder "Prozessmanagement". Eine professionelle Unternehmenstheater-Gruppe erarbeitet nach dem Briefing durch den Auftraggeber eine Konzeption auf Basis von Analysen und Interviews im Unternehmen. Daraus entsteht eine Rahmenvorgabe ("Plot") für die Improvisation von Szenen, die von der Theatergruppe in einer internen Probe validiert und verfeinert werden. Dann spielt die Theatergruppe das Stück als Improvisation im

¹⁹ siehe auch Leutz, G (1974) "Psychodrama: Theorie und Praxis", Berlin, S. 20)

²⁰ Wittgenstein, L (1989) "Philosophische Untersuchungen In: Werkausgabe Bd.1" S. 293

Unternehmen vor den (in der Regel sehr zahlreichen) Mitarbeitern. Diese haben - im Sinn des "simultanen Theaters" - die Möglichkeit, das Spiel zu stoppen und andere Handlungsalternativen vorzuschlagen, die von den Schauspielern umgesetzt werden. Auch möglich (aber nicht die Regel) ist, dass die Zuschauer selbst im Sinn des "Forumtheaters" diese Alternativen auf der Bühne ausprobieren. Danach folgt eine Phase der Reflexion und dann die Arbeit in kleineren Gruppen, um dort "Lösungsdrehbücher" für bessere Handlungsalternativen zu erarbeiten. Diese Lösungsdrehbücher werden dann wiederum allen entweder von den professionellen Schauspielern oder von den Gruppenmitgliedern selbst als Rollenspiele vorgeführt.²¹

Dass beim Unternehmenstheater die Form des "Forumtheaters" kaum verbreitet ist, hat einen politischen Aspekt: Das Forumtheater beruht auf der Idee, dass Handlungsalternativen von Zu-Schauspielern in einem demokratischen Prozess selbst erarbeitet werden. Es gibt keine Trennung zwischen "Schauspieler-Experten", die im Auftrag einer machtvollen Institution oder Firma vorzeigen, wie die Handlungsalternativen sein könnten und Zuschauern, die bloss Vorschläge einbringen, sie aber nicht konkret handelnd umsetzen können. Genau diese im "Unternehmenstheater" übliche Trennung aber ist eine Re-Produktion der Macht- und Sozialstrukturen in wirtschaftlich orientierten Institutionen. Denn diese Institutionen haben keine demokratische Verfassung sondern sind bestimmt durch die Kapitalgeber. Das "Forumtheater" kann und will die Re-Produktion undemokratischer, kapitalbasierter Strukturen nicht leisten.

Der wesentliche Unterschied zum "Lösungs-Spiel-Raum" ist, dass es beim Unternehmenstheater eine klare Trennung zwischen den professionellen Darstellern (sie bereiten das Stück langfristig vor) und den weitgehend konsumierenden (in der Regel sehr vielen) Zuschauenden gibt. Die Interaktionsmöglichkeiten der Zuschauenden sind begrenzt, sie können sich auch vollständig passiv verhalten. "Lösungs-Spiel-Räume" hingegen sind - auch emotional - intensive "Handlungslabors" in Gruppen bis zu maximal 20 Personen. Diese Personen wechseln häufig von der Zuschauer- in die Darsteller-Rolle. Bei "Lösungs-Spiel-Räumen" ist das Stück nicht "vorgedacht" sondern es entsteht spontan. Das Unternehmenstheater beginnt mit der vorbereiteten Präsentation der "Seele der Organisation" aus der Sicht der im Auftrag des Unternehmens handelnden Theatertruppe. Bei "Lösungs-Spielen" wird die "Seele der Organisation" in den spontanen interaktiven Handlungen der Menschen dieser Organisation selbst gestaltet und sichtbar.

²¹ Berg / Orthey / Ritscher u.a. (2002) "Unternehmenstheater interaktiv", Beltz Verlag

Lösungsfokussierung als inspirierende Kraft

*Well Dr Freud, I start where you leave off.
You meet people in the artificial setting of your office,
I meet them on the street and in their home,
in their natural surroundings.
You analyze their dreams.
I try to give them the courage to dream again.
I teach the people how to play God.*

(Moreno 1946:5-6 in Blatner 1988:19)

Von Albert Einstein stammt das Zitat: "Kein Problem kann durch das selbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat". Und Steve de Shazer, der zusammen mit seiner Frau Insoo Kim Berg die "Lösungsfokussierte Kurzzeit-Therapie" entwickelte, schreibt: "Probleme sind Probleme, weil sie aufrechterhalten werden: Sie werden einfach dadurch zusammengehalten, dass man sie als „Probleme“ beschreibt.“ (Shazer 2002, 27) Dass Dinge durch erst unsere Meinung über sie zu dem werden, was sie für uns sind, hat bereits Epiklet (Stoischer Philosoph, *50 n.Chr.) erkannt: "Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir von den Dingen haben."

Wenn Probleme also deshalb Probleme sind, weil wir sie für Probleme halten - was haben sie mit "Lösungen" zu tun? Sind Probleme die logische Voraussetzung von Lösungen?

Ludwig Wittgenstein schreibt dazu: "Die Tatsachen gehören alle zur Aufgabe, nicht zur Lösung" ²²

Wittgenstein weist mit diesem Satz darauf hin, dass "Aufgaben" (im Sinn von "Problemen", die sich uns stellen) und "Lösungen" von gänzlich verschiedener Art und nicht voneinander ableitbar sind. Die Problem- und Ursachenanalyse ist keine notwendige Bedingung für das Konstruieren von Lösungen. (Sparrer 2001, 31)

Dennoch beherrscht die Annahme, dass die Konstruktion "seriöser" Lösungen eine umfassende Problemanalyse voraussetzt, immer noch unser Denken. Insbesondere auch im Bereich der Psychologie und Psychotherapie, deren Schulen die Personal- und Organisationsentwicklung stark mitprägen: "Historisch hat sich die Psychotherapie mit Problemen und Lösungen befasst, wobei auf die Probleme der Hauptanteil der Anstrengungen entfiel. Aus diesem Grund hat die Psychotherapie bezüglich der Erkenntnis, dass ein Lösungskonzept entwickelt werden muss, bevor es überhaupt ein "Problem"-Konzept geben kann, einen blinden Fleck entwickelt. (Shazer 2002, 25)

Wie hat sich diese Annahme, dass Lösungen Probleme voraussetzen, geschichtlich entwickelt?

"Zu Anfang des 20. Jahrhunderts zeichnete sich Wissenschaft durch den Objektivismus der naturwissenschaftlichen Methode aus. Die zentrale Frage bzw. die Kernfrage, die üblicherweise gestellt wurde lautete: "Was ist die Ursache des Problems?" Die Frage, „Was ist die Ursache für das Problem?“ setzt voraus, dass eine Beziehung zwischen Herausfinden der Ursache und dem Lösen des Problems besteht. Dieser Prozess stimmt mit der Idee der

²² Ludwig Wittgenstein, Tractatus logico-philosophicus, No. 6.4321

westlichen Wissenschaft überein, dass der Weg ein Problem zu lösen darin besteht, herauszufinden, welches die Ursache ist. Wir scheinen demnach alle Probleme mit den Gesetzen der Mechanik zu verbinden – wenn der Motormäher nicht mehr läuft, suchen wir nach der Ursache.

In der psychoanalytischen Tradition haben sich Antworten auf die Frage „Was ist die Ursache des Problems“ in Abhängigkeit von den Vorannahmen über das Wesen des Menschen entwickelt und hingen ab von der jeweiligen theoretisch-philosophischen Ausrichtung des Theorieentwicklers.

Alle diese Traditionen und Denkrichtungen beinhalten die gleiche Vorannahme: Probleme sind verursacht und die Ursache kann gefunden werden." (Steinhauser 2002, Kap 2.1.)

Auch Senge (2001,131) folgt dieser Vorannahme: "Hüten Sie sich vor der symptomatischen Lösung. Lösungen, die nur die Symptome eines Problems bekämpfen und nicht die tieferliegenden Ursachen, bringen bestenfalls kurzfristige Verbesserungen." Und weiter auf Seite 139: "Um die Strukturen der Problemverschiebung erfolgreich zu handhaben, ist es erforderlich, dass man die grundsätzliche Lösung stärkt und zugleich die symptomatische Lösung schwächt.", Dann aber macht Senge (2001, 141) einen wichtigen Vorbehalt: "In Wirklichkeit sind "grundsätzliche Lösungen" und "symptomatische Lösungen" relative Begriffe. Das Wichtigste ist, dass man die vielfältigen Methoden erkennt, mit denen man an ein Problem herangehen kann."

Dieser Vorbehalt ist essentiell: Das "Systemdenken" im Sinn vom "kybernetischem Regelkreisdanken" verführt gerne zu der Fehlannahme, dass komplexe Systeme beherrschbar werden, wenn man sie nur gut genug analysiert, um dann die "grundsätzliche Lösung" zu finden. Komplexe Systeme jedoch können adäquater mit der "neuen Systemtheorie" als mit der "alten Systemtheorie"²³ beeinflusst werden. (vgl. Radatz 2000, 71 & 78 - 80)

Und weiter schreibt Steinhauser (2002, Kap 2.1.): "Mitte des letzten Jahrhunderts tauchte eine neue Fragestellung auf: "Was hält das Problem aufrecht?" Ein ähnliches Modell schreibt Problemen und ihren Symptomen eine systemerhaltende Funktion zu (systemischer Ansatz). In den letzten Jahren wurde zunehmend eine andere Frage gestellt: "Wie konstruieren wir Lösungen?"

Mit dieser [heute gestellten] Frage: „Wie konstruieren wir Lösungen?“ wird die Gegenwart und die Zukunft betrachtet.

Es gab also eine Entwicklung von der Frage "Was verursacht das Problem?" zur Frage "Was hält das Problem aufrecht?" und schliesslich zur Frage: "Wie konstruieren wir Lösungen?" "

Die Vergangenheit wird bei der Fragestellung "Wie konstruieren wir Lösungen?" erst dann betrachtet, wenn Lösungsideen - z.B. im Rahmen der Imagination des "Tags nach dem Wunder" - entwickelt worden sind. Die Vergangenheit wird betrachtet, um dort die "Vorboten des Wunders" - Shazer nennt sie die "Ausnahmen" - zu entdecken. Also in der Vergangenheit das zu entdecken, was als bereits vorhandene Ressourcen weiter gepflegt und gestärkt werden kann, um Zuversicht zu erhalten, die "wunderbare Lösung" Schritt für Schritt erreichen zu können.

²³ vgl. H. Willke (1996): systemtheorie I, 5. Aufl., S.74 ff

Genau diese lösungsorientierte Betrachtung der Vergangenheit hat Moreno (2001, 118) bereits 1939 formuliert: "Einer der ersten Schritte, der bei einem psychotischen Patienten unternommen werden muss, ist, herauszufinden, wie weit es ihm selbst gelungen ist, eine imaginäre Realität zu gestalten."

In der psychotherapeutischen Praxis scheint dieser Haltung immer noch schwer erreichbar zu sein:

"Unsere Erfahrungen in der Klinik zeigen, dass es lange dauert, bis Therapeuten die pathologiefixierte Sichtweise unter Kontrolle und abgelegt haben. Die meisten Patienten können das wesentlich schneller und besser, je nach Grad der therapeutisch-pathologischen Verbiegung in ihrer Vorgeschichte" schreibt Reichert (1995, Kap.V.2./8)

Eine insbesondere im Zusammenhang mit dem Psychodrama grundlegende Frage ist daher, inwieweit das (bei Psychodramen oft anzutreffende) "Ausagieren" problembeladener Situationen und belastender Gefühle (Wut, Trauer) aus lösungsfokussierter Sicht nützlich ist.

Psychologische Untersuchungen²⁴ zeigten, dass das Ausagieren der gegen eine andere Person gerichteten aggressiver Gefühle die Ablehnung dieser Person (verglichen mit einer Kontrollgruppe, die diese Gefühle nicht Ausagieren konnte) verstärkt.

Und in einem kürzlich erschienen Essay schreibt Lauren Slater²⁵: "Es deuten einige Untersuchungen darauf hin, dass traumatische Erlebnisse bei manchen Menschen durch die Ermutigung, gleich nach dem Vorfall über sie zu sprechen, sogar noch tiefer in die Erinnerung eingebrannt werden. Deshalb beginnt die Forschung die herkömmlichen Lehrsätze der Traumatherapie in Frage zu stellen, die vor allem auf die heilende Kraft des Von-der-Seele-Redens bauen. Neueste Forschungen zeigen, dass es manchen traumatisierten Patienten möglicherweise besser geht, wenn sie ihre schmerzlichen Erfahrungen verdrängen, statt sie in der Therapie von allen Seiten zu beleuchten. In Tel Aviv untersuchte das Forscherteam Karni Ginzburg, Zahava Solomon und Avi Bleich Opfer von Herzinfarkten. Von den unerschütterlichen Schweigern [den Verdrängern] litten sieben Monate nach dem Infarkt nur sieben Prozent an einer posttraumatischen Belastungsstörung, verglichen mit 19 Prozent unter den Redseligen."

Das scheint Steve de Shazer recht zu geben, der an einem Seminar am Institut für systemisches Coaching und Training in Wien im Jan 1999 das sagte:
"Problem talking creates problems - Solution talking creates solutions."

Und weiter schreibt Slater: "Zu ähnlichen Ergebnissen kam George Bonanno, Psychologe am Columbia University Teachers College: «Die Verdränger leiden langfristig weniger Kummer und Schmerz und werden besser mit ihrem Leben fertig. Dieses Phänomen untersuche ich nun seit rund zehn Jahren, aber trotzdem will in der Branche niemand davon hören.» Ganz ähnlich äussert sich [der Traumaforscher] Richard Gist [der viele Opfer des 11. September 2001 betreute]: «Das Problem mit der Trauma-Industrie ist Folgendes: Wer erfolgreich verdrängt, sitzt natürlich nie beim Psychotherapeuten. Aber warum beeindruckt uns immer nur das Schwache? Weil die Trauma-Industrie genau weiss, dass sie an den Schwachen Geld verdient.» "

²⁴ Zimbardo-Gerrig (1999), Psychologie, S.340

²⁵ Lauren Slater "Die Kunst der Verdrängung", WELTWOCHEN.CH, Ausgabe 28/03

Auch hier nimmt Moreno - wiederum - eine erstaunlich "moderne" und kritische Haltung ein: Die bloße Abreaktion unangenehmer Gefühle nennt er "oberflächliche Manifestation der Katharsis". "Katharsis" in seinem Sinn ist die Befreiung von negativen Gefühlen und das Erkennen neuer Erlebnis- und Handlungsmöglichkeiten. (Zeintlinger 1996, 113)
Reichert (1995, Kap V.2./7) führt dazu aus: "Katharsis kann, wie Bosselmann (1996) ebenfalls hervorhebt, lediglich ein emotionaler Ausbruch (oder Einbruch) ohne hilfreiche Wirkung sein. Das Fokussieren auf Kompetenzen statt auf Defizite mindert die pathologisierende Kraft und erübrigt möglicherweise eine problemlösende Katharsis. Ein systemisch-lösungsorientiertes Psychodrama eröffnet Perspektiven, die verändern und weiterbringen, auch wenn oder vielleicht gerade weil sie mit dem Problem überhaupt nichts zu tun haben."

Bevor ich mich im nächsten Abschnitt dem "Lösungs-Spiel-Raum" als Form des systemisch-lösungsorientierten Psychodramas zuwende, möchte ich den typischen Ablauf eines lösungsfokussierten Erstgesprächs gemäss Steve de Shazer zeigen, da es einen guten Orientierungsrahmen zur Strukturierung von "Lösungsspielen" bietet. Ich stütze mich dabei auf seinen Workshop im Mai 2003 in Köniz (Bern). Eine genauere Beschreibung - auch der Struktur der Folgegespräche - findet sich z.B. bei Radatz (2000, 262 ff).

Ablauf der ersten Sitzung:

1. Vertrauen schaffen: Der Therapeut (oder Coach) dankt dem Klienten für sein Kommen
2. Empathie geben: Der Therapeut bittet den Klienten zu erzählen, wie sein "alltägliches Leben" aussieht und zeigt sein Verständnis. Wenn der Klient in Problembeschreibungen "versinkt", fragt er, was denn andererseits - ein wenig - Freude macht.
3. Klärung des Auftrags: "Woran würden Sie erkennen, dass dieses Gespräch für Sie hilfreich war?" "Woran würde xxx erkennen, dass es für Sie hilfreich war?"
4. Die "Wunderfrage": Der Therapeut hilft dem Klienten sich in die Situation zu versetzen, dass er wie durch ein Wunder über Nacht sein Ziel erreicht hat. Und er fragt: "Wenn Sie am Morgen aufwachen - woran würden Sie dann Schritt für Schritt merken, dass dieses Wunder geschehen ist?" "Woran würden es andere Personen merken?" "Was würden Sie dann anders tun?" "Wie würden dann die Anderen ihr Verhalten ändern?" "Was wäre dann besser für Sie?"
5. Das "Spiel mit der Skala": Der Therapeut fragt den Klienten, wo er heute auf einer Skala von 0 bis 10 steht, wenn "0" der Zeitpunkt ist, als er sich entschloss, diesen heutigen Gesprächstermin zu vereinbaren und "10" der Tag nach dem Wunder. Er fragt dann, was es denn ausmacht, dass es nicht um Eins weniger ist. Und er macht Komplimente dafür, dass es dem Klienten gelungen ist, von selbst bereits so weit gekommen zu sein. Und dann fragt er, wie ihn bestimmte andere Personen heute auf dieser Skala einschätzen würden.
6. Die bisherigen "Ausnahmen": Der Therapeut fragt nach konkreten Situationen in der Vergangenheit, wo bereits ein wenig vom "Tag nach dem Wunder" vorhanden war.
7. Handlungsmöglichkeiten erkunden: Der Therapeut bittet den Klienten zu beschreiben, was bei ihm anders wäre / wie er sich anders verhielte, wenn er auf der Skala statt auf dem Wert "Heute" (z.B. "3") um ein Eins weiter wäre (z.B. auf einer "4"). und wie es ihm gelingen könnte, "plus 1" zu erreichen.
8. Zuversicht: Der Therapeut fragt den Klienten, wie zuversichtlich er (auf einer Skala von 1 bis 10) ist, dass das gelingt.
9. Abschluss des Beratungsteils: Der Therapeut fragt, ob es noch eine wichtige Frage gibt, die er zu stellen vergessen hat.
10. PAUSE: Der Therapeut zieht sich für einige Minuten zurück, reflektiert das Gehörte und überlegt ein "Experiment"
11. Komplimente: Der Therapeut wertschätzt konkrete Leistungen, die der Klient im Gespräch gezeigt hat,
12. Experiment: Der Therapeut schlägt eine (einfache) Aufgabe vor (z.B. bestimmte Beobachtungen), die der Klient in seinem Alltag machen kann.
13. Vorschlagen und vereinbaren eines (nicht mehrerer) weiteren Termins

Es ist nicht die Idee, dass solche Gespräche genau nach diesen Punkten "abgewickelt" werden. Dieses Ablaufschema ist ein Orientierungsrahmen, der konkret zeigt, wie es gelingen kann Lösungen zu entwickeln, ohne die Probleme und Problemursachen ausführlich zu thematisieren sondern direkt das zu fokussieren, "was besser ist".

Das Wichtigste beim Führen solcher Gespräche ist nicht das konsequente Verfolgen bestimmter Frageraster und Frageformen sondern die von Empathie und Lösungsfokussierung geprägte innere Haltung.

"Solution Stage": Die Verbindung des Moreanischen Rollenspiels mit der Lösungsfokussierung

*Einmal erleben ist besser,
als hundertmal hören.
(Chinesisches Sprichwort)*

Die lösungsfokussierte Methode wird vor allem als Gesprächsmethode eingesetzt. Die Lösungsideen werden im Reden und Zuhören entwickelt. Wie aber gelingt die Umsetzung dieser Einsichten in konkretes Handeln?

Genau hier liegt die Stärke der Verbindung der lösungsfokussierten Gesprächsmethode mit Moreno's Psychodrama: Theorien über mögliche Lösungen werden nicht nur verlaublich sondern exemplarisch handelnd praktiziert. Das erlaubt ihre "prototypische" Erprobung und emotionale Verankerung.

Anwendungsbereiche von "Lösungs-Spiel-Räumen" in Organisationen können primär alle jene Aktionsfelder sein, in welchen Personen und Teams in der Organisation mit anderen Personen und Teams in- oder ausserhalb der Organisation handelnd (oder mindestens kommunizierend) interagieren, beispielsweise:

- Entwicklung von kundenbezogenen Visionen und Leitbildern
- Business Process Design und Ablaufoptimierungen
- Verbesserung des Kommunikationsflusses
- Entwicklung von Verkaufsargumenten
- Konfliktlösung
- Mobbing-Prävention

Es können aber auch die funktionellen Strukturen und Vernetzungen "lebloser" Systeme mit dieser Methode phänomenologisch "erlebbar" gemacht werden um daraus Optimierungsideen zu erhalten, beispielsweise:

- funktionale und topologische Struktur von Daten-Netzwerken
- komplexe Fertigungssysteme
- ICT-Architekturen
- logisch-funktionale Struktur komplexer IT-Applikationssysteme und Leittechnik-Systeme

Im Unterschied z.B. zum Rollentraining für Akquisitionsgespräche dienen "Lösungs-Spiel-Räume" vor allem dem Entwickeln kreativer Lösungsideen. Reines "Rollentraining" in simulierten Situationen ist nur ein Teilaspekt.

Ein "Lösungs-Spiel-Raum" kann sehr gut mit einer Gruppe von etwa 4 bis 20 Personen geschaffen werden. Als Ort ist jeder Raum geeignet, in dem diese Personen in einer Reihe in einem Viertel- bis Halbkreis um den "Bühnenraum" auf mobilen Stühlen sitzen können. Abgesehen von ein paar weiteren Stühlen und etwa zwei kleinen Tischen sind keine speziellen "Requisiten" erforderlich. Wenn weitere Dinge wie Pinwände, Moderationsmaterial, Hüte, farbige Tücher, bis hin zu Theaterkostümen und sonstige Theaterrequisiten verfügbar sind, ist das nützlich. Es ist aber keine Bedingung.

Ein "Lösungs-Spiel-Raum" kann aber auch mit nur einer einzigen Person (nebst der Leitung) als "Monodrama" geschaffen werden. Der Rollentausch ist auch hier möglich - und Dialoge können mit auf Stühlen sitzenden imaginierten Personen geführt werden. (Wenn möglich soll die Leitungsperson keine Rolle übernehmen, da das Spiel dann ohne eigentliche Regie läuft).

Die komplette Bearbeitung eines "Falls" in der Gruppe (inklusive Sharing und Rollenfeedback) dauert etwa 90 bis 120 Minuten, bei Einzelarbeit i.A. weniger lang.

SolutionStage®-Anwendungsbeispiel: "belastende Beziehung zu einem Meetingteilnehmer verbessern"

Kontext und Ausgangslage

ALLGEMEIN:

"Lösungs-Spiel-Räume" im Organisationskontext können entweder von einem (freischaffenden) Regisseur/Coach für Teilnehmende aus verschiedenen Organisationen oder von einem organisationsinternen Regisseur/Coach für Mitarbeitende der Organisation aus verschiedenen Organisationseinheiten oder für Mitarbeitende mit einer bestimmten Fokussierung (Projekt, Prozesskette, Funktion, Abteilung, Kundensegment) angeboten werden.

Besonders zu beachten ist: Wenn unternehmensinterne Konflikte als Anliegen bearbeitet werden ist es vorteilhaft, wenn keine weiteren Teilnehmer aus demselben Unternehmen anwesend sind. Wenn dies dennoch (bewusst) der Fall ist, muss die Leitung berücksichtigen, dass im Rollenspiel die real vorhandenen Machtstrukturen unverletzt bleiben müssen.

"Lösungs-Spiel-Räume" können thematisch offen oder spezifisch sein (z.B. "erfolgreiches Projekt-Debriefing") und sie können regelmässig (z.B. monatlich) oder bei Bedarf und fallspezifisch (z.B. Kommunikationsfluss bei den Montagearbeiten für Anlage 37-K-12) angeboten werden.

IN DIESEM BEISPIEL:

Die sechs Teilnehmenden waren miteinander weder beruflich noch privat verbunden. Beabsichtigte Wirkung war, dass der Protagonist für sein Anliegen Lösungsideen entwickeln kann und dass gleichzeitig die Teilnehmenden das Konzept der "SolutionStage" kennen lernen.

Ablauf

Aufwärmen:

SINN:

Die Spontaneität und Wahrnehmungsfähigkeit der Teilnehmenden aktivieren und die positive emotionale Verbindung zwischen ihnen stärken und gegenseitiges Vertrauen bilden.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Ein Teilnehmer geht umher und seine Bewegung und Haltung wird vorn den anderen möglichst genau synchron nachgemacht: Die anderen drücken dabei ihre Empfindungen verbal aus. Der Gehende kann seine Gangart je nach unterschiedlichen Stimmungen (mit "Subtext" unterstützt) ändern.

Kurzer Austausch: Erstaunen darüber, wie genau die Stimmungsänderungen erkannt wurden.

Dann lassen sich in derselben Art weitere Teilnehmende "vervielfachen".

Bestimmung des Protagonisten: Wer hat welches Anliegen?

SINN UND ALLG. VORGEHEN

In diesem Schritt äussern die Teilnehmenden ihre persönlichen Befindlichkeiten und - bei thematisch offenen Gruppen - jene Anliegen, die sie in einem "Lösungs-Spiel" behandeln möchten. Bei einer fallspezifischen Gruppe äussern die Teilnehmenden, in welcher Art sie mit diesem Fall verbunden sind und was nach dem "Lösungs-Spiel" anders sein müsste, damit es für sie nützlich war.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Eine Teilnehmerin (Maria) beschreibt als Erste ihr Anliegen: sie möchte an ihrer Arbeitsstelle die belastende Beziehung zu einem Meetingteilnehmer verbessern. Alle anderen waren interessiert das zu behandeln und nannten keine weiteren Anliegen.

Auftragsklärung

SINN UND ALLG. VORGEHEN

Klärung - im lösungsfokussierten Sinn - woran der Protagonist, wenn das "Lösungsspiel" beendet ist, erkennen könnte, dass es nützlich für ihn war. Was genau wäre dann (etwas) anders? Wovon müsste er dann (etwas) mehr haben?

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

In einem "lösungsorientierten Interview" der Leiters mit der Protagonistin Maria stellt sich das heraus:

Vor einiger Zeit hat Paul, ein Mitarbeiter von Maria, ihr Team verlassen und ist jetzt ihrem Chef direkt unterstellt. Dennoch nimmt Paul weiterhin an ihren Teammeetings teil - um fachlich informiert zu bleiben. Er rapportiert das dort Gehörte direkt seinem Chef. Paul leistet selber jedoch keine Beiträge für das Team oder an den Meetings. Maria fühlt sich dadurch sehr belastet.

Der Leiter fragt Maria, was sie denn mehr bräuchte, um mit dieser Situation besser umgehen zu können. Maria möchte etwas mehr "Mut" haben, um die Initiative zu ergreifen, damit sie auf rein fachlicher Ebene mit Paul besser zusammenarbeiten kann. Der Leiter fragt Maria, ob sie in einem "Lösungsspiel" erleben möchte, wie es in einer "realitätsnahen Arbeitssituation" ist, mehr "Mut" zu haben. Maria möchte das ausprobieren.

Erstes Bild: "Der Weg ins Wunderland / der Wunderladen"

- Einrichten -

SINN UND ALLG. VORGEHEN

Beim "Lösungsfokussierten Gespräch" gemäss Steve de Shazer kann an diesem Punkt die hypnotherapeutisch wirkende "Wunderfrage" gestellt werden (Radatz 2000, 271). Es ist nahe liegend, beim psychodramatischen Arbeiten diesen Effekt - den Protagonisten in die "Sur-Plus-Realität" jenes Zeitpunkts zu versetzen, in dem er sein Ziel "wie durch ein Wunder" erreicht hat - mit einer dramatischen Inszenierung zu bewirken.

Dieser "Weg ins Wunderland" kann unterschiedlich inszeniert werden, beispielsweise:

- als eine (angedeutete) Türe
- als eine "imaginierte Reise"
- als ein "Eingang", der durch einem "Zauberladen" (Reichert 1995, Kap. V.4.1.) führt.

(In letzter Zeit lasse ich vor dem Agieren im Wunderland - ganz kurz - die Situation darstellen, wie sie typischerweise und in der Regel ist. Danach führe ich ein lösungsfokussiertes Interview mit dem Protagonisten und den Antagonisten dazu, was dann anders wäre, wenn es - wenigstens ein wenig - besser wäre. Und ich frage dann den Protagonisten, wovon er denn etwas mehr haben möchte, um die Situation ein wenig in diese Richtung zu verändern. Dieses "Etwas" kann der Protagonist dann im Wunderladen zu sich nehmen.

Das kurze szenische Eintauchen in die "Situation wie sie heute ist" erleichtert es dem Protagonisten das zu erkennen, was einen kleinen aber relevanten positiven Unterschied machen könnte.)

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Der "Bühnenraum" wird zum "Wunderland" erklärt. An seinem Eingang ist ein "Wunderladen" (im Sinn des von Moreno entwickelten "magic shop", siehe www.blatner.com/adam/pdntbk/magicshop.htm).

Der Leiter markiert ihn mit einem Tisch als "Ladentisch" und bittet alle Zuschauenden, ein kleines Objekt auf diesen Tisch zu legen, das sie gerne Maria als Andenken überlassen könnten.

- **Spielphase** -

SINN UND ALLG. VORGEHEN

Der Protagonist erlebt ganz bewusst den "Weg ins Wunderland" und im "Wunderland" imaginiert er, dass er nun dieses Talent oder diese Fähigkeit, die er gerne hätte, tatsächlich besitzt.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Die Protagonistin Maria geht - von aussen, vom Zuschauerbereich her - zum Wunderladen und wählt dort jenes Objekt welches für sie "mehr Mut" bedeutet. Sie tritt dann ins Wunderland - den Bühnenraum - ein und in einem kleinen vom Leiter angeleiteten Ritual nimmt Maria von diesem Objekt mehr Mut in sich auf.

Zweites Bild: "Arbeitssituation im Wunderland"

- **Einrichten** -

SINN UND ALLG. VORGEHEN

Der Protagonist entscheidet sich für eine bestimmte und möglichst konkrete Situation, in der er erleben möchte, wie er sie meistern kann, da er ja jetzt dieses Talent oder diese Fähigkeit auf wunderbare Weise erworben hat.

Der Protagonist beschreibt diese Situation möglichst genau: Welcher Ort? Wie sieht es dort aus? Wer aller ist dort? Der Leiter bittet den Protagonisten, diesen Ort möglichst genau (als Andeutungsbühne) einzurichten und die relevanten Personen mit Zuschauenden zu "besetzen".

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Im "Wunderland" wird das Sitzungszimmer eingerichtet: Ein grosser Tischblock, rundherum etwa 10 Stühle. Alle sind - in der Vorstellung von Maria und aller Zuschauenden - mit den Sitzungsteilnehmern besetzt.

Maria wählt jetzt für Paul aus dem Kreis der Teilnehmenden einen Repräsentanten und dann weitere Repräsentanten für die für sie wichtigsten drei Sitzungsteilnehmer (Erich, Zeno, Dora) und weist ihnen die Plätze am Tisch zu. Für die weiteren, nicht mit Personen repräsentierten, Meetingsteilnehmer hängt Maria die "passenden" Jacken und Pullover über die Stuhllehnen. Maria selbst setzt sich ans Kopfende des Tisches.

- Einführung der Mitspieler in ihre Rollen -

SINN UND ALLG. VORGEHEN

Der Protagonist vermittelt den Mitspielern jene Informationen, die sie für die Darstellung ihrer Rolle benötigen. Die möglichen Formen sind z.B. bei Zeintlinger (1996, 52) beschrieben.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Zuerst tauschen Maria und der Repräsentant von Erich die Plätze - und damit die Rollen. Maria beschreibt - als Erich - sich und seine Beziehung zu Maria. Danach Rollentausch zurück.

Dasselbe wiederholt sich für alle anderen am Tisch sitzenden Personen - ausser mit Paul.

Maria spürte in den Rollen von Erich, Zeno und Dora eine angenehme Wärme und Verbindung zu Maria. Für den Repräsentanten von Erich ist es unangenehm neben Paul zu sitzen. Und für alle ist eine "Spannung zu Paul in der Luft".

Jetzt tauschen Maria und der Repräsentant von Paul die Rollen. In der Rolle von Paul beschreibt Maria die Beziehung von Paul (in der "Ich-Form) zu Maria: Er - Paul - ist eine Praktiker, er möchte hier Informationen erhalten, die er für seine Arbeit braucht. Dass Maria das Meeting leitet ist ihm egal. Dann wieder Rollentausch zurück.

- eigentliche Spielphase -

SINN UND ALLG. VORGEHEN

Nachdem die Szene etabliert ist, kann das improvisierte und spontane Spiel beginnen. Die Bühne gehört jetzt - noch mehr als bisher - dem Protagonisten und seinen Mitspielern. Der Leiter zieht sich in die Position eines sehr aufmerksamen Beobachters zurück und lässt das Spiel laufen, solange es "fließt". Kommt es ins Stocken oder nimmt es eine Wendung, die für das Erfinden und Erleben von Lösungen wenig hilfreich ist, tritt er wieder hervor und wirkt wieder als Regisseur - nicht aber als den Inhalt bestimmender "Drehbuchautor".

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Der Leiter lässt - zunächst als "Anwärmung des Wunders" den Dialog zwischen Maria, Erich, Zeno und Dora beginnen, ohne dass Paul daran teilnimmt. Erich, Zeno und Dora geben Maria viel Wertschätzung. Maria ist sichtlich stark berührt davon.

(Anm.: Der Leiter lässt diese Szene relativ lange ausspielen, um Maria die Möglichkeit zu geben, als Fundament für ihren "neuen Mut" die Wertschätzung von Erich, Zeno und Dora zu erfahren)

Dann bittet der Leiter Maria zu überlegen, wie sie Paul in das Meeting einbeziehen könnte. Sie möge sich Zeit dazu lassen. Sie soll selber entscheiden, was und wie sie es probieren will.

Maria überlegt. Dann fragt sie Paul: "Wie geht es in ihrem Projekt voran?"

Paul antwortet sehr gereizt: "Was geht Sie mein Projekt an? Ich bin Ihnen keine Rechenschaft dazu schuldig."

Der Leiter unterbricht und fragt Paul, was er brauchen würde, damit es für ihn "stimmt". Paul sagt, er möchte keine solchen nach "Kontrolle" und "Rapportieren" klingenden Fragen hören, sondern z.B. als Fachexperte um Expertisen gebeten werden.

Der Leiter macht - quasi wie im Film - eine neue "Klappe" und bitte Maria es nochmals zu versuchen.

(Anm.: Der Leiter unterbricht hier um einen unproduktiven "Rechtfertigungsdialog" zu verhindern)

Maria überlegt und sagt dann zu Paul: "Wir schätzen Ihre Erfahrungen und wären sehr dankbar, davon lernen zu können. Sie sind ja gerade sehr intensiv mit dem Projekt xyz beschäftigt. Wir wären froh, von Ihnen daraus einige neue Erkenntnisse zu erfahren"

Paul: "Ja, da gibt es schon einige interessante Dinge..... aber ich bin sehr unter Druck... ich kann dazu in nächster Zeit keine grossartige Präsentation vorbereiten.... "

Maria: "Ich denke da nicht an eine Präsentation sondern an einen informellen Gedankenaustausch... allein schon das wäre für uns sehr nützlich"

Paul: "Na ja im Rahmen eines informellen Austausches könnte ich schon was sagen..."

In der Folge entsteht ein Dialog darüber, was Paul wann im Meeting vorstellen wird.

Der Leiter rundet die Szene ab indem er alle nach den Veränderungen in ihren Empfindungen fragt.

Maria ist deutlich erleichtert..... aber unsicher "ob es in Wirklichkeit auch so gut gehen wird"

Für Erich, Zeno und Dora ist das Gefühl gegenüber Maria "neutral" und insgesamt sind sie entspannt

Paul fühlt sich wertgeschätzt.

Allgemeiner Hinweis zu weiteren Bildern:

In diesem Beispiel wurde das Lösungsspiel mit diesem zweiten Bild beendet. In anderen Fällen könnten hier weitere Bilder und Szenen mit z.B. anderen Arbeitssituationen oder mit der Inszenierung (positiver) Auswirkungen der "wunderbaren Veränderung" folgen. Auch eine "szenische" Umsetzung der "Skalierungsfragen" de Shazers ist eine sehr hilfreiche Form: Ein psychodramatisches Betreten der Skala im Raum (kann) die Erlebnismöglichkeiten beträchtlich erweitern.

Abschlussphase

SINN UND ALLG. VORGEHEN:

Abrundung und Verankerung der "Erlebnisse im Wunderland" und Verabschiedung von Wunderland - wobei der Protagonist das erworbene oder gestärkte Talent aus dem Wunderland mit sich nimmt.

Nach dem Austritt aus dem Wunderland kann allenfalls - im Sinn der Gesprächsstruktur von de Shazer - die Zuversicht des Protagonisten, sein Ziel zu erreichen und was er tun kann, um die Zuversicht zu erhöhen thematisiert werden. Die damit verbundene Skalierung kann wiederum psychodramatisch inszeniert werden. Und das, was er tun kann, um seine Zuversicht zu erhalten oder zu erhöhen, kann als Verstärkung und Verankerung ebenfalls inszeniert werden.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Der Leiter bittet Maria, das Objekt, welches ihr Mut gegeben hat, fest in der Hand zu halten und dabei - in der Rolle der Sitzungsleiterin - Erich, Zeno und Dora und die anderen (in der Vorstellung anwesenden) Sitzungsteilnehmer und Paul anzusehen und sich dabei genau an jene Sequenzen des Lösungsspiels zu erinnern, in welchen sie sich wohl gefühlt hat.

Dann bittet der Leiter Maria die Mitspielenden aus ihren Rollen zu entlassen, sie mit ihren richtigen Namen anzusprechen und ihnen zu danken und sie dann an ihre Plätze im Zuschauerbereich gehen zu lassen.

Als Abschluss bittet er Maria, das "Wunderland" mit einem bewussten und sorgfältigen Schritt zu verlassen - das "Mut-Objekt" aber dabei festzuhalten, um es "ins normale Leben" mitzunehmen.

Sharing:

SINN UND ALLG. VORGEHEN:

Im Sharing berichten alle, was sie in diesem Lösungsspiel persönlich berührt hat, ohne das Gespielte zu interpretieren oder dem Protagonisten "gute Ratschläge und Tipps" zu geben. Hilfreich und kräftigend für den Protagonisten ist es zu hören, dass er mit seinem Anliegen und seinen Lösungsideen nicht "allein auf dieser Welt" ist.

Alle sitzen dabei in einem Kreis - nach Möglichkeit nicht im bisherigen Bühnenbereich sondern entfernt davon, damit sich alle mental vom Spiel lösen ("entrollen") können.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Zwei der Teilnehmer berichten, welche ähnliche Situationen sie in Ihrem Leben erlebt haben.

Maria ist froh, das zu hören: Das gibt ihr das Gefühl, nicht allein mit ihrem Problem zu sein.

Rollenfeedback

SINN UND ALLG. VORGEHEN:

Die Mitspieler teilen dem Protagonisten spezifische Gefühle und Einsichten als Träger bestimmter Rollen mit - und umgekehrt. Das erweitert die Einsichten in die systemischen Beziehungen.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Maria berichtet, dass ihr insbesondere bewusst wurde, wie stark sie von ihren Mitarbeitenden (Erich, Zeno und Dora) unterstützt wird - das habe sie bisher viel zu wenig beachtet. Das gibt ihr Mut. Die diese Rollen Repräsentierenden bestätigen, dass auch sie in ihren Rollen die Protagonistin (Maria) unterstützen wollten.

Prozessanalyse

SINN UND ALLG. VORGEHEN:

Wenn das Lösungsspiel (auch) dazu dient, die Teilnehmenden zu befähigen, solche Lösungsspiele selber zu leiten, folgt - am besten nach einer ausreichenden Pause - eine Reflexion der Leiter-Interventionen.

AUSGESTALTUNG BEI DIESEM BEISPIEL:

Diese Lösungsspiel wurde im Rahmen eines Workshops für lösungsorientiertes Arbeiten in Organisationen durchgeführt. Deshalb folgte hier eine (kurze) Reflexion über die Verbindung von Psychodrama mit der lösungsfokussierten Methode

Schlußfolgerungen

Als Resumé möchte ich mit den Worten des Psychodramatikers Adam Blatners schliessen:

„To me, the essence of psychodrama is that moment in which the protagonist marshalls the powers of the observing self to consider alternative possibilities. It is not just the enactment, but rather the placing of this enactment within the mental framework of an exploration or experiment. The individual is thus raised from the role of one immersed in a role to the "meta-role" position of one who can stop the role behavior, change it, re-negotiate it, or otherwise comment on the predicament.“²⁶

²⁶ Adam Blatner, "HISTORICAL DISTORTIONS REGARDING PSYCHODRAMA IN THE PROFESSIONAL LITERATURE", siehe: <http://www.blatner.com/adam/pdntbk/histdistort.htm>

Quellen- und Literaturhinweise

Boal, Augusto (1999) *der regenbogen der wünsche*, Kallmeyer

Bosselmann, Rainer (1996) *Variationen des Psychodramas*, Limmer Verlag

Korn, Hans-Peter (2006) Staging of Strategic Solutions for the Future Business, in: Lueger / Korn: "Solution-Focused Management", Rainer Hampp Verlag, München 2006, pp 169

Korn, Hans-Peter (2007) Creating Management-Solutions by Sociodrama, in: KAPS (Korean Association for Psychodrama and Sociodrama) Journal Vol.9, No.2, Jan. 2007, pp 13

Moreno, Jacob Levy; Hsg.: Jonathan Fox (2001) *Psychodrama und Soziometrie, Essentielle Schriften*; Edition Humanistische Psychologie

Mücke, Klaus (2001) *Probleme sind Lösungen*, ÖkoSysteme Verlag, Potsdam

Radatz, Sonja (2000) *Beratung ohne Ratschlag*, Institut für systemisches Coaching und Training, Wien

Reichert, Armin (1995) *Lösungen erleben - Überlegungen und Erfahrungen zum systemisch-lösungsorientierten Psychodrama*, Abschlussarbeit 167, Moreno-Institut Stuttgart

Schaller, Roger (2001) *Das grosse Rollenspiel-Buch*, Beltz

Senge, Peter (2001) *Die fünfte Disziplin*, Klett-Cotta

Shazer, Steve de (2002) *Der Dreh*, Carl-Auer-Systeme Verlag

Sparrer, Insa (2001) *Wunder. Lösung und System*, Carl-Auer-Systeme Verlag

Steinhauser, Christa (2002) *Lösungsorientierte Kurztherapie nach Steve de Shazer - Wurzeln, Grundannahmen, Methodik*: Abschlussarbeit zur Erlangung des Grades MA am Psychology-Department der Cosmopolitan University Jefferson-City und Miami / USA, Entwurfsversion Juni 2002:
<http://www.cosmoedu.net/Kurztherapie-nach-SteveShazer.html>

Weber, Gunthard (Hrsg.) (2000) *Praxis der Organisationsaufstellungen*, Carl-Auer-Systeme Verlag

Zeintlinger-Hochreiter, Karoline (1996) *Kompendium der Psychodrame-Therapie*, in Scenario Verlag, Köln

Websites

PSYCHODRAMA SECTION / INTERNATIONAL ASSOCIATION OF GROUP PSYCHOTHERAPY: Portal mit Links zu weltweit nahezu allen Psychodrama-Sites
http://members.tripod.com/~portaroma/iagp_pd.htm

SOLUTIONS IN ORGANISATIONS LINKUP - SOL: Forum für lösungsfokussierte Praxis in Organisationen
<http://www.solworld.org>