

# **Management by Playback-Theater**

Ein Dialog zwischen Playback-Theater und Management

Aufsatz für den Playback-Theater Leadership-Kurs im August 2012

von

Tobias von Schulthess, Playback-Theater St. Gallen

[www.ent-rollen.ch](http://www.ent-rollen.ch)

[www.playbacktheater-sg.ch](http://www.playbacktheater-sg.ch)

## Inhaltsverzeichnis

1. Weshalb Management by Playback-Theater .....	3
2. Was ist Playback-Theater .....	3
3. Das klassische Management .....	4
4. Die Playback-Theater Aufführung .....	5
5. Die Elemente des Playback-Theaters .....	6
5.1 Die materiellen Ressourcen .....	6
5.2 Die personellen Ressourcen .....	7
5.3 Das Training .....	7
5.4 Das Ritual .....	8
6. Die Rollen und das Zusammenspiel .....	9
6.1 Der Erzähler .....	9
6.2 Der Conductor .....	9
6.3 Der Musiker .....	10
6.4 Die Schauspieler .....	11
7. Das improvisierte Spiel .....	11
7.1 Führung und Improvisation .....	12
7.2 Kreativität und Improvisation .....	12
8. Der Dialog und seine Ausdrucksformen im Playback-Theater .....	13
9. Vom Playback-Theater zum Management .....	14
9.1 Die eindimensionale Sichtweise auf die Organisation .....	15
9.2 Die fühlende Organisation .....	16
9.3 Die mehrdimensionale Sichtweise auf die Organisation .....	16
9.4 Das Playback-Theater als Arbeitsorganisation .....	17
10. Essenzen des Playback-Theaters für das Management .....	19
11. Management by Playback-Theater .....	20
11.1 Gegenwart: Philosophie des Seins und der Inspiration .....	20
11.2 Rituale: Gefäss und spirituelle Führung .....	21
11.3 Fülle: Der Mensch ein denkendes, körperliches und fühlendes Wesen .....	21
11.4 Resonanz: Alles ist Beziehung .....	22
11.5 Körper: Die natürliche und naheliegende Intelligenz .....	23
12. Geschichten und Management .....	24
13. Zusammenfassung .....	26
14. Literaturverzeichnis .....	27
Herzlichen Dank! .....	28

## 1. Weshalb Management by Playback-Theater?

Seit rund fünf Jahren kenne ich das Playback-Theater als Spieler und Zuschauer. Immer wieder erlebe ich, dass diese Theaterform mehr ist als blosser Unterhaltung und Theater im klassischen Sinne. Sie vermittelt eine faszinierende Form des sozialen Austauschs und Dialogs.

Ebenso faszinierend ist, dass die Theaterszenen ohne Planung, Absprachen, organisatorische Anweisungen, ohne die Führung eines Regisseurs<sup>1</sup> und ohne laufende Kontrollmechanismen ganz spontan auf der Bühne entstehen.

Die Grundsätze und Methoden des klassischen Managements aus der betriebswirtschaftlichen Führungslehre finden bei der Realisierung einer Playback-Theater Aufführung keine Anwendung, da diese Form des Theaters explizit auf Planung, Organisation und Führung im klassischen Sinne verzichtet. Und doch entsteht eine Dienstleistung mit eindeutigem Mehrwert. Es ist eine Dienstleistung, welche mit künstlerischen Mitteln einen Beitrag zur Verbesserung des sozialen Austauschs in der Gesellschaft, in Organisationen oder Teams leistet.

Jedes Mal, wenn eine Geschichte erzählt und gespielt wird, sind Zuschauer und Playback-Theatergruppe *gemeinsam* an einem kreativen Prozess beteiligt. Wo zunächst nur eine Bühne, Stühle, ein paar Tücher, Spieler und ein Musiker sind, entsteht aus dem Nichts, ohne jegliches Manuskript, eine kleine Tragödie oder Komödie, die Erzähler und Zuschauer gleichermaßen berühren. Diese lachen, werden nachdenklich, verdrücken vielleicht sogar ein paar Tränen oder freuen sich einfach über ein gelungenes Theatererlebnis.

Unter dem Titel „Management by Playback-Theater“ will ich untersuchen, welche Ressourcen, Handlungen, Haltungen, Mechanismen und theoretischen Ansätze wirken, wenn mit einer Gruppe eine Playback-Theater Aufführung auf die Bühne gebracht wird. Mich interessiert, welche Art von Management d. h. wie die personellen und materiellen Ressourcen in diesem Kontext eingesetzt werden, damit diese Dienstleistung, die gleichzeitig auch ein Kunstwerk ist, entsteht.

Meine Erkenntnisse will ich anschliessend auf die Führung von Organisationen oder Gruppen übertragen. Ich bin überzeugt, dass die Art und Weise der Entstehung einer Playback-Theater Aufführung eine wertvolle Ergänzung zur klassischen Managementlehre darstellt.

Bei meiner Arbeit stütze ich mich auf meine Playback-Theater Ausbildung, meine allgemeinen Improvisations-Theaterausbildungen sowie meine über dreijährige Erfahrung beim Aufbau des Playback-Theaters St. Gallen. Diese umfasst insbesondere die Leitung der wöchentlichen Trainings sowie der bisher über 20 öffentlichen Aufführungen. Hinzu kommt das Studium verschiedener Bücher.

## 2. Was ist Playback-Theater?

Playback-Theater ist eine Form des Improvisationstheaters, welche von Jonathan Fox und Jo Salas in den 70er Jahren entwickelt wurde. Die 3 – 4 Spieler auf der Bühne spielen spontan und ohne vorherige Absprachen zurück (play back), was die Zuschauer ihnen an realen Alltagsgeschichten erzählen. Dies können Erlebnisse, Geschichten, Gedanken oder auch Wünsche und Visionen sein. Unterstützt werden die szenischen Improvisationen durch einen Musiker. Für die Kommunikation zwischen den Spielern und den Zuschauern ist ein Conductor zuständig.

Diese Theaterform verbindet Kunst mit einem sozialen Anliegen und pflegt eine spezielle Form der Dialogkultur. Playback-Theater macht die Welt zwischen den Zeilen und die Poesie des

---

<sup>1</sup> In diesem Text wird der Einfachheit halber nur die männliche Form verwendet. Die weibliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Alltags sichtbar. Vordergründig Unspektakuläres wird, über einen dramatischen und künstlerischen Prozess, zu einem kleinen und einmaligen Kunstwerk. Die künstlerische Umsetzung eröffnet dem Erzähler und den Zuschauern neue Sichtweisen und Deutungsmuster.

Neben der künstlerischen Seite des Playback-Theaters ist das gemeinsame Erlebnis ein ebenso wichtiger Teil. Das Playback-Theater versteht sich als Forum des Austauschs von Geschichten, Erlebnissen und Erfahrungen. Die einzelnen Geschichten einer Playback-Theater Aufführung folgen dabei oft einem spezifischen roten Faden.

Playback-Theater bewegt und verbindet durch seine künstlerischen Improvisationen sowohl auf der individuellen und persönlichen als auch auf einer übergeordneten sozialen Ebene. Auf beiden Ebenen schafft das Playback-Theater Raum für Begegnungen, Neugierde und Verbundenheit sowohl mit den eigenen Erfahrungen als auch zu jenen der andern.

Playback-Theater kann zu praktisch allen Themen und an allen Orten gespielt werden z. B.:

- als moderne Kunstform in öffentlichen Theateraufführungen
- zur Unterhaltung an festlichen Anlässen
- in der Theater- und Kulturarbeit mit unterschiedlichen Gruppen
- im Erziehungs- und Sozialwesen
- in Erwachsenenbildung und Fortbildung
- zur Organisationsentwicklung in Betrieben
- als Unternehmenstheater
- als Coaching und Supervision in sozialen Bereichen

Zunehmend wird Playback-Theater auch als Instrument der konstruktiven Konfliktbearbeitung in Krisengebieten und an Orten, an denen soziale Kommunikation und das Zusammenleben durch Ungleichheit und Ungerechtigkeit beeinträchtigt ist, eingesetzt. Playback-Theater vermag Wege zu konstruktiver Interaktion und mehr sozialer Gerechtigkeit zu ebnen.

### **3. Das klassische Management**

In meiner Arbeit setze ich „Management“ gleich mit Führen und zwar von Organisationen oder Teams. Dieser Begriff umfasst sämtliche Tätigkeiten, die notwendig sind, um kleine oder grosse Gruppen ganz bestimmten Zielen und Absichten zuzuführen.

Mit „Management“ ist der sach- und personenorientierte Umgang mit materiellen und personellen Ressourcen gemeint und beinhaltet sowohl die numerisch *messbaren* Fakten, als auch die qualitativ *erlebbaren* Tatsachen wie Gefühle, Stimmungen und Qualitäten. Bei der Verwendung dieses Begriffs liegt jedoch das Schwergewicht implizit mehr bei den Fakten und Zahlen und weniger bei den sogenannten weichen Faktoren. Das klassische Management hat seinen Ursprung in der Betriebswirtschaftslehre und gliedert sich in folgende fünf Aufgabenbereiche:

1. Planung, 2. Organisation, 3. Personaleinsatz, 4. Führung und 5. Kontrolle. Die Verknüpfung dieser Bereiche in dieser Reihenfolge ergibt den klassischen Management-Prozess durch den, mehrere Produkte oder Dienstleistungen entstehen. Diese stellen für den Verbraucher einen Mehrwert dar.

Managementprozesse kommen in den unterschiedlichsten Organisationen, von der Nonprofit-Organisation über Grosskonzerne bis zu Kleinbetrieben und Vereinen zur Anwendung.

#### 4. Die Playback-Theater Aufführung

Im Folgenden beschreibe ich die Entstehung und den Ablauf einer Playback-Theater Aufführung mit der Absicht die darin enthaltenen Haltungen, Beziehungen, Handlungen und Dynamiken nachvollziehbar und verständlich zu machen.

Im Zentrum des Playback-Theaters stehen die Zuschauer! Jede Playback-Theater Aufführung benötigt die aktive Zusammenarbeit mit den Zuschauern. Diese liefern den Stoff für die Bühne. Ohne deren Geschichten sind Spieler, Musiker und Conductor nutzlos.

Die Zuschauer können die Aufführung nicht einfach konsumieren. Sie stehen in direktem Kontakt mit den Schauspielern und müssen gewisse Anstrengungen unternehmen, damit auf der Bühne ein Schauspiel stattfindet.

Zwischen Zuschauer und Spieler wird von Anfang an eine enge Beziehung aufgebaut. Zuschauer und Spieler sind Dialogpartner. Oftmals spielen die Schauspieler auf der gleichen Ebene wie die Zuschauer. Diese sitzen nie ganz im Dunkeln, da dies die Kommunikation erschweren würde.

Die Zuschauer bestimmen mit ihren Geschichten den Inhalt des Theaterabends. Ein Drehbuch oder Theatertext eines Autors fehlt. Die Schauspieler improvisieren. In Zusammenarbeit mit dem Conductor beteiligen sich die Erzähler an der Regiearbeit. Für das Bühnenbild und die Kostüme sind die Schauspieler verantwortlich. Als Requisiten stehen ihnen Stühle oder Kisten sowie verschiedene Tücher zur Verfügung. Die Schauspieler tragen neutrale, meist schwarze, Kleider.

Der Playback-Theaterabend beginnt mit einer Aufwärm- oder Beziehungsphase. Während dieser Phase sorgt der Conductor dafür, dass zwischen Publikum und Spielern eine entspannte, vertrauensvolle Beziehung und offene Atmosphäre entsteht. Gleichzeitig wird eine Art Vereinbarung getroffen, die den Zuschauern zusichert, dass Schauspieler, Musiker und Conductor sehr genau hinhören und wahrnehmen, was die Zuschauer gerade beschäftigt. Diese Wahrnehmungen werden als eigentliche Dienstleistung des Playback-Theaters wertfrei zurückgespielt (play back). Als Gegenleistung für dieses Theatererlebnis bringen sich die Zuschauer mit ihren persönlichen Geschichten ein und bezahlen zusätzlich ein Eintrittsbillett oder einen Beitrag an die Kollekte.

Mit der ersten erzählten Geschichte wird dieser Vereinbarung gegenseitig zugestimmt. Auf der Bühne sind nun Geschichten aus dem Leben der Zuschauer zu sehen. In jeder Geschichte wird immer der Erzähler von einem Schauspieler verkörpert. Dadurch entsteht eine persönliche Nähe, die sowohl inspirierend als auch etwas verunsichernd wirken kann, da sie ungewohnt ist.

Nach jeder gespielten Geschichte wird die Bühne wieder in einen neutralen Zustand zurückversetzt, so dass die nächste Geschichte gemäss den Ausführungen des Erzählers frisch inszeniert und gespielt werden kann.

Die Dienstleistung des Playback-Theaters ist einerseits vergleichbar mit dem eines traditionellen Theaters, das ebenfalls unterhalten und zum Nachdenken anregen will. Andererseits bietet der einzigartige Dialog zwischen Publikum und Schauspielern eine spezielle Wertschätzung der Zuschauer. Diese nehmen aktiv am künstlerischen Prozess teil. Sie werden zu beteiligten Mitgestaltern und sind nicht nur Zuschauer. Das ist eindeutig mehr als im traditionellen Theater.

Playback-Theater ist mehr Bewegungs- und Ausdruckstheater als Sprechtheater. Die Schauspieler bringen diese Stimmungen mit ihrem körperbetonten Spiel möglichst authentisch zum Ausdruck. Durch Mimik, Gestik, Bewegung und Stimme werden die verschiedenen inneren Zustände auf der Bühne dargestellt. Worte sind weniger wichtig, da der Erzähler die Geschichte bereits in Worte gefasst hat. Für die Zuschauer und insbesondere die Erzähler ist es stets ein bewegendes Erlebnis, wenn sich ihnen durch das Bühnenspiel die Gefühle und Stimmungen

offenbaren, die den Handlungen zu Grunde liegen. Es entsteht eine Intensität und Nähe, welche Playback-Theater Aufführungen zu unvergesslichen Erlebnissen werden lassen. Wenn sich die Grenzen zwischen Bühne und Zuschauerraum aufzulösen beginnen und die Funken wechselseitig hin und her springen, dann ist dies ist jeweils Theater pur.

Im Playback-Theater ist alles einfach etwas näher, weil hier die Autoren auch Zuschauer sind und die erzählten Geschichten aus dem Alltag berichten. Diese Nähe ist eine einzigartige Chance für ein unvergessliches Theatererlebnis der Begegnung und des Dialogs.

Playback-Theater ist Ent-Deckungstheater, ein Theater also, das öffnet, enthüllt, bereichert und vertieft und an dem jedermann bzw. -frau mit seinen Geschichten aktiv teilnehmen kann. Die eigenen Erlebnisse werden dadurch reichhaltiger, vollständiger, intensiver und vielleicht sogar auch sinnvoller.

Nach jeder gespielten Geschichte erkundigt sich der Conductor beim Erzähler, ob er etwas von seiner Geschichte gesehen habe. Er lädt den Erzähler ein, mit einem Ja oder Nein sowie einigen wenigen verbalen und nonverbalen Äusserungen, den Spielern eine kurze Rückmeldung zu geben. Ab und zu werden durch Kurzformen allfällige Ergänzungen vorgenommen, so dass die Erzähler sich ganz sicher gesehen und wahrgenommen fühlen. Damit endet die persönliche Begegnung zwischen Erzähler und Playback-Theater Gruppe. Ein Applaus begleitet den Erzähler auf seinem Weg zurück zu den Zuschauern.

Der Conductor wendet sich wieder dem ganzen Publikum zu. Wurde das Herz der Geschichte erkannt und gespielt, so hat der Conductor meist ein leichtes Spiel, denn das Vertrauen in das Spiel der Playback-Theater Gruppe ist gewachsen. Die Zuschauer fühlen sich gut aufgehoben. Das macht sie mutiger und neugierig. Die Hemmschwelle sinkt. Ebenso wird erkannt, wie bereichernd es sein kann, sein Erlebnis auf der Bühne zu sehen. Idealerweise beinhaltet eine Playback-Theater Aufführung sowohl lustige als auch traurige oder ernste Geschichten. Meist sind dann die Wünsche nach gespielten Geschichten zahlreicher als die Möglichkeiten, welche die Gruppe an einem Abend bieten kann.

## **5. Die Elemente des Playback-Theaters**

In diesem Kapiteln beschreibe ich die einzelnen Elemente des Playback-Theaters, die in ihrem Zusammenspiel eine Playback-Theater Aufführung ermöglichen.

### **5.1 Die materiellen Ressourcen**

Um Playback-Theater spielen zu können braucht es nur wenige materielle Ressourcen:

- einen Raum
- 3 – 4 Stühle oder Kisten als Sitzgelegenheit für die Schauspieler
- verschieden farbige Tücher (Requisiten)
- eine Leiter oder ein Kleiderständer für die Requisiten
- ein bis mehrere Musikinstrumente

Diese materiellen Ressourcen sind bescheiden und einfach zu beschaffen. Alles lässt sich in kürzester Zeit organisieren oder auch aus Alltagsgegenständen zusammenstellen. Das Schönste ist wohl, dass die Playback-Theaterbühne in jedem Raum zu jeder Zeit entstehen kann.

## 5.2 Die personellen Ressourcen

Im Gegensatz zu den materiellen Ressourcen, ist die Situation bei den personellen Ressourcen viel komplexer und meist mit lebenslangem Lernen und Erforschen verbunden.

Schauspieler, Musiker und Conductor setzen sich intensiv mit dem Reichtum an Gefühlen und Stimmungen auseinander, die im Menschen wohnen. Sie wissen, wie vielfältig und nuancenreich sich das Lebendige zeigen kann. Als Experten auf diesem Gebiet vermögen sie auch zu unterscheiden zwischen eigenen und fremden Gefühlswelten.

Die Akteure im Playback-Theater sind nicht nur in der Lage Gefühle differenziert wahrzunehmen. Sie können diese auch spontan und ausdrucksstark darstellen. Der Musiker tut dies über sein Instrument, mit dem er vertraut ist. Die Schauspieler setzen ihre Körper und Stimmen als eigentliches Instrument im Playback-Theater ein. Der Conductor weiss, wie er auftreten und kommunizieren muss, um den Austausch zwischen Zuschauern, Schauspielern und Musiker ins Rollen zu bringen.

Da Playback-Theater auch bezüglich seines Gruppenlebens ein Ort der Begegnungen und Beziehungen ist, entwickeln die Mitglieder laufend ihr Bewusstsein im Umgang mit der Gruppendynamik. Playback-Theater betont vor allem die Nähe, die Gefühle und den regelmässigen Austausch. Dies schliesst jedoch die Fähigkeit zur Abgrenzung, Sachlichkeit und Lust auf gelegentliche Veränderungen mit ein.

## 5.3 Das Training

Wie jede Kunst verlangt auch die Kunst des Playback-Theaters nach einem regelmässigen Training. In den meist wöchentlichen Trainings und zusätzlichen Weiterbildungen setzen sich die Mitglieder mit folgenden fünf Grundfertigkeiten der Improvisation auseinander:

- Körperwahrnehmung und –ausdruck
- Raumwahrnehmung
- Tonwahrnehmung und Stimmausdruck
- Gestaltung von Rhythmus und Dynamik
- Imagination

Das Training ist vor allem ein Forschungs- und Entwicklungslabor, in welchem der ganze Mensch mit all seinen Sinnen, seinen inneren *und* äusseren Wahrnehmungen und seinem ganzen körperlichen Ausdruck aktiv ist. Theorievermittlung findet höchstens ganz am Rande statt. Die Playback-Theater Gruppenmitglieder sind jedoch aufgefordert, ihre Erfahrungen zu reflektieren, um diese bewusst als Ressource zu integrieren.

Das Training bietet ein ideales und geschütztes Umfeld für die Erforschung der eigenen und fremden Emotionen. Nicht das Einüben von Techniken für eine möglichst wirkungsvolle Darstellung ist gefragt, sondern der authentische Ausdruck. Diese Arbeit wirkt sich sehr direkt auf die eigene Selbstwahrnehmung aus. Sie vertieft den Kontakt zu sich selbst *und* seinem Umfeld. Dabei begegnen die Schauspieler auch ihren Blockaden und Hemmungen. Das Theatertraining ermutigt zum spielerischen Umgang mit diesen Themen. Zahlreiche Übungen unterstützen diese Auseinandersetzung. Jede zusätzliche Erfahrung erweitert das Selbstbewusstsein. Theater wird damit zur Befreiung, denn es geht nicht um das Erfüllen einer Norm oder einer Vorstellung, sondern um den Zugang und Wert des eigenen Ausdrucks und der eigenen Ressourcen.

Keith Johnstone formuliert das wie folgt: „Damals galt, was heute gilt: Bin ich inspiriert, geht alles gut, doch versuche ich es richtig zu machen, gibt es ein Desaster.“ (Improvisation und Theater, S. 36) Inspiration bedeutet nichts anderes als von etwas *beseelt* zu sein. Das Training ist der Ort wo die Schauspieler durch Ausprobieren Erfahrungen sammeln und lernen. *Alle* Er-

fahrungen, ob beflügelnd oder beängstigend, sind wichtig. Da Geschichten alle möglichen Lebenssituation und Gefühle beinhalten können, ist es gut wenn die Schauspieler wissen, wie sich diese tatsächlich anfühlen. Das Spiel ist für die Zuschauer vor allem dann besonders berührend, wenn die Schauspieler auch fühlen, was sie verkörpern. Technikschauspielerei wirkt oberflächlich, formal und erzeugt kaum Resonanz beim Publikum.

Während des Trainings werden die Geschichten der Gruppenmitglieder gespielt. Durch diesen persönlichen Austausch lernen sich die Mitglieder untereinander sehr gut kennen. Das unterstützt zusätzlich das Zusammenspiel auf der Bühne.

Für diese vielseitigen Entdeckungsreisen während der Trainings braucht es einen Rahmen, der Klarheit, Sicherheit und Geborgenheit ausstrahlt. Nur dann lassen sich die Schauspieler auf das aufregende Abenteuer der Improvisation ein. Mit unvorhersehbaren Begegnungen und Erfahrungen ist per Definition immer zu rechnen.

## **5.4 Das Ritual**

Playback-Theater ist ritualisiertes Theater. Dies bedeutet, dass den Aufführungen bestimmte Strukturen, Regeln und Handlungen zu Grunde liegen, die sich stets wiederholen. Diese sorgen durch ihre Regelmässigkeit für einen verlässlichen, sicheren und sinnstiftenden Rahmen, in welchem das Unvorhersehbare, das improvisierte Spiel erst möglich wird.

In fast jeder Gemeinschaft entstehen Rituale, welche das spirituelle und emotionale Selbstverständnis spiegeln. Gewisse rituelle Handlungen sind dabei ausschliesslich ganz bestimmten Personen vorbehalten, die dazu von der Gemeinschaft ermächtigt werden. Rituale markieren zudem die traditionelle Herkunft, welche Generationen oder andere Gemeinschaften miteinander verbindet. Ihre Ausübung ist als Einladung an die unterstützenden, verbindenden und heilenden Kräfte zu verstehen. Dies setzt einen persönlichen Bezug zu den Handlungen voraus. Aus einer Gruppe von Menschen wird dann eine Gemeinschaft, mit dem Bewusstsein eines inneren Zusammenhalts. Intuitiv wird klar, dass man mehr ist als nur eine Gruppe von Individuen. Über die ritualisierten Formen wird u. a. das soziale Anliegen des Playback-Theaters betont und gepflegt, ohne dies in Worte fassen zu müssen. Der Zusammenhalt ist jedoch spürbar. Im Idealfall entsteht über das Spiel des Playback-Theaters aus einer zufälligen Gruppe von Zuschauern eine kleine Gemeinschaft.

Jede Gruppe definiert für sich die Aufwärmphase und Kontaktaufnahme mit den Zuschauern, den Spielbeginn und dessen Ende, die Kurzformen, das Bühnensetting mit Erzählerstuhl, Musiker, den Tüchern und den Stühlen für die Schauspieler. Dazu gehört z. B. dass Spieler aufstehen, sobald ihnen eine Rolle zugeteilt wird. Der Satz „Schauen wir’s an!“ markiert den Beginn des Spiels. Die Spieler beginnen ihr Spiel auf der Bühne, ohne sich vorher abzusprechen. Dem Protagonisten ist jeweils der letzte Satz vorbehalten. Bis zur Beantwortung der Frage „Hast du etwas gesehen?“ wenden sich die Spieler dem Erzähler zu. Erst wenn der Dialog zwischen Conductor und Erzähler beendet ist und der Erzähler zurück an seinen Platz geht, beginnen die Spieler die Bühne wieder in einen neutralen Zustand zu versetzen.

Durch das ritualisierte Vorgehen entsteht, ein ganz bestimmter Rhythmus, den alle Beteiligten als angenehm, beruhigend aber auch stimulierend und anregend empfinden. Das Ritual gibt der Playback-Theater Aufführung einen wohlthuenden Halt. Es entsteht eine innere Ordnung, mit starkem Führungscharakter. Für die Schauspieler ersetzt dieser die Absprache durch Worte. Im Rahmen des ritualisierten Theaters erhält jedes Gruppenmitglied seinen Platz und Spielraum.

Die sich wiederholenden Handlungen wirken nie langweilig und leer, da sie von allen als sinnstiftend und unterstützend wahrgenommen werden. Der rituelle Ablauf erhöht zudem die Spannung und gleichzeitig die Aufmerksamkeit der Zuschauer. Es entsteht der verbindende Boden innerhalb der Gruppe auf der Bühne und mit den Zuschauern.

Eine weitere Verbundenheit wird zur weltweiten Playback-Theater Bewegung geschaffen. Da überall die Formen des Playback-Theaters im Grundsatz gleich gespielt werden, können Playback-Theater Spieler jederzeit und ohne grösseren Aufwand bei einer befreundeten Gruppe mitspielen.

## 6. Die Rollen und das Zusammenspiel

Die Playback-Theater Gruppe besteht aus mehreren Spielern, ein bis zwei Musikern und einem Conductor. Sie sind z. T. zu unterschiedlichen Zeiten aktiv doch ist durch den rituellen Ablauf sichergestellt, dass jeder zu seiner Zeit und an seinem Ort seinen Beitrag an die Aufführung leisten kann. Der Erzähler gehört zwar nicht zur Gruppe, doch ohne ihn geschieht gar nichts. So muss auch er an dieser Stelle genauer betrachtet werden.

### 6.1 Der Erzähler

Playback-Theater ist ein persönliches Theater, das nicht die Fiktion sondern die subjektiven Wahrheiten und Gefühle der Erzähler würdigt. Die Autoren von Playback-Theater Aufführungen sind die Zuschauer bzw. die Erzähler. Sie bestimmen den Inhalt der Szenen. Auf der Bühne werden ausschliesslich Geschichten, Stimmungen und Gefühle gezeigt, die einen Bezug zum Alltag der Zuschauer haben. Als grundsätzliche Regel gilt:

- In jeder Geschichte wird der Erzähler als Protagonist dargestellt.

Diese Regel hat weitreichende Konsequenzen: Der Erzähler verkörpert *immer* die Hauptrolle. Es ist immer *seine* Geschichte, die aus *seiner* Perspektive gespielt wird. Nicht selten ist es das erste Mal, dass er seine erzählte Geschichte aus dieser Perspektive erlebt.

Durch die Würdigung der ganz persönlichen Geschichte wird das Menschliche, das uns alle verbindet, zum Ausdruck gebracht. Manchmal hebt der Conductor diesen Aspekt besonders hervor, wenn er in den Zuschauerraum die Frage stellt, wer neben dem Erzähler, die geschilderte Situation auch noch kennt. Oft ist es verblüffend, wie viele Hände in die Höhe gehen und sichtbar machen, in welcher guten Gesellschaft man ist. Die geschilderten und dann gespielten Gefühle sind den meisten Zuschauern in der einen oder anderen Ausprägung sehr vertraut. Der Austausch von Geschichten verstärkt das Gefühl der Verbundenheit.

Während einer Aufführung werden solche Reflexionen nie ausgesprochen. Die Erzähler spüren einfach die Lust oder das Bedürfnis eine Erfahrung aus ihrem Leben mit anderen zu teilen. Ob Selbstdarstellung oder persönliche Entlastung, die Motivation spielt keine Rolle. Die zentrale Regel des Playback-Theaters sorgt dafür, dass bei jeder Geschichte der Bezug zum Erzähler sichtbar wird. Das hat auch regulierende Wirkung und verhindert, dass der Theaterabend in banale, nichtssagende oder gar destruktive Verallgemeinerungen abgleitet.

Verblüffend ist auch, dass bei näherer Betrachtungsweise zwischen den einzelnen Geschichten ein roter Faden sichtbar wird, der alle Geschichten miteinander thematisch verbindet. Damit ist nicht das offizielle Thema der Aufführung gemeint sondern jene Themen und Erfahrungen, welche die Erzähler unbewusst über ihre Geschichten untereinander ansprechen und austauschen.

### 6.2 Der Conductor

Der Conductor ist der Leiter der Aufführung. Seine Bühne ist der gesamte Theaterraum. Jo Salas bezeichnet ihn in ihrem Buch „Playback-Theater“ als Zeremonienmeister, Regisseur, Therapeuten, Darsteller, Showman, Schamane, Clown und Diplomaten (S. 90/91). In diesen sehr

vielfältigen Rollen mit ihren unterschiedlichsten Schwerpunkten bewegt er sich zwischen den Zuschauern und der Playback-Theater Gruppe.

Er achtet darauf, dass der übergeordnete rituelle Rahmen des Playback-Theaters eingehalten wird und die Zuschauer sich gut aufgehoben und sicher fühlen, so dass die Informationen zwischen Zuschauerraum und Bühne fließen und das Spiel sich entfalten kann.

Er führt die etwa fünfminütigen Interviews. In dieser kurzen Zeit werden durch gezielte Fragen die wichtigsten Fakten zu Ort, Zeit, Personen und Handlung erkundet. Gleichzeitig offenbaren die Erzähler durch ihre Reaktionen zahlreiche unausgesprochene Botschaften. Die Fülle, die den Schauspielern zur Auswahl stehen, ist oft viel grösser als vordergründig wahrgenommen.

Der Conductor lässt sich von den Zuschauern, insbesondere bei einem sichtlich berührten Erzähler, nicht mitreißen. Seine Präsenz und Klarheit ermöglichen, dass Stimmungen kommen und gehen können. Er ist der Gastgeber, der die feine Grenzlinie zwischen Gastgeber und Gast genau kennt. Er achtet darauf, dass die Stimmung einer Geschichte sich voll und ganz entfalten kann und anschliessend wieder vollständig verschwindet. Für die nächste Geschichte müssen Bühne, Schauspieler, Musiker und Zuschauer wieder frei und aufnahmefähig sein.

Bei besonders berührenden Geschichten werden intensive Gefühle manchmal durch Kurzformen speziell gewürdigt. Dies bewirkt, dass der Erzähler sich mit seinen Gefühlen besonders wahrgenommen fühlt und anschliessend erfüllt und bereichert gerne an seinen Platz zurückkehrt. In der Regel genügt jedoch ein herzhafter Applaus.

Auch während des Trainings braucht es einen Conductor. Er ist für den ritualisierten Ablauf des Trainings zuständig und schafft in diesem Kontext die stimmige Ordnung mit klaren Spielräumen, welche für das improvisierte Spiel notwendig sind. Damit nimmt er während des Trainings, im Gesamtkontext der Playback-Theater Gruppe, eine Führungsaufgabe wahr. Die Schauspieler sind sowohl Zuschauer als auch Erzähler.

Der geschützte Rahmen des Trainings, ohne Zuschauer, kann leicht dazu verleiten den stützenden und schützenden Rahmen eines Rituals zu vernachlässigen. Dabei wird übersehen, dass auch im Training viele persönliche Geschichten gespielt werden, deren Intensität und Nähe nach einem klaren Rahmen verlangen. Diese Klarheit wirkt sich sowohl auf die Trainings als auch auf das Gruppenleben belebend und inspirierend aus. Diesen Rahmen auf der Gruppenebene zu halten ist ebenso anspruchsvoll wie bei den Aufführungen.

### **6.3 Der Musiker**

Der Musiker lädt ein, auf dem sicheren Boden des Playback-Theater-Rituals zu tanzen!

Noch bevor von den Spielern etwas gespielt wird, sorgt er bereits für Stimmung. Er stimmt Zuschauer und Schauspieler gleichermaßen ein auf die Handlungen, die zu sehen sein werden. Seine Musik ist keine Begleitmusik. Er verstärkt die Wahrnehmung von Stimmungen und Gefühlen und nimmt jene Rhythmen, Tonlagen, Lautstärken, Tondauer, Klangfarben und Melodien auf, die bereits in der Geschichte angelegt sind.

Wie der Conductor ist auch der Musiker in seiner Funktion alleine auf der Playback-Theater Bühne. Er ist jedoch näher bei den Schauspielern als bei den Zuschauern. Als Katalysator erleichtert er das Eintauchen in die Geschichte. Einerseits verstärkt er das Spiel auf der Bühne. Andererseits liefert er wichtige Impulse, an denen sich Schauspieler und Zuschauer orientieren können. Der Musiker übernimmt, insbesondere für die Eröffnung, den Höhepunkt und das Ende einer Geschichte, eine führende Rolle. Während des Spiels betont seine Musik die Bedeutung des emotionalen Erlebens sowohl auf der Bühne als auch im wirklichen Leben.

## 6.4 Die Schauspieler

Die Aufgabe der Schauspieler besteht darin, die erzählte Geschichte, zusammen mit dem Musiker, in eine stimmige szenische Form umzusetzen. Damit erbringen sie die eigentliche Dienstleistung des Playback-Theaters. Sie werden dabei weder von Aussen angeleitet noch treffen sie untereinander irgendwelche Absprachen. Einzig der rituelle Ablauf gibt gewisse Handlungen vor. Ansonsten ist die Gruppe vollkommen frei bezüglich der Umsetzung der Geschichte.

Das Potenzial des Playback-Theaters entfaltet sich über die Präsenz und den Ausdruck jedes Einzelnen und dessen Bewusstsein für das Zusammenspiel. Die Gruppe wächst dadurch zu *einem* Organismus zusammen, der in der Lage ist, sich selbst zu regulieren. Die Schauspieler nehmen dies als ein magisches Gefühl der inneren Verbundenheit untereinander wahr. Dadurch entsteht eine spezielle Form von Sicherheit, die öffnet und belebt. Dieses Zusammenspiel ist ebenso wichtig wie die einzelnen schauspielerischen Fähigkeiten.

Playback-Theater ist Teamwork pur. *Eine* Leitung, die Regie führt, fehlt explizit. Jeder Schauspieler übernimmt phasenweise diese Aufgabe. Deshalb ist das Training der Wahrnehmung von äusseren *und* inneren Vorgängen ein wesentlicher Teil der Playback-Theater Ausbildung. Jeder Schauspieler entwickelt sein feines Gespür für das Ganze.

Während des Spiels entstehen laufend Angebote und Freiräume. Diese werden von den Schauspielern erkannt und genutzt. Sie sind sowohl Führende als auch Geführte. Dieser Rollenwechsel kann bewusst und unbewusst blitzschnell erfolgen.

Das Mysterium dieser wortlosen Koordination und Kommunikation innerhalb der Gruppe während des Spiels, übt eine ganz besondere Faszination auf die Zuschauer aus. Das Geheimnis dahinter ist die gemeinsame und regelmässige Schulung von Präsenz, Wahrnehmung und Ausdruck.

## 7. Das improvisierte Spiel

Playback ist improvisiertes Theater. Improvisation bedeutet zunächst einfach handeln ohne Plan und Vision. Es ist dies ein ganz bewusster Verzicht auf die Zukunftsgestaltung um sich ganz auf die Gegenwart einlassen zu können. Improvisiertes Theater schafft Raum für Handlungen und Ausdruck, die unmittelbar aus der Situation des Moments entstehen. So entsteht ein authentisches, präsent und frisches Theater. Dies ist sehr anspruchsvoll, jedoch die einzige Möglichkeit, wie die Spieler tatsächlich auf die individuelle Situation einer Geschichte eingehen können. Damit sollte klar sein, dass Improvisation nicht als vorsorgliche Entschuldigung für eine amateurhafte Leistung zu verstehen ist. Ebenso wenig ist sie mit Beliebigkeit oder Grenzenlosigkeit gleichzusetzen.

Playback-Theater kann nur improvisiertes Theater sein, da das Leben grundsätzlich eine Improvisation ist. Auch wenn wir Pläne machen und diese erfolgreich umsetzen, wissen wir niemals ganz genau, wie der nächste Moment aussehen oder sich anfühlen wird. Jedes öffentliche Verkehrsmittel funktioniert nach einem genauen Plan. Darauf will niemand verzichten. Doch die Reisenden selbst bewegen sich frei und unberechenbar, improvisiert eben.

Sowohl im Leben als auch auf der Bühne findet die Improvisation immer innerhalb eines definierten Rahmens statt. Auf der Bühne sind dies die Regeln des Rituals und die wenigen Requisiten. Im Leben sind dies z. B. der Fahrplan, die Verkehrsregel oder unsere Lebensumstände wie Einkommen, Bildung, Wohnort, Familie etc.

Es tönt paradox, doch erst das Bewusstsein für den klaren und eingrenzenden Rahmen und dessen Existenz ermöglicht, animiert und inspiriert das improvisierte Spiel.

## 7.1 Führung und Improvisation

Bei der Improvisation wird nicht von aussen sondern von innen her geführt. Ist die Geschichte erzählt, sind die notwendigen Informationen für Spieler und Zuschauer erfragt und die Rollen verteilt, übergibt der Conductor die Geschichte an die Schauspieler und den Musiker, die jetzt gemeinsam für die szenische Umsetzung verantwortlich sind. Jeder übernimmt im Verlaufe des Spiels mindestens einmal die Führung. Dies bedeutet, dass der Schauspieler während einer bestimmten Dauer im Zentrum des Geschehens steht und dieses durch sein Verhalten massgeblich prägt. Der im Fokus stehende Schauspieler setzt Impulse, die so klar und ausdrucksstark sind, dass die anderen Schauspieler eine Resonanz wahrnehmen, die inspirierend wirkt. Erst die Reaktionen der Anderen verleiht dem Verhalten, des im Zentrum stehenden Schauspielers, Sinn und Bedeutung. Erst das Wechselspiel macht den Leader zum Leader. Führung in der Improvisation ist somit das Resultat *mehrerer Interaktionen* und nicht, wie im traditionellen Sinn, der Akt *einer* Ermächtigung. Es geht nicht um die Person des Leaders sondern um den Inhalt der Geschichte, die Kraft und Ausstrahlung der Botschaft. Die Gefahr, dass Inhalt und Person verwechselt werden ist allerdings gross. Dann entsteht ein Personenkult, welche den Leader d. h. den Schauspieler überbewertet und den Inhalt der Botschaft in den Hintergrund rücken lässt. Der Schauspieler wird wichtiger als die Botschaft, die er verkörpert. (vgl. Derek Sivers; How to start a movement, TED Talk vom Februar 2010, [http://www.ted.com/talks/lang/en/derek\\_sivers\\_how\\_to\\_start\\_a\\_movement.html](http://www.ted.com/talks/lang/en/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html)).

Es sind die verschiedenen *Situationen* während des Spieles, die vorgeben, wann wer in welcher Rolle die Führung übernimmt oder abgibt. Das Prinzip der Vergänglichkeit gilt auch für die Führungsrolle. Jeder Schauspieler ist aufgrund seiner Präsenz in der Lage, auf natürliche Art und Weise seinen Anteil an der Führung wahrzunehmen, indem er die situationsbezogene Wahrheit durch klare, spezifische und eindeutige Signale zum Ausdruck bringt. Auf solch stimmigen Handlungen baut die Führung und Weiterentwicklung der Geschichte auf.

Die Schauspieler erleben dieses Spiel von Führen und geführt werden als magische oder auch spirituelle Momente, in denen sich Zeit und Raum auflösen. An die Stelle der Kontrolle tritt eine befreiende und inspirierende Demut. Damit verbunden ist die Erfahrung, dass das Spiel sich jenseits aller Vorstellungen entwickelt. Das ist sehr aufregend und beglückend. Erzähler dokumentieren dies, wenn sie im Anschluss an das Spiel berichten, dass ihre Geschichte mit treffenden Details dargestellt wurden, von denen sie gar nie erzählt hätten. Den Schauspielern offenbarten sich während des Spiels essentielle Wahrheiten, deren Herkunft rätselhaft bleibt.

Dies ist das eigentliche *Geschenk* der Improvisation, welches nur möglich wird, wenn sich die Schauspieler dem Diktat der Vernunft und des Geistes zu entziehen vermögen und einfach verkörpern, was der Moment anbietet. Das braucht Mut, Vertrauen und innere Sicherheit.

Zu diesem Setting gehört, dass der Conductor während des Spiels keinerlei Einfluss auf die Schauspieler nimmt. Über seine Präsenz bleibt er allerdings im emotionalen Kontakt mit der Gruppe, dem Erzähler und den Zuschauern. Er nimmt wahr, was wen wie bewegt. Seine Führung drückt sich nicht im Handeln sondern in seiner Gegenwart aus. Seine Aufmerksamkeit gilt sowohl dem Spiel auf der Bühne als auch den Reaktionen im Zuschauerraum. Für ihn ist der ganze Raum *eine* Bühne, auf der seine Führungsaufgabe ebenso klar definiert und eingegrenzt ist, wie für die Schauspieler.

## 7.2 Kreativität und Improvisation

Das Playback-Theater beschränkt sich auf einige Tücher und Stühle als Requisiten, die Körper der Schauspieler und die Musikinstrumente des Musikers. Mit diesen limitierenden Mitteln gelingt es, ganze Welten zum Leben zu erwecken. Viel wichtiger als die äusseren Bedingungen ist die Bereitschaft, sich mit diesen Mitteln ganz auf den Ausdruck der Vielfalt des menschlichen Lebens einzulassen.

In seinem Buch „Free Play – Improvisation in Life and Art“ spricht Stephen Nachmanovitch vom Reiz und der Kunst des Bastelns (S. 86). Diese besteht darin, auf vorgefertigte Anleitungen und Elemente zu verzichten und mit dem was gerade an zusammengewürfeltem Material vorhanden ist, etwas Sinnvolles und Nützliches zu erschaffen. Improvisation ist die Ermutigung, auf vorgegebene Ausdrucksformen zu verzichten und dem Angebot des Moments zu vertrauen. „There is always something in the box.“ schreibt dazu Patricia Ryan Madson in ihrem Buch „Improv wisdom“. (S. 39)

Das Ritual der Kurzformen und Geschichten ist die „Box“ oder Form, in der sich das kreative Spiel immer wieder neu und grenzenlos vielfältig entfalten kann. Dieselben einfachen und immer wiederkehrenden rituellen Rahmenbedingungen ermöglichen, dass die unterschiedlichsten Geschichten auf der Bühne packend dargestellt werden. So wie jeder Moment einmalig ist, gleicht kein Fluid (Kurzform) dem anderen. Der Reiz besteht darin, dass für die Umsetzung des Inhalts eingeübte Vorgaben fehlen. Gleichzeitig wissen die Schauspieler um die unterstützende Bedeutung des Gefässes.

Diese Kreativität kann sich nur im schützenden Rahmen des Rituals entfalten. John Clees spricht von einem klaren, ungestörten zeitlichen und räumlichen Rahmen (John Clees on Creativity, video from a training: <http://www.youtube.com/watch?v=DMpdPrm6UI4&feature=related>). Das wesentliche daran ist der freie, unbelegte und ungestörte Raum. Im Playback-Theater sind dies die Bühne und die Dauer des Bühnenspiels, die ganz den Schauspielern und dem Musiker gehören und weder vom Conductor noch vom Erzähler oder den Zuschauern unterbrochen werden! Dieser Rahmen wird von allen als überblickbar erlebt.

Das Uferlose hat wohl eine Phantasie anregende Wirkung. Die Aufmerksamkeit verschiebt sich jedoch vom Jetzt und seinen tatsächlich vorhandenen Handlungsangeboten zu Gedanken und Träumereien, die das Bewusstsein für den Moment empfindlich stören. Es ist somit ein Irrglaube, dass eine Welt der unbegrenzten Möglichkeiten eine realitätsbezogene Kreativität unterstützt.

Ebenso blockieren allfällige Absichten, besonders gut sein zu wollen und dem Publikum zu gefallen, jede Kreativität. Kreativität hat nichts mit Leistung oder besonderer Originalität zu tun. Die Sprache bringt es auf den Punkt: Man *ist* schöpferisch und kreativ. Das tut man nicht. Wer originell sein will, der entfernt sich von seinem Original und versucht etwas zu sein, das andere als originell beurteilen.

Die Kunst besteht darin, sich ganz auf den Moment und seine Offenbarungen einzulassen. Dieser Zustand ist bei Kindern zu beobachten, die so in ihr Spiel vertieft sind, dass sie ihr Umfeld ganz vergessen. Wenn Schauspieler und Musiker sich vollständig dem Spiel der Geschichte hingeben, ist kein Platz mehr da für wertende Fragen, ob das Gezeigte richtig oder falsch, gut oder schlecht war. Alle, inklusive das Publikum, sind gleichermassen von der *Hingabe* und dem *daraus* entstehenden *Fluss* fasziniert. Zuschauerraum und Bühne werden eins.

Improvisation fokussiert auf das Wahrnehmen und Empfangen von Ideen, Gedanken und Impulsen. Nicht das Tun und Handeln, sondern die Empfänglichkeit und das Sein stehen im Vordergrund. Der geübte Improvisations-Schauspieler weiss, dass immer etwas da ist und ihn von Moment zu Moment trägt. Die Kunst besteht darin, diesen Fluss und alles was sich zeigt anzunehmen ohne dabei seine Präsenz zu verlieren. Hier wird Playback-Theater zu einer spirituellen Erfahrung und Praxis. Improvisieren heisst, vertrauen auf das was ist. „Abfall“ gibt es keinen, denn alles bildet das Rohmaterial für das Wirken auf der Bühne.

## **8. Der Dialog und seine Ausdrucksformen im Playback-Theater**

Playback-Theater ist ein dialogisches Theater. Es arbeitet an der Nahtstelle zwischen Kunst und Kommunikation und will mit seinen Darstellungen die Menschen berühren, zum Nachdenken und Austauschen anregen.

Vor jedem improvisierten Spiel findet ein kurzes Interview statt, in welchem die wichtigsten verbalen und nonverbalen Informationen gesammelt werden. Die anschliessenden Spielsequenzen auf der Bühne dauern etwa 1 – 10 Minuten und umfassen ca. sechs Kurzformen und fünf Geschichten. Die Schauspieler sind während relativ kurzen Zeiteinheiten improvisierend auf der Bühne zu sehen. Die Zeit dazwischen dient der Vor- und Nachbereitung.

Dieser Ablauf sorgt für einen angenehmen Rhythmus der in jeder Geschichte zu finden ist und aus folgenden Phasen besteht: Anfang, Entwicklung, Höhepunkt und Ende. Dieser natürliche Rhythmus zwischen Spannung und Entspannung ist im Spiel auf der Bühne, den Interviews und über den ganzen Abend zu finden. Er sorgt für eine klare Strukturierung die gliedernd und zugleich verbindend wirkt.

Die in Worte gefassten Erzählungen und Geschichten sind nichts anderes als eine Ansammlung von Chiffren und Codes für die vielfältigsten und unterschiedlichsten Stimmungen, Gefühle und Erlebnisse. Playback-Theater dechiffriert die Worte und manchmal auch Zahlen und zeigt deren unsichtbaren inneren Realitäten auf der Bühne.

*An einer Tagung für nachhaltiges Wirtschaften erzählte ein Teilnehmer von einem Workshop-besuch, in dem berichtet wurde, wie eine Indische Firma mehreren 100'000 Mitarbeitern eine Ausbildung ermöglichte. Auf der Bühne war anschliessend diese unglaublich grosse Zahl als farbiger Tücherhaufen zu sehen, auf den ein staunender, ja fast fassungsloser Erzähler blickte. Eine sachlich trockene Zahl bekam im Kontext dieser Geschichte, jene persönliche und emotionale Bedeutung, die weit über die verstandesmassige Dimension hinaus ging. Fakten wurden um wichtige Emotionen bereichert.*

Das Medium des Playback-Theaters ist vor allem die non- und paraverbale Kommunikation durch Körpersprache, Mimik, Gestik, Klang der Stimme, Tempo und Rhythmus. Hinzu kommt der Einbezug des Raums mit seiner Einladung zur Dynamik und Bewegung. Die Darstellung besticht durch seine visuelle Kraft, Authentizität, Klarheit und Frische. Sie ist alles andere als wortreich, abstrakt, durchdacht und intellektuell. Der Erzählrhythmus und ritualisierte Ablauf sorgen dafür, dass die mannigfaltigen Informationen aufgenommen und verarbeitet werden können. So entsteht aus einzelnen sinnlich-poetischen Theaterstücken das einmalige und vergängliche Gesamtkunstwerk eines Playback-Theater Abends.

## **9. Vom Playback-Theater zum Management**

Mit dem Begriff „Management“ findet ein Umgebungswechsel, von der Theaterbühne in den Arbeitsalltag, statt.

Mit dem Begriff „Theater“ verbinden die Zuschauer ein Ort, der Unterhaltung, Freizeit und Kultur. Diesen besucht man *nach* der Arbeit. Die Trennlinie zwischen Bühne und Zuschauerraum sorgt für klare Verhältnisse zwischen zwei verschiedenen Welten: Da sitzen die Zuschauer, dort spielen und arbeiten die Schauspieler. Beide erleben aus ihrer Sicht dramatische Momente. Die Zuschauer lassen sich durch die Ereignisse auf der Bühne gerne berühren, ohne mitten im Geschehen zu stehen. Damit wird das Theater für die Zuschauer grundsätzlich zu einem sicheren Ort, bei dem vor allem Emotionen gefahrlos miterlebt und mitempfunden werden können. Die Dunkelheit des Zuschauerraums unterstreicht diese Geborgenheit zusätzlich und lädt Schauspieler und Zuschauer ein, ganz Mensch zu sein.

Im Arbeitsalltag dagegen gibt es keinen geschützten Raum und keine Trennlinie zwischen Bühne und Zuschauerraum. Niemand kann aussteigen. Alle stehen ständig auf der Bühne, wo Handlungen und Emotionen unabsehbare Folgen haben. Der Ausgang der hier gespielten Geschichten ist grundsätzlich offen. Meistens bewegen wir uns auf verschiedenen Bühnen mit unterschiedlichsten Geschichten und Rollensettings. In der Arbeitswelt spricht man in diesem Zu-

sammenhang von Organisationen, Projektgruppen oder Teams. Diese entwickeln je ihre eigenen Geschichten mit den unterschiedlichsten Haupt- und Nebenrollen.

Immer wieder entsteht die Illusion, dass sich das Leben in Organisationen, analog zur Bühne inszenieren lässt. Dies ist jedoch ein grundsätzlicher Irrtum, da kein Mensch über eine solche Allmacht verfügt. Eine weitere Illusion besteht darin, dass wir in bestimmten Rollen wie z. B. als Beobachter oder Berater eine neutrale oder vollkommen losgelöste Position gegenüber Organisationen einnehmen können. Beides ist höchstens ansatzweise innerhalb des geschlossenen Systems der Theaterbühne möglich und erweist sich beim näheren Betrachten auch im klassischen Theater als Illusion, weil die Schauspieler während ihres Spiels die Verbindung zum Publikum und deren jeweiligen Einfluss wahrnehmen.

Da Playback-Theater ein interaktives Improvisationstheater ist, können die Rahmenbedingungen des traditionellen Theaters nicht einfach übernommen werden. Es ist ein Theater, das aufgrund seiner dialogischen Eigenschaft näher beim Alltag und dessen Unberechenbarkeit liegt.

Bevor das Playback-Theater als Methode und Philosophie in den Arbeitsalltag übertragen und integriert werden kann, will ich etwas näher auf die Bühnen des Alltags, sprich Organisationen, Gruppen und Teams eingehen.

## 9.1 Die eindimensionale Sichtweise auf die Organisation

Wer im Arbeitskontext von Organisationen redet und z. B. seinen Arbeitgeber vorstellt, zeichnet schnell einmal ein Organigramm. Die einzelnen Teams, egal ob es sich um eine Profit- oder Non-profit-Organisation handelt, werden zu rechteckigen Kästchen. Hinzu kommen Kennzahlen und technische Bezeichnungen wie Anzahl Mitarbeiter oder Funktionsbezeichnungen. Dies nenne ich die eindimensionale Sichtweise einer Organisation wie sie als *sachorientierte Zweckgemeinschaften* dargestellt wird (vgl. Peter Müri, Dreidimensional führen mit Verstand, Gefühl und Intuition). Organisationen definieren sich grundsätzlich über ihre Leistung und Leistungsfähigkeit. In unserer ökonomisch geprägten Welt spielt die finanzielle Bewertung dieser Leistung eine zentrale Rolle. Zahlen haben diesbezüglich die angenehme Eigenschaft, dass sie eindeutig sind und die *Sache* auf den Punkt bringen. Sie wirken unbestechlich und klar. Eine Erfolgsrechnung kann nur einen Verlust oder Gewinn ausweisen. Etwas anderes ist nicht möglich. Die Welt erscheint *geordnet* und *berechenbar*. Unser Verstand mit seiner konzeptionellen Denklögeik weiss, wie man mit diesen Problemen umgeht. Er analysiert, zerlegt, kommentiert, bewertet und setzt neu zusammen. Durch Zuordnung eines Geldwerts wird z. B. eindeutig festgelegt, welche grundsätzlichen Werte die einzelnen Handlungen und Gegenstände verkörpern, über die sich eine Organisation definiert.

Mit dieser eindimensionalen Sichtweise wird der Weg der Abstraktion beschritten. Abstraktion erzeugt ein Gefühl der Sicherheit, da sie implizit vorgibt, dass alle mehrdeutigen Informationen insbesondere die Emotionalen, bewusst ausgeklammert werden können. Das einzige was zählt, sind die scheinbar objektiven Wahrheiten der Fakten. Schwarze Zahlen sind schwarz, rote Zahlen unbestechlich rot! Diese Form der Darstellung der Realität erlaubt uns eine punktgenaue Standortbestimmung. Analog zur Karte und ihrem Koordinatensystem lässt sich eine eindeutige Positionierung vornehmen. Doch genauso wie die Karte, ist auch die Erfolgsrechnung und Bilanz nur ein Modell, das höchstens einen Teil des lebendigen Lebens darstellt.

Abstrakte Begriffe und Zahlen sind sehr unspezifisch. Erst die Bewertung im Kontext der geltenden gesellschaftlichen Normen, Werte, Marktverhältnisse, Unternehmensziele, Personen etc. entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Wie beim Chamäleon bestimmt letztlich das Umfeld wie die Zahlen zu lesen sind. Die Zahl selbst kümmert es wenig welche Qualität gerade auf sie projiziert wird. Der sehr flexible und freie Umgang mit abstrakten Begriffen und Zahlen scheint hilfreich zu sein, für die Erzeugung von Sicherheit. Als aktuelles Beispiel sind hier die Rettungsschirme der EU-Staaten zu Gunsten hoch verschuldeter Staaten erwähnt. Auf die ab-

strakte Zahl in Milliardenhöhe wird das Bild des Rettungsschirms projiziert. Was diese Zahl tatsächlich an Freud und Leid bedeutet bleibt im Hintergrund verborgen.

Die abstrahierende Denk- und Sichtweise scheint sehr wirkungsvoll das elementare Grundbedürfnis nach Sicherheit zu befriedigen. Paradoxerweise zählt damit im Endeffekt die *Wirkung* auf das emotionale Wohlbefinden mehr als der sachliche Inhalt oder die emotionalen Informationen, die wohl eher beunruhigen dürften.

## 9.2 Die fühlende Organisation

Wer sich vertiefter mit einer Organisation auseinandersetzt, der interessiert sich für konkrete Erlebnisse und Erfahrungen welche, das alltägliche Leben einer Organisation dokumentieren. In den Alltagsgeschichten der Organisationsmitglieder widerspiegelt sich das Wesen und die Identität der Organisation. Abstrakte Reglemente, Konzepte, Leitbilder, Arbeitsanweisungen etc. sind dann konkret erlebte Realität. Die Geschichten widerspiegeln deren Werte, Visionen und Gefühle. Hier offenbart sich mir die fühlende Organisation, da neben den Fakten und Handlungen auch Stimmungen, Empfindungen und Gefühle ihren Platz haben. Das Resultat oder „was“ wird um die Art und Weise oder das „wie“ *erweitert*.

Bei der fühlenden Organisation liegt der Fokus auf dem *Weg* zum Ziel und der *Bewältigung* der Aufgaben und Herausforderungen. Wir wollen erfahren, welches Klima das Leben in der Organisation bestimmt. Nicht die Probleme selbst interessieren sondern der *Umgang* damit. Damit sind wir bei der Geschichte, die nicht wegen des Ausgangs gelesen oder angeschaut wird, sondern weil wir die Kämpfe, Auseinandersetzungen, Gefühle und Launen miterleben wollen. Diese sind so vielfältig und vielschichtig wie die Menschen selbst. Der Zuhörer will mitschwingen mit den Stimmungen, den Gesten, Tonlagen, Unter- und Zwischentönen des Erzählers. Dafür ist er gerne bereit, seine Beobachtungsposition aufzugeben und einzutauchen in den Klang einer Organisation. Geschichten sind eine sinnliche Erfahrung. Sie folgen einer gefühls- und empfindungsmässigen Logik. Mit den fünf Sinnen und dem Bauchgefühl sind alle Mitarbeiter einer Organisation in der Lage die Stimmungkeit, den Fluss und Wahrhaftigkeit ihrer Geschichte *ganzheitlich* zu erfassen.

Diese Denkweise, die eigentlich mehr eine sinnliche und vor allem subjektive Wahrnehmung einer Organisation ist, führt zu neuen Erkenntnissen und Lösungsansätzen. Entscheidend dabei ist, dass die Komplexität, Informationsdichte und Vielschichtigkeit eine unangetastete *Einheit* bleibt. Dies bedeutet, dass subjektive Beobachtungen wie Stimmungsveränderungen im Umgangston und andere *Phänomene* als ebenso wert- und bedeutungsvoll gelten wie Erkenntnisse durch verstandesmäßige Analysen. Wer versucht das Emotionale durch analytische Kennzahlen und Begriffe darzustellen, der wird sehr bald auf Schwierigkeiten und Widerstände stossen. Diese Verunsicherungen begünstigen wiederum den Aufbau von Schutzmechanismen wie z. B. die Abstraktion. Damit ginge erneut die ganze Lebendigkeit und Dynamik verloren.

## 9.3 Die mehrdimensionale Sichtweise auf die Organisation

„Ein Begriff verhält sich zur Sache, wie die Tangente zur Kugel. Sie kann die Kugel berühren, nicht aber umfassen. Doch ein Wort wie „die Erde“ wiegt schwer.“ (Bert Hellinger, Verdichtetes, S. 22, Auer Verlag)

Grosse Worte, wichtige Begriffe können schwer wiegende Konsequenzen nach sich ziehen. Diese Schwere kann keine Waage messen. Sie sind an das individuelle körperlich-sinnliche Erleben gebunden.

Diese Erkenntnis bleibt solange rein verstandesmäßig bis der Versuch unternommen wird, das Gewicht eines Begriffs wie z. B. „Ethik“ für sich zu wägen. Wer mit Hilfe seiner Imagination und seinen Händen damit beginnt, der betritt eine neue Welt. Der Gedanke plötzlich Begriffe mit einer

Handbewegung tatsächlich abzuwägen, kann Kopfschütteln oder gar Widerstand auslösen. Solche Spielereien passen nicht in die Welt *vernünftiger* Erwachsener.

Das improvisierte Theaterspiel fordert zu spontanem Handeln auf. „Spontaneität ist regressiv, d. h. peinliche „kindische“ Verhaltensmuster können auftreten. Davor haben viele Angst. Darum stehen viele auf der Bühne und reden lieber als zu handeln.“ (Radim Vlcek, Workshop Improvisationstheater, S. 86, Auer Verlag) Doch gerade diese Spielereien öffnen den Zugang zur Mehrdimensionalität, die *über* die Begrenzungen einer technischen Waage hinaus geht. 15 kg bekommen ganz spezifische Qualitäten. Sie werden als schwer, leicht, erdrückend, anregend und vieles mehr empfunden. Wer diese Erweiterung wagt, aktiviert seine differenzierte Wahrnehmung, die weiterführende Impulse auslöst. Dies wird von den Organisationsmitgliedern als belebend empfunden.

Die Herausforderung besteht darin, Wege zu finden durch die das sinnliche Leben in Organisationen als ebenso selbstverständlich und wertvoll wahrgenommen wird, wie das abstrakte Denken. Beides beschreibt lediglich auf unterschiedliche Art und Weise dieselbe Medaille.

Die meisten Personen sind vertrauter mit dem konzeptionellen Denken durch ihren Verstand. Dieser ist im Kopf zu Hause. Er ist der Capo oder Chef unseres Lebens. Unserem Körper wird bei der Lösung der täglichen Aufgaben keine eigentliche Rolle zugewiesen. Tanzen, Singen, Bewegen, Empfinden und Wahrnehmen durch unsere Körper gehört i. d. R. in den Freizeitbereich. Dass der Körper Wissen speichern, verarbeiten und austauschen kann, ist den meisten fremd. Dieser Teil der Kommunikation wird konsequent ausgeblendet, als ob es ihn nicht wirklich gäbe. Wissenschaftlich ist jedoch längst bewiesen, dass wir über unsere Körper viel mehr austauschen, als über die Sprache. Der gesamtkörperliche unbewusste Sinnesaustausch mit unserer Umwelt erfolgt über eine Bandbreite von über 11 Millionen bit/Sek., der bewusste sprachlich-soziale Austausch dagegen nur über 16 bit/Sek. (Quelle: Tor Norretranders „Spüre die Welt. Die Wissenschaft des Bewusstseins“ S. 191 - 193). Unsere Körper wissen also längst Bescheid, während unsere Köpfe immer noch versuchen, über den Intellekt Informationen zu analysieren und einzuordnen.

Obwohl die Bilanz einer Organisation keine Angaben zur Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft oder Beziehungsqualität ihrer Mitarbeiter enthält, ist die nicht-monetäre Realität unbestritten. Organisationen leiden, blühen, kämpfen, feiern, sind bedrückt, in Hochform etc. Diese Tatsachen finden jedoch keinen Eingang in das *ökonomische* System der Leistungsbewertung einer Organisation. Uns fehlt ein allgemein verbindender Rahmen und gesellschaftlich anerkanntes (Denk-)Modell für eine solche Art der Leistungswürdigung.

Playback-Theater bietet als dialogische Plattform oder durch seine methodischen Arbeitsweisen verschiedene Möglichkeiten, wie Organisationen ihre sinnlich-emotionalen Seiten würdigen und nutzen können. Ein belebender Einfluss auf das Resultat ist garantiert, da Organisationen sich ganzheitlicher wahrgenommen und geführt fühlen. Allerdings wird hier auch Neuland betreten und das löst immer Unsicherheit aus.

## 9.4 Das Playback-Theater als Arbeitsorganisation

Da die Playback-Theater Gruppe eine Dienstleistung erbringt, ist sie auch eine Arbeitsorganisation. Das Wort „Theater“ suggeriert zunächst Unterhaltung, Spannung, Dramatik und Komödie. „Playback“ hebt das dialogische Element dieser Arbeit hervor und präzisiert die Positionierung dieser Theaterform. Dialog ist eine Form der zwischenmenschlichen Kommunikation, bei der *der kommunikative Austausch selbst* ein Wert *darstellt* und nicht nur Mittel zum Zweck ist. Dieser Austausch beschränkt sich nicht nur auf das Vermitteln von Fakten und Informationen. Austauschen bedeutet hier in einen *bewussten mehrdimensionalen* Kontakt zu treten, um sich gegenseitig zu inspirieren. Begegnungen sollen zu einem bereichernden und erfüllenden Erlebnis werden. Diese Form des Austauschs offenbart sich als Methode der *Vermehrung*, die mehr ist als eine *ausgleichende Handlung*. Das Gegenteil dazu ist der sachlich-funktionale Austausch von Infor-

mationen, wie er oftmals über die elektronischen Medien praktiziert wird. In diesen Fällen fehlt die direkte Begegnung, was sich sehr einschränkend auf Beziehungsbotschaften auswirkt, welche überwiegend durch nonverbale Signale ausgetauscht werden.

Das Playback-Theater erzeugt einen *emotionalen Mehrwert*. Es will die Zuschauer und Erzähler *emotional* bereichern und einen Beitrag zur Verbesserung der *seelischen* Existenz der Menschen leisten. Es hebt die Bedeutung des Individuums, als „Elementarteilchen“ einer Gemeinschaft hervor. Das Playback-Theater betont und stärkt die Existenz des Menschen als *soziales* Wesen, dessen seelische und körperliche Gesundheit im Wesentlichen von der Qualität der *Beziehungen* abhängt.

Damit positioniert sich das Playback-Theater näher bei den sozialen Methoden, welche die Qualität des Zusammenlebens vertiefen und entwickeln, als beim Unterhaltungsbereich. Das Theater betont die zentrale Bedeutung des emotionalen Ausdrucks. Erst der Austausch von authentischen Emotionen ermöglicht die Schaffung eines Mehrwerts durch soziale Interaktionen.

Das Playback-Theater unterstützt im doppelten Sinne die nährenden Wirkung eines authentischen, ganzheitlichen und offenen Austauschs. Das Erzählen seiner Geschichte ist bereits ein bereicherndes Erlebnis. Die anschließende Umsetzung in ein Theater, ermöglicht zusätzlich die klärende und heilende Erfahrung der Katharsis oder des Humors.

Diese Art der sehr persönlichen und befriedigenden Arbeitsleistung lässt die ökonomischen Aspekte bei einer Mehrzahl der Mitwirkenden in den Hintergrund rücken. Playback-Theater ist ökonomisch gesehen eher ein Hobby. Tatsächlich gibt es nur wenige Menschen die durch professionelle Playback-Theater Arbeit einen wesentlichen Teil ihres Lebensunterhalts verdienen.

Auch wenn das Zurückspielen als Geschenk verstanden wird und dem ökonomischen Aspekt wenig Gewicht beigemessen wird, ist das Thema Geld ein paar Gedanken wert. Schliesslich schwingt in den Begriffen Arbeit und Management das Thema Geld implizit mit. Geld ist in diesem Kontext ein wichtiges Ausdrucksmittel für die erarbeiteten Werte. Letztendlich ist das Ziel jeder Managementtätigkeit Werte in Form von Produkten oder Dienstleistungen zu schaffen.

Die Bewertung einer *Beziehung* durch einen Geldbetrag ist schwierig und sehr subjektiv. Was bestimmt hier den Preis? Sind es die Aufwendungen, die gebotene Qualität, die gute Absicht oder bestehende gesellschaftliche Normen vergleichbarer Dienstleistungen? Übernimmt Geld bei dieser Dienstleistung die klassische Funktion eines Tauschmittels und Bewertung einer Leistung? Wird durch Geld Wertschätzung und Anerkennung zum Ausdruck gebracht? Ist es ein reines Tauschmittel? Was wird hier genau ausgetauscht? Welche Erwartungen und Wertvorstellungen sind an das Geld geknüpft, mit dem das Playback-Theater finanziert werden soll?

Es ist nicht die Absicht dieser Arbeit auf diese Fragen die passenden Antworten zu suchen. Meine Erfahrung zeigt, dass die Kollekte höher ausfällt, wenn unser Spiel besonders authentisch, offen, engagiert und berührend wirkt. Es sind die erlebten Emotionen und Empfindungen und kaum die berechnenden, ökonomischen und rationalen Überlegungen, welche den Geldfluss im Playback-Theater bestimmen. Das gilt sowohl für die Einnahmen durch die Zuschauer als auch für die Investitionen und Ausgaben durch die Gruppe und deren Mitglieder. Dies schliesst die Beziehung zum Publikum mit ein. Sie stellt auch eine wichtige Form der Entschädigung dar. Gelingt der Dialog, dann erfährt die Playback-Theater Gruppe selbst die nährenden Wirkung ihres dialogischen Spiels. An dieser Stelle verweise ich gerne auf eine Arbeit von Jo Salas unter dem Titel „Playback Theatre, Diversity And The Two Economies“.

Diese Grundsätze gelten im Grunde genommen für alle Formen von Arbeit. Preise sind nur dem Schein nach rational. Sie richten sich auch nach den gerade herrschenden Wertvorstellungen und Machtverhältnissen. Den absoluten Realwert gibt es nicht. Am Beispiel des Benzinpreises, welcher in den USA nur etwa halb so hoch ist, wie in Europa, wird sichtbar, dass nicht nur rationale Faktoren, sondern auch emotionale (politische) Gründe den Preis bestimmen.

## 10. Essenzen des Playback-Theaters für das Management

Das Management by Playback-Theater übernimmt folgende *Essenzen* des Playback-Theaters:

- Einheit, Verbundenheit und Dialog konsequent stützen und fördern
- Zu Ergebnisoffenheit und Hingabe ermutigen
- Inspirationen, Neugierde und Spielfreude wecken, ermöglichen und schützen
- Bedeutung der Gegenwart und Wahrnehmungsfähigkeit hervorheben
- Emotionalität und Sinnlichkeit als Quelle und Qualität entdecken und nutzen
- Körperlichkeit des Menschen anerkennen und einbeziehen
- Ausdruck der Intelligenz des Körpers verstehen lernen, nutzen und entwickeln
- Lernen durch Erlebnisse und Erfahrungen und ihre subjektiven Wahrheiten
- Rituale entwickeln und pflegen
- Einfach bleiben im materiellen Aufwand

Das improvisierte Spiel im Playback-Theater baut auf der Resonanz und dem Ausdruck auf, den die erzählten Geschichten bei den Schauspielern hinterlassen. Für eine Analyse d. h. ein Zerlegen und wieder neu zusammensetzen der Geschichte bleibt den Schauspielern gar keine Zeit. Sie nehmen die Geschichte als *Ganzes* auf, lassen diese auf sich wirken und geben sich ganz den Impulsen und Dynamiken hin. In den Resonanzen der Rollen sind alle Informationen enthalten und können über die entsprechend trainierte Wahrnehmung gelesen, verstanden und wiedergegeben werden. Dazu wird die Geschichte als Einheit geschützt.

Statt des analytischen Denkens, welches einer Sezierung und damit auch einer Form der Zerstörung gleichkommt, arbeitet das Playback-Theater mit der Wahrnehmung und dem Ausdruck des Ganzen. Das Playback-Theater orientiert sich an der Lebendigkeit und dem *Wesentlichen*, das zum *Ausdruck* kommt.

Das improvisierte Spiel würdigt und schützt diese natürliche *Einheit*. Es konzentriert sich ganz auf die Schulung der Achtsamkeit und Wahrnehmung des stimmigen und wahrhaftigen Ausdrucks. Was zusammengehört soll nicht durch eine Analyse und Planung künstlich auseinandergenommen werden. Das Trennende und Wertende unseres logischen und konzeptionellen Denkens findet im Playback-Theater keine Anwendung. Die Improvisationskunst basiert auf dem (Wieder)Erkennen von Vollkommenheiten und Mitschwingen mit dessen inneren Verbindungen durch *Handeln* und *Ausprobieren*.

Über diese Betrachtungsweise wird eine Gruppe als *Organismus* wahrgenommen. Analog zum Spiel auf der Bühne, sind die einzelnen Organisationsmitglieder in der Lage einen Sinn für die Ganzheit ihrer Organisation zu entwickeln. Dann vertrauen sie bei intensiven Auseinandersetzungen auch eher darauf, dass der Sinn für den gemeinsamen Nenner nicht verloren geht. Entscheidend sind dazu die Wahrnehmungsfähigkeit, das Selbstbewusstsein, die Nutzung der Spielräume sowie die Würdigung subjektiver Wahrheiten. Dann entstehen echte Alternativen zu den Methoden und Konzepten, welche auf Macht, Hierarchie, Konkurrenz, Individualisierung und Kontrolle basieren.

## 11. Management by Playback-Theater

In diesem Kapitel beschreibe ich fünf Prinzipien, durch die sich ein Management by Playback-Theater *entfalten* kann. Diese Prinzipien bilden, analog zum Rahmen des Playback-Theaters, den Rahmen für den Arbeitsalltag in Organisationen. Im Überblick sind dies folgende fünf Prinzipien:

1. Gegenwart: Philosophie des Seins und der Inspiration
2. Rituale: Gefäss und spirituelle Führung
3. Fülle: Der Mensch ein körperliches, fühlendes und denkendes Wesen
4. Resonanz: Alles ist Beziehung
5. Körper: Die natürliche und naheliegende Intelligenz

Die fünf Prinzipien sind als wertvolle *Erweiterung* des klassischen Managements zu verstehen. Sie sind eine Aufforderung, sich konsequent und *zuerst* mit der *Art und Weise* wie Aufgaben angepackt werden auseinander zu setzen und weniger mit dem Ziel selbst. Im Playback-Theater kann sich die Gruppe in ihren Trainings nicht auf die Inhalte der Geschichten abstützen, da diese stets unbekannt sind. Analog sind diese Prinzipien kein Rezept oder eine Handlungsanweisung sondern eine Aufforderung, seine Aufmerksamkeit ganz auf bestimmte Themenbereiche zu richten. Dahinter steckt die Absicht immer mehr mit Leib und Seele bei *seiner* Sache zu sein. Dies wird von allen als kraftvolles und authentisches Handeln wahrgenommen.

### 11.1 Gegenwart: Philosophie des Seins und der Inspiration

Das klassische Management beginnt mit der Planung. Damit richtet es den Blick in die Zukunft auf das Ziel, den Weg und alle damit verbunden Tätigkeiten, die dorthin führen.

Das *Management by Playback-Theater* beginnt mit der *Gegenwart*. Vor jedes Handeln gehört eine Pause. Pausen sind keine Leerzeiten oder Entspannungsinseln. Sie sind eine Einladung, sich dem zuzuwenden was sich *jetzt* gerade innerhalb und ausserhalb des Körpers abspielt. Pausen sind Freiräume, um das Wesen einer Situation tatsächlich wahrzunehmen und zuzulassen. In diesen Pausen offenbaren sich die Quellen eines stimmigen und situationsgerechten Handelns.

Pausen rücken jene *Aktivität* in den Vordergrund, bei der die Aufmerksamkeit nach Innen gerichtet ist, wo die Sammlung der Kräfte und Klärung der Absichten stattfindet. Damit wird jene Präsenz erreicht, die man auch Ausstrahlung nennt, und die grundsätzlich als attraktiv wahrgenommen wird. Was auf der Bühne gilt, gilt auch für den Arbeitsalltag. Im Management by Playback-Theater steht dafür die bewusste Pause in der wir ganz da sind um wahrzunehmen, was eigentlich los ist um die stimmigen Impulse dazu zu empfangen. In diesen Zusammenhang passt das Zitat von Stefan Zweig: „Auch die Pause gehört zur Musik“. Dauerlärm ist ebenso ermüdend wie ununterbrochener Aktivismus. Pausen erzeugen zudem jene Spannung, dem ein energiegeladenes und stimmiges Handeln folgen kann. Der regelmässige Wechsel zwischen Handlung und Pause erzeugt einen anregenden Rhythmus der zum Arbeitsfluss gehört.

Pausen sind auch eine Einladung um vom Denk- auf den Wahrnehmungsmodus umzuschalten. Der Lärm unseres Verstandes soll für einen Augenblick verstummen. Während wir für einen Moment alle Konzepte, Ideen und Methoden fallen lassen, sind wir eingeladen uns der Wahrnehmung unserer Sinne, unseres Atems, unseres Körpers und den Stimmungen in und um uns zu zuwenden. Damit entsteht ein Raum zwischen uns selbst und der vor uns stehenden Aufgabe. Diese *Differenzierung* ermöglicht erst ein in Resonanz treten, Wahrnehmen und empfangen von Inspirationen.

Management by Playback-Theater verpflichtet sich immer wieder zu solchen Pausen. Sie sind die eigentlichen Orte der Inspiration, Wertschöpfung und echten Innovation. Die Arbeit bleibt da-

durch lebendig. Hier schulen wir die Wahrnehmung innerer und äusserer Vorgänge. Gleichzeitig wächst das Vertrauen in die Ergebnisoffenheit und die Intelligenz unseres Körpers.

## **11.2 Rituale: Gefäss und spirituelle Führung**

Das klassische Management beginnt nach der Planung mit der Gestaltung einer funktionellen Aufbau- und Ablauforganisation, um die einzelnen Aufgaben den verschiedenen Stellen und Funktionsträgern zuordnen zu können.

Das *Management by Playback-Theater* wendet sich dem Bewusstsein und Selbstverständnis zu, welches eine Organisation für sich selbst als *Einheit* und *Organismus* entwickelt hat. Äusserlich wird dieses u. a. durch die Organisations- und Funktionsbezeichnungen, das Firmenlogo, das Leitbild aber auch durch die Infrastruktur dokumentiert. Innerlich sind es die verschiedenen *Rituale* z. B. der alltäglichen Begrüssung und Verabschiedung oder von Projektstarts und -beendigungen. Über die Art und Weise dieser bedeutenden und sich stets wiederholenden Handlungen werden sehr direkt Werte, Normen und die Kultur der Organisation erlebbar kommuniziert.

Das Management by Playback-Theater arbeitet mit diesen Ritualen und Symbolen einer Gemeinschaft. Sie bewirken Klarheit und Sicherheit bei den Organisationsmitgliedern was zu Freiräumen, Verbindlichkeiten und Arbeitsrhythmen führt, welche die Führungspersönlichkeiten ganz natürlich vorleben.

Ritueller Handlungen unterscheiden sich von gewöhnlichem Handeln im Wesentlichen darin, dass sie die Verbindungen aber auch Abgrenzungen zur Geschichte und damit zur Herkunft und den tieferen Wurzeln einer Organisation wachruft. Dadurch ist sie nicht nur Produktionsstätte für bestimmte Themen, Anliegen, Ideen, Visionen, Produkte und Dienstleistungen sondern auch eine Gemeinschaft, deren soziale Anliegen, Traditionen, Denkrichtungen und Werthaltungen sowohl nach Innen wie nach Aussen viel stärker wahrgenommen werden. Die Organisation wird zu einem Gefäss mit einem kraftvollen inneren Zusammenhalt.

Damit sind wir wiederum bei den Menschen als fühlende und empfindende Wesen, für die eine Organisation immer auch ein Ort oder Gefäss sein sollte, in dem sie sich geschützt, wohl und wahrgenommen fühlen. In solch einem Rahmen werden bessere Leistungen erbracht.

Das Management by Playback Theater betrachtet die Organisation als Einheit und Gemeinschaft. Es richtet die Aufmerksamkeit auf die Gestaltung und Ausstrahlung bestehender und neuer Rituale und Symbole. Diese garantieren, auch bei personellen Veränderungen, für eine schöpferische Konstanz und Identität. Sie bilden das spirituelle Gerüst bzw. den eigentlichen Wesenskern der Führung. Von zentraler Bedeutung ist der persönliche Bezug zu den einzelnen Ritualen und Symbolen, der für sämtliche Organisationsmitglieder gewährleistet sein sollte. Dadurch entsteht ein strapazierfähiges und lebendiges Gefäss. In diesem darf der Inhalt d. h. die Aufgaben und Herausforderungen immer wieder wechseln, da ein innerer Zusammenhalt existiert welcher die Stabilität und Belastungsfähigkeit garantiert.

## **11.3 Fülle: Der Mensch ein körperliches, fühlendes und denkendes Wesen**

Im klassischen Management erfolgt als nächster Schritt der Personaleinsatz. Dieser umfasst die anforderungsgerechte Besetzung, Erhaltung und Entwicklung aller Funktionen und Stellen.

Das *Management by Playback-Theater* setzt den Menschen als körperliches, fühlendes und denkendes Wesen in den Mittelpunkt. Dabei geht es um die *Erweiterung* und Entdeckung neuer Ressourcen des Denkens, Wahrnehmens und Handelns. Gefragt ist das ganze Wesen, das fühlt *und* denkt. Jede Abstraktion des menschlichen Wesens bei der Leistungserbringung,

-beurteilung und den Bedürfnissen wird als Verlust angesehen. Sein Denken ist ebenso wertvoll, wie sein Fühlen und Wahrnehmen mit all seinen Sinnen. Sowohl das Hirn als auch der ganze Körper haben Wissen gespeichert. Dieses *ganze* Wissen gilt es für die Lösungen der Aufgaben und Probleme zu nutzen.

Schulung und Ausdruck sind nicht auf das verstandesmäßige Denken zu beschränken, sondern um die Bedeutung der sinnlichen, fühlenden und intuitiven Wahrnehmung zu erweitern. In den ganz persönlichen und somit subjektiven Wahrheiten steckt das eigentliche Leistungspotential einer Organisation.

Das Denkvermögen wird um das Ausdrucks- und Wahrnehmungsvermögen erweitert. Damit ergeben sich ganz neue Möglichkeiten für den Einzelnen und für die Organisation. Das Management by Playback-Theater fördert die Entfaltung dieser neuen *Fülle* und Breite an Ausdrucks- und Handlungsmöglichkeiten.

Neben bisherigen Modellen, Methoden und Konzepten kommt neu die *Wahrnehmung* von Körper, Raum, Stimme, Rhythmus und Imagination dazu. Hier öffnen sich neue Räume, Perspektiven und Ansatzmöglichkeiten für die Lösung alter, vielleicht sogar sehr bekannter Probleme. Gleichzeitig entstehen auch neue Unsicherheiten, weil wir über wenig Erfahrung im Umgang mit diesen Phänomenen und Ressourcen im Alltag verfügen. Die Quellen und Inspirationen zu diesen neuen Human Ressourcen sind in der Kunst zu suchen. Hier spielt die Intuition und Kreativität neben Handwerk und Technik eine zentrale Rolle. Allerdings kennen wir bestimmt bereits jene Momente, in denen Intuition und Bauchgefühle verlässliche Grundlagen für Entscheidungen und Handlungen lieferten.

Management by Playback-Theater verpflichtet sich, dass solche Erfahrungen z. B. durch Übungen aus dem Improvisations-Theater bewusst ermöglicht, reflektiert, trainiert und in den Alltag integriert werden. Wie jede Kompetenzerweiterung ist dazu eine bewusste und regelmässige Auseinandersetzung notwendig.

## 11.4 Resonanz: Alles ist Beziehung

Das klassische Management setzt sich an dieser Stelle mit der Führung im engeren Sinne auseinander. Im Vordergrund steht dabei die Einflussnahme und Steuerung der Arbeitshandlungen durch Kommunikations- und Konfliktklärungsmethoden und -konzepte.

Das *Management by Playback-Theater* konzentriert sich auf das Phänomen der *Resonanz*. Menschen sind soziale Lebewesen, die von der Interaktion leben. Man kann nicht *nicht* kommunizieren, stellte Paul Watzlawick fest. Mit diesem Grundsatz arbeitet das Management by Playback-Theater.

Die Beziehung, also das *was zwischen* zwei oder mehreren Menschen fließt, ist das Eigentliche, das es zu beachten gilt. Der Fokus liegt nicht bei den einzelnen Akteuren sondern dem, was sie *ausstrahlen* bzw. *empfangen* und *wahrnehmen*. Nicht der Inhalt sondern die *Ausstrahlung* der „Verpackung“ ist entscheidend. Als fühlende und sinnliche Wesen nehmen wir diese Informationen zuerst wahr. Hier verhält es sich ähnlich wie bei einem Geschenk oder neu gekauften Gegenstand: Die Verpackung wird zuerst wahrgenommen. Sie will ganz bewusst den Kaufentscheid beeinflussen und weist auf den Wert des Inhalts hin. Bei zahlreichen Produkten und Dienstleistungen wie einer Flasche Wein oder einem Buch ist es selbstverständlich, dass wir das Eigentliche, nämlich den Inhalt gar nicht kennen und uns ganz auf die Verpackung und Beschreibung verlassen müssen. Das ist sehr reizvoll.

Der Inhalt eines Buches erzeugt Gefühle und eine Resonanz, die zum Ausdruck kommt, wenn ich über ein Buch rede. Dasselbe gilt wenn ich über Menschen rede, die ebenfalls nicht aus Fakten und Daten bestehen, sondern Lebewesen mit einer ganz bestimmten Ausstrahlung sind.

Emotionsloses Verhalten gibt es somit nicht. Jede Botschaft ist bewusst oder unbewusst mit einer emotionalen Information verbunden, welche vom Empfänger ebenso bewusst wie unbewusst wahrgenommen wird. Menschen stehen mit oder ohne Worte immer in Resonanz zueinander. Diese *Schwingungen* bestimmen die Zusammenarbeit und die damit verbundene Qualität der Wertschöpfung und weniger die Worte, Regeln und Anweisungen. Diese entfalten erst eine Wirkung wenn sie im *Einklang* stehen mit dem was die Personen an Überzeugungskraft und Kompetenz ausstrahlen.

Die Essenz einer Botschaft oder Geschichte ist immer an ein Individuum geknüpft und dieses ist immer ein körperliches und fühlendes Wesen, das sich immer auch durch seinen Körper, seine Stimme und seine Bewegungen ausdrückt. Inhalte oder Geschichten entstehen *durch Personen* und nicht umgekehrt. Ein Buch ist nur ein Buch. Erst *durch* die Verbindung mit seinem Leser entsteht eine lebendige Erfahrung zu diesem Buch.

Management by Playback-Theater legt seinen Fokus auf die differenzierte und klare *Gestaltung* der wortlosen Kommunikationsdynamik und damit der Schwingung *zwischen* den Mitmenschen aber auch Gegenständen. Eine kraftvolle Ausstrahlung und differenzierte Wahrnehmung unterstützen die Beziehungen und damit die lebendigen Interaktionen zwischen den Menschen. Sie wird als wahrhaftige Verbundenheit erlebt, über die sich die individuellen Ressourcen insgesamt vermehren.

## **11.5 Körper: Die natürliche und naheliegende Intelligenz**

Im klassischen Management schliesst sich der Kreis mit der Kontrolle. Der Soll / Ist Vergleich wird zeigen, ob die Ziele und Visionen erreicht wurden. Das Ergebnis ist die Basis für neue Planungen, Organisations-, Personal- und Führungsentscheide.

Das *Management by Playback-Theater* versteht den *Körper* als verlässliches und präzises Denk- und Kontrollorgan. Auf den ersten Blick widerspricht alles einer solchen Aussage. Das Denken ermöglicht dem Menschen, jene Grenzen zu überwinden, die ihm eigentlich sein Körper vorgibt. Da der Mensch nicht fliegen kann, hat er das Flugzeug gebaut. Viele weitere technische Instrumente, Computer, Apparate etc. erweitern seine Handlungsmöglichkeiten. Dadurch entstand die Illusion einer Welt in der die Möglichkeiten dank technischer Hilfsmittel scheinbar unbegrenzt weiter wachsen werden. Auf Vieles wollen wir heute bestimmt nicht mehr verzichten.

Das ändert nichts daran, dass wir körperliche Wesen sind und bleiben. Wer seinen Körper als eigenständige und schöpferische Quelle zu verstehen beginnt, der entdeckt, dass eine brillante Idee nicht aus dem Computer kommt. Sie entsteht im Menschen selbst, dessen ganzer Körper sich im Moment der Offenbarung entspannt oder vor Freude und Begeisterung zu pulsieren und strahlen beginnt. Das Ergebnis verdrängt jeweils rasch die Bedeutung der Umstände, welche dazu führten. Diese sind jedoch entscheidend, wenn es um nachhaltige Beiträge zur Verbesserung des täglichen Lebens geht.

Improvisation ist die Erfahrung, dass unsere Körper eine Quelle der Inspiration und Kreativität sind. Die Arbeit der Schauspieler lebt ganz von der Wahrnehmungs- und Ausdrucksfähigkeit ihrer Körper. Ihr spontanes Handeln lässt keine Zeit für Analysen. Sie vertrauen ganz dem Wissen, das der Körper ungefiltert ausdrückt.

Diese Konzentration auf unsere Körperlichkeit hat durchaus etwas Animalisches, was scheinbar im Widerspruch steht zum Denken und Verstand des zivilisierten Menschen. Der Bau der Atombombe oder ähnlicher Erfindungen zeigt allerdings, dass vernünftige Menschen nicht unbedingt gute Menschen zu sein brauchen und wir trotz unseres Verstandes wilde Tiere geblieben sind. Entscheidend ist letztlich der bewusste Umgang sowohl mit dem Verstand als auch mit unserer körperlich-animalischen Seite.

Management by Playback-Theater lenkt die Aufmerksamkeit auf die Wahrnehmung des Körpers und der darin verborgenen Stimmen und Impulse. Es setzt *Rahmenbedingungen*, die ermöglichen, dass dieses neue Körperbewusstsein entdeckt werden kann. Der Körper ist dann nicht mehr ein Hindernis sondern eine Quelle der Ausdehnung. Er wird zum verlässlichen Partner der sehr präzise auf Entscheidungen, Worte, Gefühle und Handlungen reagiert. Er wird zum präzisen Navigationssystem in Beziehungen zu sich selbst und zu anderen.

Management by Playback-Theater verpflichtet sich der Erkenntnis, dass innerhalb der physischen Grenzen ein ebenso aufregendes und abenteuerliches Leben möglich ist, wie ausserhalb. Diese Erfahrung führt zu einer generellen Veränderung im Umgang mit den Ressourcen in Organisationen und unserer Erde. Über unsere Körper offenbart sich die Verbundenheit zu uns selbst als menschliche Individuen, sowie zu unseren Mitmenschen und der Natur im Allgemeinen. Das von Prof. Eugene T. Gendlin entwickelte Focusing ist für mich ein fester Bestandteil eines Managements by Playback-Theater. Es zeigt auf, wie unsere Körper besonders in jenen Momenten, wo Worte fehlen und das Denken uns nicht mehr weiter bringt, eine Schlüsselfunktion einnehmen können.

Über den Körper finden wir zudem immer wieder den Weg in die Gegenwart. Auf diese Weise schliesst sich auch der Kreis im Management by Playback-Theater.

## 12. Geschichten und Management

Ziel jedes klassischen Managements ist es, eine Erfolgsgeschichte zu inszenieren. Manager sind nichts anderes als Regisseure von Projekten. Diese werden sorgfältig in verschiedene Phasen gegliedert und dann inszeniert. Im Gegensatz zur Bühne werden jedoch die dramatischen und emotionalen Momente meistens ausgeklammert. Diese Phänomene sind nicht planbar. Emotionen werden höchstens am Anfang in Form einer Start-up Veranstaltung und am Ende als Abschlussfeier, eingeplant. Bei beiden Anlässen sollten ausschliesslich angenehme Gefühle, wie Begeisterung für die bevorstehende Aufgabe oder Freude über den Erfolg zum Ausdruck kommen. Für schwierige Gefühle wie Ratlosigkeit, Niedergeschlagenheit, Wut oder Trauer ist kein Platz vorgesehen. Ein Management der Gefühle während eines Projektes ist mir nicht bekannt. Diese sind zwar Teil des Lebens, aber nicht einer Projektplanung. Manager erhalten auch keine Ausbildung auf dem Gebiet der Gefühle. Das gehört in den Kompetenzbereich des Theaters, der Psychologen und Therapeuten.

Wer jedoch von einem Projekt *erzählt* und nicht einfach mittels Zahlen und Fakten davon *berichtet*, der zeigt vor allem seine Emotionen, die mit dieser Arbeit verbunden waren. Dann wird sichtbar, dass sie ein fester Bestandteil eines Projektes sind. Das Projekt wird jetzt zur Geschichte. Durch diese Transformation wird die Arbeit um die Emotionen, Stimmungen und Gefühle bereichert und vervollständigt. Der Professor für Betriebswirtschaft Günter Müller-Stewens bringt es anlässlich einer Podiumsdiskussion zu Elfriede Jelineks Theaterstück „Die Kontrakte des Kaufmanns“ am Stadt Theater St. Gallen auf den Punkt: „Die Fiktion ist oft näher an wirtschaftlichen Realität als es die Fachliteratur ist.“ (St. Galler Tagblatt vom 14.02.2011)

Über das Erzählen von Geschichten werden auf natürliche Art und Weise die Fakten mit den Emotionen verbunden. Dadurch wird gleichzeitig auf der sachlichen und der gefühlsmässigen Ebene Ordnung geschaffen und das Erlebte verarbeitet. Was damals chaotisch, bedrohlich oder schwierig erschien, kann jetzt eingeordnet und aufgearbeitet und schliesslich abgelegt werden. Gleichzeitig ist dies ein sehr schöpferischer Prozess, bei dem der Erzähler selbst entscheidet, wie er sein Erleben ordnen, strukturieren und zu einer, für ihn passenden Geschichte zusammenstellen will. Als Erzähler ist er ausschliesslicher Gestalter *seiner* Geschichte. Dies wird als befreiend, ermächtigend und beglückend erlebt.

Geschichten folgen einem immer gleichen Rhythmus. Dieser beginnt mit der Anfangsphase, setzt sich fort in der Entwicklungsphase an deren Ende der Höhepunkt der Geschichte mit der

Auflösung zu finden ist, worauf kurz danach die Geschichte endet. Mit dieser Aufbau- und Ablaufstruktur ist eine natürliche Spannung und Dramatik verbunden, der sich weder Zuhörer noch Erzähler entziehen können.

Das Management by Playback-Theater weiss um diese Spannung und die damit verbundenen verschiedenen Rhythmen der einzelnen Phasen der Geschichte. Diese sind auch in jedem Auftrag zu finden! Hier handelt es sich um ein archaisches und natürliches Phänomen, das zum Leben gehört. Wir stecken immer mitten in einer Geschichte und sind deren verschiedenen Rhythmen ausgesetzt. Das gilt ausnahmslos für alle Menschen. Wir alle sind mal tragische, komische oder erfolgreiche Helden. Das hat etwas Versöhnliches, weil damit der Grundsatz vermittelt wird, dass sich niemand wirklich der Dramatik des Lebens entziehen kann.

Geschichten lassen uns auch erfahren, dass alles einen Anfang und ein Ende hat. Das Wissen um ein weiteres Lebensgesetz, jenes der Endlichkeit, ist befreiend und beunruhigend zugleich. Neben der Vergänglichkeit, erinnert es auch an die Möglichkeit des Neustarts. Wohl deshalb bekommt dem Start und Ende soviel Bedeutung zu. Dabei gehören Applaus und die Würdigung eines Projektes ebenso zu den Feiern bedeutender Wendepunkte, wie Wehmut oder gar Trauer wenn etwas vorbei ist.

Das Management by Playback-Theater unterstützt die Perspektive des Erzählers und die Möglichkeit der Selbstermächtigung durch das Erzählen von Geschichten. Dazu gehört auch die Alltagssprache, die nicht von Fremdwörtern oder Fachausdrücken bestimmt wird. Der Erzähler steht im Vordergrund und nicht die Aufgaben, Methoden und Konzepte. Es sind immer *Menschen*, die eine Aufgabe meistern und nie Konzepte, Modelle, Theorien, Organisationsstrukturen oder gar Maschinen.

Mit dem Erzählen von Geschichten entsteht ein Dialog auf der Basis einer intensiven und emotionalen Verbundenheit zwischen Erzählern und Zuhörern. Geschichten faszinieren und erzeugen Aufmerksamkeit. Wer spürt, dass ihm zugehört wird, der erzählt bewusster. Ohne grosse Worte entsteht eine Gemeinschaft. Diese wird von allen als anregend und aufbauend empfunden.

Das Management by Playback-Theater verpflichtet sich zur Schaffung von (Zeit)Räumen und Möglichkeiten, in denen eine Kultur des persönlichen Erzählens gepflegt wird. Dies können sowohl einladende Pausen- und Arbeitsräume sein, wie auch Zeiträume für den mehr oder weniger strukturierten Austausch und Dialog. Dies setzt neue Energien und Kreativität für neue (Helden)Taten frei. Gleichzeitig entfaltet sich auf der gesellschaftlichen Ebene eine weitere transformierende Kraft: Was zuvor isolierte Erfahrungen waren, verwandelt sich zu einem Stück gemeinsamer Geschichte! Der Einzelne erfährt sich auf diese Weise als Teil einer Gemeinschaft.

### 13. Zusammenfassung

Playback-Theater ist eine Form von Improvisations-Theater. Es verbindet Kunst mit einem sozialen Anliegen und pflegt eine spezielle Form der Dialogkultur. Das Publikum erzählt reale Geschichten und Erlebnisse, welche Schauspieler und Musiker unmittelbar „zurück spielen“.

Playback-Theater versteht sich als Forum des Austauschs von Geschichten, Erlebnissen und Erfahrungen. Die einzelnen Geschichten einer Playback-Theater Aufführung folgen dabei einem spezifischen roten Faden. Playback-Theater leistet als Dienstleistung einen wichtigen Beitrag zur Stärkung von Gemeinschaften.

Als improvisiertes Theater kann sich Playback-Theater nicht auf die Inhalte einer Geschichte abstützen. Für Analysen und Absprachen vor dem Zurück Spielen (play back) fehlt die Zeit. Die Gruppe erfasst das Wesenhafte einer Geschichte. Ihre Arbeit basiert auf den Wahrnehmungs- und den Ausdrucksfähigkeiten durch Körper und Stimme, sowie deren ritualisierten Formen.

Dieses Vorgehen, welches sich am Sinnlichen, Emotionalen und Intuitiven orientiert, bietet eine wertvolle *Erweiterung* zum klassischen Management. Letzteres stützt sich vorwiegend auf Fakten, Zahlen und detaillierte Analysen. Dabei wird die Organisation quasi zerlegt und wieder neu zusammensetzt.

Management by Playback-Theater *erweitert* das sachorientierte Führungsverständnis um das Emotionale und Intuitive. Es lädt ein, *zunächst* mit der sinnlichen Fülle von Menschen und Organisation und den davon ausgehenden Resonanzen, Kräften und Inspirationen zu arbeiten. Auf das gewohnte Analysieren, Fragmentieren und Bewerten ist *vorerst* bewusst zu verzichten. Dieses Vorgehen ist als konkrete Konsequenz zu Albert Einsteins Feststellung zu verstehen:

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

Organisationen werden in diesem Kontext als Organismen wahrgenommen. Diese definieren sich über ihre Leistungsfähigkeit *und* ihre Funktion als Lebensgemeinschaften. Dieses Selbstverständnis fokussiert auf die Dynamik des Verbindenden und dem daraus resultierenden Zusammenspiel. Der intensive Dialog mit bewusstem Einbezug von Körper, Raum, Rhythmus, Stimme und Imagination transformiert sachliche Projekte zu Geschichten. Hier leistet der emotionale und intuitive Ausdruck zwischen Tragik und Komik seinen wertvollen Beitrag zum Gelingen einer Arbeit.

Management by Playback-Theater stellt die subjektive Wahrnehmung und den Ausdruck *vor* das Nachdenken und allgemeine Theorien. Dabei ist die Aufmerksamkeit auf folgende fünf Prinzipien zu richten:

1. Gegenwart: Philosophie des Seins und der Inspiration
2. Rituale: Gefäss und spirituelle Führung
3. Fülle: Der Mensch ein körperliches, fühlendes und denkendes Wesen
4. Resonanz: Alles ist Beziehung
5. Körper: Die natürliche und naheliegende Intelligenz

Management by Playback-Theater fordert auf *zunächst* seine Gegenwart wahrzunehmen. Wer mit all seinen Sinnen und seinem Körper bewusster wahrnimmt, was im Moment gerade geschieht und wo er im Hier und Jetzt steht, der kann zielgerichteter und kraftvoller handeln. Das Management by Playback Theater macht die Vielfalt an Stimmungen, Kräften, Gefühlen, Schwingungen und Dynamiken zum Thema, da diese einen sehr wesentlichen Einfluss auf das Resultat haben.

## 14. Literaturverzeichnis

David Bohm

Der Dialog – Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen, Klett-Cotta, 1998

Catherine Herriger

Wie Rituale unser Leben bestimmen – Macht und Magie unbewusster Botschaften im Alltag, Seehammer Verlag, 1998

Keith Johnstone

Improvisation und Theater, Alexander Verlag Berlin, 2004

Peter Müri

Dreidimensional führen mit Verstand, Gefühl und Intuition, Ott Verlag Thun, 1990  
Band 1: Grundlagen, Band 2: Anwendung

Stephen Nachmanovitch

Free Play – Improvisation in Life and Art, Jeremy P. Tarcher / Putnam, 1990

Tor Norretranders

Spüre die Welt – Die Wissenschaft des Bewusstseins, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1997

Patricia Ryan Madson

Improv Wisdom – don't prepare, just show up, Bell Tower, 2005

Jo Salas

Playback-Theater, Alexander Verlag Berlin, 2009

Jo Salas,

Playback Theatre, Diversity And The Two Economies, Center for Playback Theatre, 2005

Radim Vlcek

Workshop Improvisationstheater, Auer Verlag, 2006

Johannes Wiltshko (Hrsg.)

Focusing und Philosophie – Eugene T. Gendlin über die Praxis körperbezogenen Philosophierens, Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 2008

Ruth Zaporah

Action Theater – The Improvisation of Presence, North Atlantic Books, 1995

## **Herzlichen Dank!**

Auch wenn dies eine Einzelarbeit ist, so ist sie doch das Resultat vieler Begegnungen, Auseinandersetzungen und Erfahrungen mit zahlreichen Spielern, Ausbildnern, Geschichtenerzählern, Zuschauern, Kunden, Freunden und Familie. Es mir ein grosses Bedürfnis ihnen allen ganz herzlich zu danken. Sie ermöglichten auf unterschiedlichste Art und Weise, dass ich dieses Kapitel meiner Geschichte erleben und in Worte fassen konnte.

Ganz speziell danke ich Fra Zeller. Sie wurde zu meiner eigentlichen Playback-Theater Mentorin. Ihren Impulsen, Feedbacks und Anregungen bei unserem regelmässigen Austausch verdanke ich ganz viel.

Martin Müller, Musiker des Playback-Theaters St. Gallen, danke ich für die inspirierende Freundschaft seit der Gründung des Playback-Theaters St. Gallen. Seine Unterstützung sorgt auf und neben der Bühne immer wieder für Klarheit und gute Stimmung.

Meiner Frau Annette danke ich für die Übersetzung dieser Arbeit ins Englische. Sie und die ganze Familie haben mich von Anfang an bei der Realisierung meiner Theater Träume unterstützt.

Zu guter Letzt danke ich meinen Eltern, dass sie mich einst ins Schauspielhaus Zürich mitgenommen haben. Dort begann mit „Arsen und Spitzenhäubchen“ meine Liebe und Leidenschaft für das Theater.