



Konfliktlösung aus dem Stegreif

Von Regine Rachow

Beim Coaching mit Seminar-
schauspielern begegnen Men-
schen ihrem lebenden Spiegel-
bild – mit verblüffenden Effek-
ten. Sie lernen, Grenzen zu
setzen, Perfektionismus-Fallen
zu meiden, Wertschätzung zu
zeigen. Wilma Pokorny-van Lo-
chem brachte diese Methode
nach Deutschland.

Es geht gegen fünf Uhr abends, die morgige Rede für den Vorstand ist noch nicht fertig. Marlen K.*, vor einigen Monaten aus dem Kommunikationsbereich zur Sprecherin des Unternehmens aufgestiegen, muss sich wohl oder übel an das Skript setzen. Sooft sie dies in dieser Woche tat, kam etwas dazwischen. Anfragen der Presse. Bitten von Kollegen im Haus: um Hilfe für Präsentationen, Pressemitteilungen, um Freigabe von Fotos und Texten, natürlich alles wichtig, alles sofort. Marlen schaut du mal kurz, Marlen hilf uns, Marlen, du weißt doch am besten, wie es geht ... Marlen

* Name geändert

seufzt. Die wissen alle, dass nicht mehr sie, sondern ihr Nachfolger dafür zuständig ist.

Es klopft, eine Mitarbeiterin aus ihrer ehemaligen Abteilung schaut durch die Tür, tritt zaghaft ein, in den Händen eine Mappe unschlüssig hin und her wendend. Marlen begrüßt sie knapp. „Frau Müller. Guten Tag. Worum geht’s?“ Es geht noch immer um die Homepage. – Morgen soll sie freigeschaltet werden. – Hier sind Fotos, es fehlen aber Textzeilen, und die Freischaltung ist in Gefahr ... Marlen Augenbrauen fliegen hoch, zwei Falten bauen sich steil dazwischen auf. „Toll! Ihre Abteilung hat ein halbes Jahr dafür Zeit gehabt.

Und nun kommen Sie fünf vor zwölf zu mir! Ich hab hier auch den Tisch voll!“ Die Kollegin windet sich, das wisse sie ja, es sei ihr auch sehr unangenehm, aber Marlen sei nun einmal die Einzige ..., da klingelt Marlens Handy. Marlen wendet sich ab. Später wird sie der Kollegin die Mappe einfach aus der Hand nehmen. „Geben Sie schon her, wenn bei Ihnen niemand in der Lage dazu ist ...“ Und sie mit Vorwürfen verabschieden.

Was nun? Wieder einmal hat Marlen eine Arbeit auf dem Tisch, die nicht dorthin gehört. Wieder einmal spürt sie den Ärger bis in den Hals. Wollte sie diesmal nicht endlich Nein sagen?

„Stopp!“ Wilma Pokorny-van Lochem hebt die Hand. „Rollenwechsel: Marlen, Sie spielen jetzt Ihre Kollegin Müller und Daniel übernimmt Ihre Rolle. Die gleiche Szene.“

Marlen wirkt leicht angespannt, eine junge Frau, Anfang Dreißig, vom Typ her sportlich, mit offenen, ja weichen Gesichtszügen – wenn sie nicht gerade im Stress ist. Aber das ist sie meistens, und deshalb sitzt sie hier bei ihrem Coach Wilma Pokorny-van Lochem in Vlotho. Marlen fällt es schwer, ihren Kollegen und Mitarbeitern Grenzen zu setzen. Woran liegt es? Was in ihrem Verhalten lädt andere im Unternehmen immer wieder dazu ein, eigene Aufgaben auf sie abzuladen?

Wege in den Stress

Heute stellen sie Szenen aus Marlens Arbeitsalltag nach und wollen sich so einer Antwort nähern. Mit von der Partie ist Daniel Schuster, ein Profi-Schauspieler mit einer zusätzlichen Ausbildung zum „Seminarschauspieler“. Daniel hat soeben Marlens Kollegin, Frau Müller, gespielt. Indem er es schaffte, Marlen eine zusätzliche Arbeit aufzudrängen, hat er sie sichtbar in eine Stresssituation gebracht. Nun wird er gleich Marlen selbst darstellen, und zwar so, wie er sie vor wenigen Minuten in seiner Rolle als deren Kollegin erlebte.

Wilma Pokorny-van Lochem arbeitet seit 1985 als Trainerin und Coach. 2001 gründete sie gemeinsam mit ihrem Mann,



Die beiden sind das Institut Synergie:
Wilma Pokorny-van Lochem und Alfons Walter



AUSKÜNFTE

Dr. Werner Regen, Moskau

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, eine verständnisvolle Partnerin, kluge Eltern nicht können?

Selbstentdeckung zu befördern, meine „innere Familie“ als Familie und Gemeinschaft zu organisieren.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Eine vierte Dimension zwischen Raum und Zeit zu öffnen: die der Selbstreflexion.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Welche Welt? Die, in der Sie und ich freier atmen können? Jene, in der wir häufig unsere Konflikte virtuell austragen? Wenn ich meine Welt verstehe und damit auch auf andere zugehen kann – welch eine Weltsichtveränderung. Das geht überall und jederzeit!

dem Coach und Supervisor Alfons Walter, das Institut Synergie in Vlotho. Von dort aus, mit weitem Blick über Weser und Bergland, unterstützt sie seit Jahren große Unternehmen der Auto-, Finanz- und Telekommunikations-Branche beim Training von Fach- und Führungskräften. Dreimal verlieh ihr der Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) einen Preis für ihre Projekte – Projekte mit der BMW Group, mit VW und debitel. Die jüngsten beiden Auszeichnungen nahm Wilma auf der didacta 2008 entgegen, und zwar für ihre Arbeit mit Seminarschauspielern. Sie setzt sie seit gut fünf Jahren in Training und Coaching ein, zunächst in Holland, ihrer Heimat, seit 2006 auch in Deutschland.

In Holland bereichern Schauspiel-Profis seit den 70er Jahren Seminare, ursprünglich mit dem Ziel, Polizeischüler für schwierige Einsätze emotional und kommunikativ zu trainieren. Inzwischen mögen es gut 2000 niederländische Profidarsteller sein, die im Weiterbildungs- und Personalentwicklungsbereich arbeiten. Die Zahl von Ausbildungsstätten und Agenturen wächst. „Sobald es um das Training bestimmter Verhaltensweisen geht, verzichtet in Holland kaum noch ein Bildungsanbieter auf den Einsatz dieser Frauen und Männer“, sagt Wilma Pokorny-van Lochem.

Nach den Vorgaben von Klienten und Seminarteilnehmern schöpfen Schauspieler aus dem Typen-Reservoir ihrer Professionalität, um ihre Rolle zu spielen: unverschämte oder verdruckte Kollegen, impertinente Kunden, arrogante, fordernde Chefs. Wilma sagt: „Damit schaffen sie, anders als es etwa Seminar-Teilnehmer im üblichen Rollenspiel ver-



AUSKÜNFT

Constance Kachcharova, Moskau

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, ein verständnisvoller Partner, kluge Eltern nicht können?

Coaching vermag das, was Zuneigung und Verständnis allein nicht schaffen – nämlich das entscheidende Maß an kritischer Auseinandersetzung.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Coaching hat bei mir das bewirkt, was es in seinem Kern auch bedeutet: Es war und ist meine „Kutsche“ auf dem Weg zu meinen Zielen. Gelernt habe ich dabei, dass persönliche Entwicklung per Gangschaltung funktioniert. Jede Entwicklungsstufe braucht einen bestimmten Gang, und man selbst hat dabei alle Hebel in der Hand.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

In seinem Kern ist Coaching bereits darauf ausgelegt, die Welt zu verändern, indem es Veränderung beim Einzelnen bewirkt. Das Problem besteht nur darin, dass Erfolgreiche und Mächtige dieser Welt dazu neigen, selbstgefällig zu werden. Alle eiteln Wirtschaftsbesitzer und Weltpolitiker sollten also ihren Coach haben, der sie verstehen lässt, dass auch sie noch dazulernen können.



AUSKÜNFT

**Nikolaus B. Enkelmann,
Königstein/T.**

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, eine verständnisvolle Partnerin, kluge Eltern nicht können?

Ein guter Coach kann vieles, doch eines darf er nicht: Entscheidungen treffen. Ein Coach darf einem Menschen nicht das Steuer seines Lebens aus der Hand nehmen.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt? Ich habe nie einen Coach benötigt, aber ich hatte stets große Vorbilder.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Die Welt zu verändern kann man nur von Menschen lernen, die die Welt verändert haben. In der Regel ist ein Coach ein Berater, aber selten ein Mensch, der selbst die Welt verändert hat. Vielleicht hat er den Ablauf der Welt kommentiert, wirklich etwas fürs Leben lernen kann man nur von Menschen, die durch Beispiel und Erfolg diese Kunst praktiziert haben. Darum braucht jeder erfolgreiche Mensch Vorbilder aus seiner eigenen Branche, die gezeigt haben, was möglich ist. Jeder, der nach Erfolg strebt, sollte die Besten seines Fachs aus ganz Europa kennen. Diese Personen werden die stärkste Motivation auslösen.

mögen, ein sehr realitätsnahes Umfeld.“ Das mache die Methode besonders für das Coaching wirksam, vor allem für das Coaching von Menschen in konfliktgeladenen Beziehungen oder von Führungskräften, denen es, wie Marlen, schwer fällt, anderen Grenzen zu setzen. Seminarschauspieler verleihen Konflikt-Szenen ein hohes Maß an Authentizität. In der Arbeit mit ihnen könne sie als Coach das „Problemverhalten“ der Klienten genau erkennen, sagt Wilma Pokorny-van Lochem.

Bei Marlen zeichnen sich zartrosa Flecken am Hals ab, ihr Stress ist nicht „gestellt“. Daniel hat sie mit seinem Spiel zu einem Verhalten provoziert, das in diesen Situationen typisch für sie ist. Doch bevor es in einem Feedback genau darum gehen wird, kommt der Rollentausch. Daniel ist nun Marlen. Und Marlen spielt ihre Kollegin Frau Müller. Wilma bittet Marlen: „Achten Sie darauf, ob Sie einen Punkt bei Ihrem Gegenüber erkennen, der eine Möglichkeit bietet, Nein zu sagen.“

Weder Maske noch Kostüm

Es war Wilma Pokorny-van Lochems Idee, den Einsatz von Seminarschauspielern um diesen Rollentausch zu erweitern. Sie hatte einst selbst Schauspielerin werden wollen. Doch der Vater bestand darauf, dass sie etwas „Vernünftiges“ lerne.

Schließlich studierte sie klinische Psychologie in Amsterdam. Das war Ende der 70er Jahre. Anfang der 80er Jahre tauchte dann der Begriff NLP auf, das Neurolinguistische Programmieren. „Das war für uns klinische Psychologen, die wir ja streng analytisch geprägt waren, Teufelszeug schlechthin. Und damit hochinteressant.“ Wilma absolvierte alle Ausbildungsstufen bis zur Lehrtrainerin.

Vertraut unter anderem im Umgang mit den Meta-Positionen aus dem NLP lagen für Wilma die Vorteile des Rollentauschs im Seminarschauspiel sofort auf der Hand. Der Coachee erlebt aus der Position des anderen sich selbst und spürt auf diese Weise, wie es dem anderen im Umgang mit ihm selbst ergeht, erläutert sie. Den Schritt von der Idee zur Methode hat sie gemeinsam mit ihrem Landsmann Raoul Christen, Seminarschauspieler und Theaterdozent in Utrecht, unternommen. Seminarschauspieler würden immer auch mal ad hoc in eine Rolle tauchen, um ihr Gegenüber fühlen zu lassen, „was da passiert“, sagt Raoul Christen. „Wilma aber erkannte die großartige Möglichkeit, dies systematisch zu nutzen.“

Für den deutschen Markt haben Wilma und Raoul bisher drei Frauen und vier Männer zu Seminarschauspielern ausgebildet – von Bayreuth bis Berlin. Daniel Schuster gehört zu ihnen. Er stammt aus Bottrop, ein Mann Mitte 30, groß und von angenehmer Ausstrahlung: beobachtend, abwar-

Seminarschauspieler im Einsatz:
Carmen Henschel



Foto: Synergie

tend, dabei hellwach und sehr präsent. Für das Theaterspiel habe er sich am Gymnasium entschieden, weil er, wie er sagt, „weder singen noch malen“ konnte. Später begann er VWL und Rechnungswesen zu studieren, er wollte Lehrer, genauer Berufsschullehrer, werden. Zwischendurch schauspielerte er im Freizeitpark – „eine schöne Art, das Studium zu finanzieren“. Später sattelte Daniel auf Schauspiel um. Natürlich merkte er rasch, dass dieser Beruf nicht nur Spaß, sondern vor allem Arbeit bedeutete. „Das Leben“, sagt Daniel, „ist halt nicht nur ein Ponyhof.“

Für sein Spiel braucht Daniel weder Maske noch Kostüm. Sein Outfit ist unauffällig, aber elegant: anthrazitfarbener Anzug, darunter ein schwarzes, offenes Hemd. Darin gab er soeben eine überzeugende Frau Müller: verunsichert, geduckt, aber letztlich froh, die ungeliebte Arbeit losgeworden zu sein. Nun ist er Marlen, die Pressesprecherin, und auf seinen Schultern spürt man die ganze Last der Verantwortung für Qualität im öffentlichen Auftritt eines großen Unternehmens.

Das Handy klingelt, und Daniel alias Marlen wendet sich von Frau Müller, der Kollegin, ab. Lässt sie einfach stehen. Merkt Marlen, wie unangenehm diese Situation ist? Und später: Spürt sie die Hast, ja die Gier, mit der Daniel ihr nach dem Telefonat die Arbeitsmappe aus der Hand reißt? „Geben Sie schon her, wenn niemand anderes dazu in der Lage ist ...“ Beim Feedback, es ist das erste an diesem Tag,

sagt Marlen zunächst nicht viel. Wilma wendet sich an Daniel. Wie habe er sich in der ersten Szene als Frau Müller gefühlt? „Hm“, sagt er, „ich war in der Sackgasse, und Marlen gab mir das Gefühl, da sehr tief drin zu sitzen.“ Würde er wieder zu ihr kommen? „Wenn es keinen anderen Weg gibt – ja.“ Warum würde er wieder kommen? „Du wirst zwar abgebügelt“, sagt Daniel, „aber die Arbeit wirst du sicher los.“ Marlen habe ihm einfach das Gefühl vermittelt, die Einzige zu sein, die das wirklich kann.

Es ist die Fähigkeit zu diesem doppelten Feedback, die einen Seminarschauspieler von einem „normalen“ Darsteller unterscheidet: das Spiegeln fremden Verhaltens im Spiel und Auskünfte zu den Gefühlen, die dieses Verhalten auslöst. Seminarschauspieler lernen das – neben einem soliden Basiswissen psychologischer Kommunikationsmodelle – in der Zusatzausbildung. Raoul Christen sagt zum Unterschied zwischen beiden Professionen: „Ein Bühnen-Darsteller hat den Fokus auf die eigene Person, seine Rolle und auf das Spielangebot seines Kollegen.“ Ein Seminarschauspieler ist auf das *Verhalten* des Klienten fokussiert und auf das Gefühl, das dieses Verhalten in ihm auslöst. Und natürlich muss ein Seminarschauspieler beim Rollentausch das Verhalten des Klienten gut spiegeln können.

Oft sind es Kleinigkeiten, sagt Daniel Schuster, ein Wort, eine Geste mit der Hand, ein Mienenspiel – auf das sich ein Merkmal reduzieren lässt. Zum Beispiel Arroganz: eine Viertel Körperdrehung, und der andere spürt: Der mag mich nicht. „Im Alltag merkt man diese Dinge ja nicht“, sagt Manfred W.*, Führungskraft eines Medienkonzerns und ehemaliger Klient von Wilma Pokorny-van Lochem. Man sehe nur, der andere reagiert beleidigt. „Und dann kommst du ins Coaching mit so einem Schauspieler, siehst dich in diesem lebenden Spiegel und erschrickst: Mein Gott, bist du wirklich so ein Ekelpaket ...“ Erst sei er wütend gewesen – auf sich selbst. Aber dann sei es sehr schnell um Alternativen gegangen, immer wieder stiegen sie in dieselbe Situation ein. „Das hat es dann letztlich auch gebracht“, sagt Manfred W. Heute könne er sich in bestimmten Situationen zuweilen neben sich stellen, beobachten und sagen: Nee, diesen Fehler machst du jetzt nicht mehr.

Tabula rasa

Auch bei VW haben Führungskräfte schon Erfahrung im Coaching mit Seminarschauspielern gemacht. Wilma Pokorny-van Lochem stellte sich 2006 dem Audit für die Auf-



AUSKÜNFTEN

Dr. Jens Tomas, Senden

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, eine verständnisvolle Partnerin, kluge Eltern nicht können?

Freunde, Partner oder Eltern sind wahrscheinlich nur selten in der Lage, wirklich „prozessorientiert“ und „inhaltsfrei“ zu coachen. Durch die persönliche und nahe Beziehung haben sie meistens auch Eigeninteressen, nach dem Motto: „Ich helfe, dich so zu verändern, wie ich denke, dass es gut für dich ist.“

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Ich habe die Beziehung zu meinen Eltern durch professionelles Coaching aufgearbeitet, so dass heute eine konfliktfreie, von Verständnis geprägte Begegnung möglich ist.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Ich glaube, ein Team-Coaching mit den Regierungschefs dieser Welt könnte helfen ...

* Name geändert



AUSKÜNFTE

Ute Simon-Adorf, Koblenz

Was kann ein Coach, was ein guter Freund, ein verständnisvoller Partner, kluge Eltern nicht können?

Urteilsfrei zuhören und den Coachee die eigene Lösung finden lassen, ohne die doch so gut gemeinten Ratschläge zu verteilen. Das ist oft der „kleine Unterschied“ zwischen einem Coach und dem familiären bzw. freundschaftlichen Umfeld.

Was hat Coaching bei Ihnen selbst schon bewirkt?

Meine Reaktionen in verschiedenen Situationen zu verstehen. Mich zu akzeptieren mit allen Stärken und Baustellen. Mich zu trauen, meiner Intuition zu folgen. Klarheit zu bekommen, wenn ich mal wieder im Hamsterrad gefangen bin. Ins Tun zu kommen.

Wenn es darauf ankommt, die Welt zu verändern:

Wo oder mit wem könnte Coaching dies schaffen?

Mit Coaching kann in allen Bereichen schon mit einfachen Themen, wie beispielsweise „Wertschätzung leben“, sehr viel bewirkt werden. Sei es im beruflichen, im familiären oder im Freizeitbereich.

nahme in den Pool der Volkswagen Coaching GmbH. Das Audit schloss sie nach Auskunft von Dr. Axel Günther von Volkswagen Coaching sehr gut ab, und seit dieser Zeit setzt sie die Seminarschauspieler bei VW erfolgreich ein. „Viele unserer Klienten bezeichnen dieses Coaching in der Nachbetrachtung als Durchbruch, als größtes Aha-Erlebnis.“

Das Aha-Erlebnis mag sehr viel subtiler sein als bei Manfred W., und nicht immer so deutlich sichtbar. Jeder Coachee bekommt die Zeit, die er braucht. Zum Beispiel Marlen K., die sich stets zuviel Arbeit aufhalsen und dadurch die Stimmung verderben lässt. Am Ende der ersten Feedbackrunde sagt sie plötzlich: „Frau Müller so abzubügeln – das will ich nicht.“ Es widerspreche ihrem Menschenbild. Sie habe ja nicht Frust auf Frau Müller, sondern auf deren Abteilungsleiter.

„Haben Sie eine Alternative?“ fragt Wilma Pokorny-van Lochem. Ja, Marlen hat sie. „Dann“, sagt Wilma, „probieren wir sie aus.“ Die gleiche Szene, ein neues Spiel. Im Stegreif spielen sie Möglichkeiten, Marlen als Marlen, Daniel als Frau Müller. Marlen kann ihren Frust zunehmend deutlicher benennen und Frau Müller damit entlasten. Frau Müller wird zunehmend souveräner, eine große Erleichterung steht im Seminarraum von Vlotho. Dann geschieht etwas Unerwartetes. Marlen sagt: „Setzen Sie sich doch erst einmal hin, Frau Müller. Wollen wir das am Computer jetzt mal zusammen durchgehen? Dann können Sie es später allein.“ Wilma, konzentriert über all die Szenen wachend, lächelt beinahe

unmerklich. Daniel Schuster strahlt. Man kann den Stein fast hören, der Frau Müller vom Herzen fällt. Applaus! möchte man an dieser Stelle rufen.

Vermisst er ihn – den Applaus? Später, nach dem Coaching, wird Daniel sagen: „Zu spüren, dass ich anderen helfen kann, ist schöner als Applaus.“ Ein Vorteil sei es ohne Zweifel, keinen Text lernen zu müssen. Zu jedem Coaching erscheine er quasi wie ein unbeschriebenes Blatt. Tabula rasa. Und es tut gut zu sehen, wie ein Mensch am Ende völlig neue Möglichkeiten entdeckt. In der neuen Feedbackrunde sagt Marlen: „Ich staune selbst darüber, dass ich Frau Müller Kooperation angeboten habe.“ Daniel weiß, es ist auch sein Verdienst.

„Okay“, sagt Wilma Pokorny-van Lochem, „wo ist nun das Nein?“ Ziel dieses Coachings sei es schließlich, dass Marlen es schaffe, anderen deutlich mitzuteilen, dass diese Arbeit nicht auf ihren Schreibtisch gehöre. Wilma: „Ich will ein deutliches Nein hören.“ Also: neue Szene, neues Spiel. Daniel schlüpft in die Rolle des Vorstandsmitglieds Hannemann – natürlich kommt auch der mit einer Extra-Bitte. Wie schön er Marlen zu umgarnen versteht, à la bonheur! Arme Marlen. Nein zu sagen kann so schwer sein. Die Bitte abzulehnen ist es nicht allein. Es ist auch der Gedanke daran, einmal nicht perfekt zu sein. Das muss man schon aushalten können.

Mit einem Mal lehnt sich Marlen hinter ihrem Schreibtisch zurück und sagt – gar nichts. Fixiert einfach nur Daniel alias den Vorstandskollegen, wie er immer wortreicher erklärt und wirbt. Sie wirkt – gelöst. Und sagt: „Nein. Mach ich nicht, keine Zeit.“ Hannemann ist kein bisschen böse, im



Am besten hilft lachen: Die Seminarschauspieler Sarah Liu und Andreas Dilschneider bei einer Übung

Gegenteil, Daniel Schuster lacht das erste Lachen in dieser Sitzung, und Marlen stimmt ein. „Er war so authentisch!“ sprudelt es im Feedback als erstes aus ihr heraus. „Genau so ist er.“ Man spürt die Stimmung im Raum, man sieht Marlen und denkt: Vermutlich könnte sie jetzt glatt noch die Rede für den Vorstand schreiben.