

Herausgeber:



# **Das Bewusste ist klug, das Unbewusste weise**

Die Wirksamkeit analoger Methoden

Peter Nemetschek  
Martin Neumann

Zusammenfassung  
der Fachtagung 2011

Peter Nemetschek  
Martin Neumann

# **Das Bewusste ist klug, das Unbewusste weise**

- Die Wirksamkeit analoger Methoden -

## Zusammenfassung der Fachtagung 2011

12.03.2011 in Jena  
eine Gemeinschaftsproduktion  
der DGfC und der Fachhochschule Jena,  
Fachbereich Sozialwesen

Herausgeber  
**Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.**

**KV KLEIN-VERLAG**

Bibliographische Information Der Deutschen Bibliothek:  
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-930829-36-1

Gedruckt auf umweltfreundlichem, chlorfrei gebleichtem Papier

Herausgeber: **Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.**  
Geschäftsstelle  
Hauptstrasse 59  
32339 Espelkamp  
Tel. und Fax: 05743-9289455  
[dgfc@coaching-dgfc.de](mailto:dgfc@coaching-dgfc.de)  
[geschaeftsstelle@coaching-dgfc.de](mailto:geschaeftsstelle@coaching-dgfc.de)  
[www.coaching-dgfc.de](http://www.coaching-dgfc.de)

Redaktion,  
Satz, Layout und  
Umschlag: Lothar Klein  
KV KLEIN-VERLAG  
Schlesienstr. 11  
66482 Zweibrücken  
[kv-kleinverlag@web.de](mailto:kv-kleinverlag@web.de)  
[www.kv-kleinverlag.de](http://www.kv-kleinverlag.de)

Druck und  
Gesamtherstellung: Druckerei & Verlag Steinmeier GmbH & Co. KG  
Gewerbepark 6  
87638 Deiningen  
[www.steinmeier.net](http://www.steinmeier.net)

1. Auflage 2011

Printed in Germany, EU

© EU 2011 Alle Rechte, die Verwendung, Verwertung, Vervielfältigung und Verbreitung des Textes oder von Teilen dieses Textes außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes sind ohne schriftliche Zustimmung der Autoren unzulässig und strafbar. Dies gilt auch für die Einspeicherung, Verarbeitung und Verbreitung in elektronischen Systemen.

# Inhalt

Die Autoren.....	5
Vorwort .....	6
Peter Nemetschek	
DIE TIME LINE ARBEIT .....	9
Metasicht und Externalisieren .....	9
Analog versus digital – ein Beispiel.....	9
Zeitverschiebung .....	13
Die Zeitlinie/n einführen.....	13
In der fernen Zukunft beginnen .....	16
Weitere Literatur	
und Kontakt (Peter Nemetschek) .....	19
Martin Neumann	
VOM THEATER LERNEN .....	20
1. Coaching und Theater .....	20
2. Unternehmenstheater / Businessstheater .....	24
3. Formen der Theaterarbeit.....	26
4. Theater mit der Belegschaft .....	26
5. Erfahrungen mit Unternehmenstheater .....	28
6. Unternehmenstheater Feedback.....	30
7. „Brillant statt perfekt“ .....	32
8. Entwicklung einer Szene .....	56
9. Arbeit mit einer Stückvorlage .....	57
Quellen und Literaturliste (Martin Neumann) .....	59
Kontakte (Martin Neumann) .....	60
Die Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. ....	61
Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Jena .....	63



## Die Autoren

**Peter Nemetschek** (geb. 1937) ist Familientherapeut DGSF, systemischer Supervisor, Coach und Weiterbildungs-Trainer. Er arbeitet seit 1978 in freier Praxis handlungsorientiert „...mit Herz, Hand und Verstand“ (Buchtitel 2009) in München. Nach Studien bei den Wegbereitern systemischer Therapie Milton H. Erickson, Virginia Satir, Jay Haley, Cloe Madanes und Insoo Kim Berg in den USA entwickelte er die »Münchener Schule mit dem Lebensflussmodell«. Er war pädagogischer Berater beim ZDF und erhielt die Verdienstmedaille durch den Bundespräsidenten.

**Martin Neumann** (geb. 1956) Lehr- und Mastercoach (DGfC), Schauspieler, Kommunikationstrainer, Dipl. Sozialarbeiter und Theaterpädagoge BuT. Leitungsteam "Forum für Kreativität und Kommunikation e.V." Das Forum ist ein professionelles Freies Theater und theaterpädagogisches Zentrum (TPZ). Lehrbeauftragter an der Fachhochschule der Diakonie Bielefeld mit den Schwerpunkten Rhetorik, Präsentation und Kommunikation sowie Körpersprache und Körperausdruck, nonverbale Kommunikation und Bewegungsarbeit.

# Vorwort

## Coaching mit analogen Methoden

Dass digitale Kommunikation eine deutliche reduzierte Kommunikationsform ist, ist deutlich. Sie dient der möglichst präzisen, wenig fehleranfälligen Übermittlung von Informationen. Streng genommen meint „digitale Kommunikation“ Informationsaustausch über einen binären Code: 0100111100 etc. Ein schlechtes Klima für Gefühle, Motivationen, individuelle Werthaltungen, subversive Bedeutungen. „Analog“ meint dagegen: der Komplexität der Wirklichkeit entsprechend. Und „entsprechend“ meint nicht: die Gesamtkomplexität der Wirklichkeit darstellend – dafür gibt es keine Methode. Aber der Einsatz analoger Methoden kann den „Mehrwert“ menschlicher Kommunikation gegenüber einem reinen Informationstransfer abbilden. Das macht analoge Methoden wertvoll.

Es gibt, genau genommen, im Coaching keine rein digitale Kommunikation. Auch Coaches, die ausschließlich mit dem Medium der Sprache arbeiten, nehmen Analoges wahr und senden Analoges: Mimik, Gestik, Haltung, Sprachmelodie, Metaphern etc. Gleichwohl haben sich im Coaching längst Methoden etabliert, die dem Analogen bewusst einen großen Raum geben, damit das Unbewusste sich äußern kann. Es ist ein wesentliches Ziel von Coaching, das Noch-nicht- oder Nicht-mehr-Gewusste als Deutungs- und Handlungsoption (wieder) zugänglich zu machen. Analoge Methode sind unmittelbare Zugänge zu Ressourcen. Malen, Skulpturieren, Inszenieren, Aufstellen, (Ver-)Dichten und andere analoge Interventionen gehören längst zum Repertoire vieler Coaches, und die Nachfrage nach weiteren methodischen Impulsen ist hoch.

Die Deutsche Gesellschaft für Coaching hat auf diese Nachfrage reagiert und zu einer Fachtagung unter dem Thema: „Das Bewusste ist klug, das Unbewusste ist weise (Milton H. Erickson) nach Jena eingeladen. Die Tagung fand in Kooperation mit der Fachhochschule Jena statt und stand auch den Studierenden des Fachbereichs Sozialwesen offen. Zwei profilierte Vertreter des Arbeitens mit analogen Methoden hatten die Veranstalter eingeladen: Den Münchener Familientherapeuten, Coach und Supervisor Peter Nemetschek, der im Praxisteil die Arbeit mit der Time Line vorstellte, und den Bielefelder Schauspieler, Sozialarbeiter und Mastercoach DGfC Martin Neumann, der die Coachingarbeit durch Methoden aus dem Theater anreicherte – zwei inspirierende Workshops! Beiden Referenten sei an dieser Stelle noch einmal gedankt!

Ein herzliches Dankeschön gilt auch der Fachhochschule Jena, in deren Räumen die Fachtagung einen guten Ort hatte, und last not least Lothar Klein, der sich auch diesmal wieder in die redaktionelle Arbeit und den Druck dieser kleinen Dokumentation gekümmert hat!

*Peter Schröder*

Vorsitzender der

**Deutschen Gesellschaft für Coaching e.V.**



# Peter Nemetschek

## DIE TIME LINE ARBEIT

### **Metasicht und Externalisieren**

Konflikte und Krisen spielen sich – jenseits der äußeren Anlässe – innerpsychisch ab. Jede *Innenwelt* und die Prozesse, die im Inneren ablaufen sind *einzigartig* im gesamten Kosmos. Und **wir können die Innenwelten von anderen Personen nicht betreten**. Bestenfalls können wir ahnen, was die Ausführungen, Klagen, verbale Äußerungen, Erwartungen an den Coach etc. bedeuten könnten. Da bei den meisten Krisen mehrere Personen interagieren – und zwar unter Stress – sind Missverständnisse vorprogrammiert.

Das nächste Dilemma ist, dass die Ebene des bewussten, logischen Denkens zu einem Großteil *digital* abläuft. Das heißt vereinfacht: vernünftige Gedanken, Schlussfolgerungen und Planungen laufen in einer möglichst sinnvollen Reihenfolge ab. Solange die Kommunikation auf dieser Ebene funktioniert, werden wir Coachs eher selten angefordert.

Die Kunden kommen gewöhnlich gestresst zu uns und unter Dis-Stress schaltet unser Hirn auf tiefere Schichten hinunter. In ihnen sind evolutionäre Überlebensstrategien gespeichert. Beispielsweise was bei einem Revierkampf angesagt ist.

Zum Unbewussten können wir bevorzugt mit analogen Mitteln Zugang finden. Wieder vereinfacht: *das ist so ähnlich wie ...* es entspricht dieser oder jener Metapher, Geschichte etc.

### **Analog versus digital<sup>1</sup>** **- ein Beispiel**

*Nehmen wir als grundlegendes, scheinbar einfaches Beispiel das Zeitverständnis mittels einer analogen versus einer digitalen Uhr.*

**Digitale Zeitmessung** übertrifft die analoge Messung und Darstellung bei weitem an Präzision. Auf einem Display können theoretisch beliebig viele Stellen hinter dem „Komma“ mit äußerster Genauigkeit angezeigt werden. In Sportarten, bei denen es um Schnelligkeit geht, sind heute bereits tausendstel

---

<sup>1</sup> Nemetschek P. & Theuretzbacher K., Coaching und systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand; Handlungsorientiert arbeiten, Systeme aufbauen; Stuttgart: Klett Cotta - Leben lernen 2.Auf. 2011

*Sekunden entscheidend. Die Geschwindigkeit eines Fußballes kann in Stundenkilometern gemessen werden. In Wissenschaft und Hochtechnologie wird im Nanobereich gearbeitet.*

*Weltweit können wir in **Echtzeit** Daten kommunizieren. Kosmische Entfernungen werden in Lichtjahren gemessen, was selbstverständlich nur mit digitalen Methoden möglich ist. Und Berechnungen, die beispielsweise auf der Relativitätstheorie fußen, lassen sich nur mathematisch, also digital, meistern. Die analoge Vorstellungskraft versagt dabei kläglich.*

*Im Alltag und im Berufsleben können wir den Zeitpunkt auf dem Display einer Armbanduhr oder auf den Abflugszeiten eines Terminals exakt ablesen.*

*Wie ist hingegen die **analoge Uhr** mit ihren klassischen drei Zeigern von Vorteil? Wir können auf einen Blick nicht nur den jetzigen Zeitpunkt ablesen, sondern auch die vergangene, „verflossene“ Zeit und meist noch wichtiger: den vor uns liegenden Zeitraum! So kann ich wahrnehmen, wie lange ich z. B. schon gearbeitet habe und wie viel Zeit mir noch zur Verfügung steht. Ist es möglich, eine Pause einzulegen, wie lange oder wie kurz? Welche Termine liegen noch vor mir, wie kann ich die Zeit am günstigsten „einteilen“? Wie lange ist es noch bis Feierabend? Und wann ist dann der verabredete Besuch von Freunden, oder was steht sonst an?*

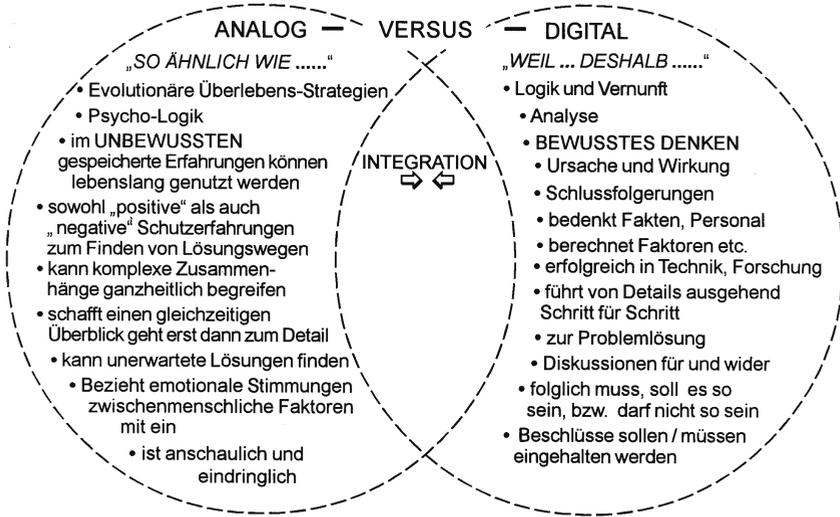
*Bemerkenswert ist, dass ich dies bewusst wahrnehmen, taxieren kann, viel läuft aber gleichzeitig in unbewussten Prozessen ab. Es entsteht ein vages, intuitives **Zeitgefühl**, ein **Zeitraum**. Sozusagen sind also Kopf und Bauch beteiligt.*

*Seltsamerweise, oder selbstverständlich, benutzen wir dabei das archaische bewährte Zwölfer- und nicht das Zehnersystem, oder die binäre null oder eins einer digitalen Uhr. 12 Stunden werden sozusagen zur Tag- beziehungsweise zur Nachtzeit. 12 Uhr ist immer noch die „Mittagszeit“, selbst wenn wir „später“ zu Mittag essen, oder wenn wir „Zeit haben“. 12 Uhr bleibt eine wichtige Zeitmarkierung.*

*Vorteilhaft ist, dass man 12 halbieren, vierteln, dritteln kann. 12 mal 5 gibt 60 Minuten also 1 Stunde. Das ist sehr anschaulich und erleichtert die Kommunikation bezüglich Zeitabsprachen und Planungen im zwischenmenschlichen Bereich beachtlich, etwa in Teams. Die analoge Uhr benutzt das Prinzip „so ähnlich wie“. Das Vorrücken des Zeigers entspricht dem „Ablauf“ der Zeit.*

*Ähnlich analoge Mittel werden wir in der Time Line Arbeit nutzen. Wir können uns Zukunft als Zeitlinien vorstellen. Wenn*

wir vor dem Inneren Auge genauer hinschauen und hinspüren, sind es eher Zeiträume, die vor uns liegen, mit vagen Bildern, was in der Zukunft sein kann.



**Analoge Methoden**

Modelle,  
 Methapern, Geschichten  
 Grafische Darstellungen  
 Skulpturen  
 Körpersprache  
 Unbewusstes Verhalten aus  
 gespeicherten Ressourcen  
 zusammengesetzt

**Digitale Methoden**

Planungen  
 Berechnungen,  
 Formeln, Statistiken  
 Nachdenken,  
 Argumente,  
 Diskussionen  
 Personelle und  
 materielle Ressourcen

Anstatt sozusagen „blind“ aus der subjektiven Sicht zu agieren ist es hilfreich *eine **Metaposition einzunehmen, eine Übersicht herzustellen.***

Diese Fähigkeit ist bei Primaten besonders gut ausgeprägt. In einer Großgruppe ist es hilfreich, sich von außen wahrnehmen zu können. Und dann im mentalen Probehandeln durchzuspielen, welcher Lösungsweg den bestmöglichen Erfolg verspricht. Wir verschaffen uns also einen **Überblick über das System**. Und wir nehmen eine **Zeitperspektive** ein. Das heißt, sich vorstellen, wie der Prozess der Lösungsfindung ablaufen könnte. Dann überprüfen wir dies vor dem inneren Auge und im inneren Dialog: *liegt dies im Bereich des Möglichen?*

Die Metapher: mein Leben, bzw. ein Lösungsprozess entspricht einer Linie leuchtet allgemein ein. Dabei haben wir eine **Lebenslinie** die von unserer Zeugung, Geburt in die Zukunft verläuft und eine **professionelle Time Line**.

Diese zeitliche Perspektive hat den Vorteil, dass wir uns *nicht im Hier und Jetzt der Krisensituation* verheddern, nicht in eine lähmende Problemhaltung absacken.

## **Zeitverschiebung**<sup>2</sup>

*In vielen Ansätzen und Methoden von Trancearbeit findet man das Prinzip der Zeitverschiebung. Milton H. Erickson hat hier Bahn brechende kurzzeitorientierte Vorgehensweisen entwickelt.*

*In der crystal-ball-technique lässt er einen Klienten in tiefer Trance eine Kristallkugel halluzinieren. In dieser kann der Klient deutlich sehen, wie er in der Zukunft das schon kann, was ihm heute noch unmöglich ist. Diesen Punkt in der Zukunft nennen wir hier im Buch „geschafft“.*

*Und jetzt kommt etwas genial Neues: Erickson fordert den Klienten auf dahinter noch eine zweite Kristallkugel zu halluzinieren. Dort sieht er sich zu dem Zeitpunkt, als er bereits vergessen hat, das heutige Problem gehabt zu haben. Das heißt, er ist entspannt, gelöst, in Kontakt mit seinen Fähigkeiten und kann bereits über seine Vergangenheit schmunzeln. Insofern nennen wir diesen Punkt bei unseren Methoden „**Schon schmunzeln können**“.*

Es ist hilfreich, wenn wir uns vergegenwärtigen, dass wir uns häufig **in Bewegung** leichter tun, an Lösungen zu arbeiten. Ein gefährliches Muster ist, im Stress der Problemanalyse und der so genannten „Problemlösung“ zu erstarren. Der Rat, ja die Forderung mancher Lehrer: um ein Problem zu lösen musst du still sitzen, dich anstrengen und konzentrieren. Dies ist ziemlich kontraproduktiv. Wenn wir uns bewegen, atmen wir tiefer, das Hirn wird besser durchblutet. Es benötigt 25% des aufgenommenen **Gesamt-Sauerstoffes** um wirklich konstruktiv arbeiten zu können.

Weiterhin gilt: **Was in Bewegung und emotional besetzt erfahren wird, wird unmittelbar tief im Gedächtnis aufgezeichnet.**

## **Die Zeitlinie/n einführen**

In der Praxis heißt dies: aufstehen, „*Lass/t uns dazu gleich etwas tun*“. Dieser Satz funktioniert in jeglicher Situation des Beratungsprozesses!“ „*Dort ist in diesem Raum die Vergangenheit und Richtung Fenster, Licht geht es in die Zukunft.*“ Man zeigt auf bunte Seile ohne je dieses Wort zu benutzen. Es sollen ja in der Vorstellung **mentale Zeitlinien** entstehen,

---

<sup>2</sup> Nemetschek P. & Theuretzbacher K., Coaching und systemische Supervision mit Herz, Hand und Verstand; Handlungsorientiert arbeiten, Systeme aufbauen; Stuttgart: Klett Cotta - Leben lernen 2.Aufl. 2011

ein imaginärer **Zeitraum**. Die Metapher *Linie, Schnur, Seil* ist im Gedächtnis von jedem Menschen tief verankert. So sprechen wir von: *eine Linie verfolgen, von Vernetzung, verknüpfen, entwirren, ziehen, zerrn, Überschneidungen, abgerissen, Faden der Ariadne, eine List spinnen* etc.

Ohne weitere Erklärung – denn dies würde wieder das digital verknüpfte Denken anregen – zeigen wir also auf die Seile: *„Wenn dies Zeitlinien, Wege, Time Lines sind, welches ist ihre Farbe?*

Damit die inneren Vorstellungsprozesse in Gang kommen, bzw. weiter fließen, sind **Pausen** zwischen den Worten, bzw. Sätzen sehr hilfreich.

Das heißt, neben dem methodischen Vorgehen ist die **Wahrnehmung der nonverbalen Körpersprache** wichtig. So kann man beispielsweise an den rapid eye movements (REM) sehen, ob sich innere Bilder entwickeln.

Es ist kontraproduktiv, die Person die Linie legen zu lassen. Sie weiß ja nicht, wie die Arbeit ablaufen wird. Es ist unsere Aufgabe einen **Projektionsraum**, ein **Setting** zu entwerfen, in dem der Kunde dann seine „Welt“, die Krise, und vor allem den Weg aus der Krise Richtung Lösung vorm geistigen Auge entstehen lassen kann. Oder anders ausgedrückt, optische und seelische konstruktive Visionen zu halluzinieren.

Um den Klienten intensive, hilfreiche Anstöße zu geben, damit er produktiv arbeiten kann und damit wir den Prozess konstruktiv begleiten können, haben wir **für unser Tun folgende Ziele:**

- Einen **Perspektivwechsel** vom eingeengten „Tunnelblick“, vom Starren auf das Problem hin zu einer Erweiterung Richtung Lösungsperspektive.
- Einen konstruktiven **Stimmungsumschwung** herbeizuführen. Es ist meist wenig hilfreich zu schnell an einer „Problemlösung“ zu arbeiten. Zuerst müssen wir die physischen und psychischen Voraussetzungen schaffen. Also Entspannung z.B. zusehen, wie der Coach etwas tut, und sich dabei körperlich bewegen kann. Das heißt, ein wichtiges Ziel ist die Stimmung von bitter-ernst z.B. durch **Humor** positiv zu verändern.
- Wir werden **ganzheitlich** die Lösungskräfte nutzen, in Bewegung, sinnlich, anschaulich, analog. Und dadurch

## **Weitere Literatur**

### von Peter Nemetschek

Nemetschek, Peter:  
Systemische Familientherapie mit Kinder, Jugendlichen und Eltern  
Lebensfluss-Modelle und analoge Methoden  
Klett-Cotta Stuttgart, 2. verbess. Aufl. 05.2011  
ISBN: 978-3-608-94715-1 gebunden 435 S. 34,95 Eur[D]

Nemetschek, Peter:  
Milton Erickson lebt!  
Eine persönliche Begegnung. Einzigartige Farbfotos und Originalmanuskripte  
Klett-Cotta Stuttgart, 1. Aufl. 09.2011  
ISBN: 978-3-608-89115-7 kartoniert ca. 250 S., ca. 120 farb. Fotos ca. 29,95 Eur[D]

Nemetschek, Peter:  
Wenn ich mal groß bin.  
In: Herausgegeben von Mrochen, Siegfried / Holtz, Karl L / Nemetschek, Peter / Trenkle, Bernhard  
Neugierig aufs Großwerden  
Praxis der Hypnotherapie mit Kindern und Jugendlichen  
Carl Auer Verlag Heidelberg, 3., veränd. Aufl. 03.2007  
ISBN: 978-3-89670-586-0 kartoniert 382 S. 29,90 Eur[D]

## **Kontakt:**

**Peter Nemetschek**  
info@familientherapie-peter-nemetschek.de  
www.familientherapie-peter-nemetschek.de

# Martin Neumann

## VOM THEATER LERNEN

Eigentlich, ... eigentlich ... widerstrebt es mir, die gemeinsamen lebendigen Erfahrungen aus Jena (mein Impulsreferat „Vom Theater lernen“, den kleinen Workshop am Vormittag und den Intensivworkshop „Brillant statt perfekt“ am Nachmittag) auf Worte, Sätze und Tabellen zu reduzieren: digitales statt analoges Medium.

Und dennoch - mit der Erinnerung an die Fachtagung steigt in mir wieder die Lust auf, noch einmal im für Jena verwendeten Material zu „schmökern“ und zu forschen. So will ich gerne Teile meines Vortrags und einige meiner Gedanken zu Papier bringen, als Nachlese für die Einen oder als Anregung für die Anderen (die nicht vor Ort dabei waren).

Auf geht's! Wie bei mancher (Stück)probe im Theater. Die Lust kommt (manchmal erst) beim Proben.

### 1. Coaching und Theater

***„Ich habe begriffen, dass viele therapeutische Methoden - etwa die der Gesprächstherapie und des Psychodramas - vom Theater kommen, dass Therapie vom Theater gelernt hat - und umgekehrt.“*** George Tabori

Wer das liest, wird (vielleicht) sagen: „Coaching ist nicht Therapie“, selbstredend.

Meiner Meinung nach gilt der oben zitierte Satz des großen Regisseurs aber trotzdem auch fürs Coaching.

Passend zum Tagungsthema „Das Bewusste ist klug, das Unbewusste weise“ fiel mir bei der Lektüre außerdem ein Zitat über Keith Johnston (einen der bekannten Theaterlehrer unserer Zeit), in die Hände:

***„Deine Phantasie ist nicht impotent, solange du nicht tot bist; du bist nur eingefroren. Schalte den verneinenden Intellekt aus, und heiße das Unbewusste als Freund willkommen“*** I.Wardle

Theater ist fantastisch.... und es ist auch pragmatisch. Es ist prozess- und zielorientiert, lösungs- und produktorientiert. Hier zeigen sich Parallelen und Verbindungen zum Coaching. Aufgrund dieser Affinität kann die Theater- für die Coachingpraxis von wertvollem Nutzen sein.

Schauspiel und Theater bieten fürs Coaching (fürs Bewusste und Unbewusste) einen reichen und weitgehend unentdeckten Fundus an Methoden. Theater ist ein Medium, das vom Wort, der verbalen Sprache (digital) ebenso lebt wie vom Bild, der Emotion, vom Nonverbalen (analog). Diese analogen Instrumente sind vielfach anwendbar: im Personal Coaching und Team Coaching, in der Arbeit mit Gruppen und bei der Begleitung von Veränderungsprozessen (Changemanagement) in sozialen Unternehmen ebenso wie in der freien Wirtschaft.

<b>Personal Coaching</b>	<b>Team Coaching</b>	<b>Organisations- entwicklung und Change Management</b>
<p>Einzelübungen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbst-und Fremd-wahrnehmung</li> <li>• Körperausdruck</li> <li>• Körpersprache</li> <li>• Stimme</li> <li>• Haltung</li> <li>• Präsenz</li> <li>• Improvisation</li> <li>• Präsentation</li> <li>• persönliches Auftreten, persönlicher Auftritt</li> <li>• Kontakt</li> <li>• Beziehung</li> <li>• Rolle(n)und Antirolle(n)</li> <li>• Status</li> <li>• Führen/Leiten</li> <li>• Führungs- und Leitungsqualitäten erproben</li> </ul>	<p>Gruppen- und Teamübungen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollen</li> <li>• Status</li> <li>• Kompetenzen</li> <li>• Kommunikation</li> <li>• Präsenz</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Team-Regeln, Rituale</li> <li>• Konflikte</li> <li>• Aufgaben</li> <li>• Rahmenbedingungen</li> <li>• Präzision</li> <li>• Ziele</li> <li>• Szenische Arbeit</li> <li>• Präsentation</li> <li>• Reflexionen, Transfer</li> </ul>	<p>Übungen und Szenen zu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreation</li> <li>• Improvisation</li> <li>• Realisation</li> </ul> <p>Parallelität der Entwicklungsschritte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorbereitung</li> <li>• Instrumentierung</li> <li>• Rahmenhandlung</li> <li>• Rollenverteilung</li> <li>• Inszenierung</li> </ul>

Aus dieser Aufstellung wird ersichtlich, welche unterschiedlichen Themenbereiche der Coaching - Arbeit mit Übungen aus Schauspiel- und Theater unterstützt werden können.

Im Coaching bekannte und relativ häufig angewandte Elemente aus der Theaterarbeit sind Techniken des Psychodramas (Moreno) sowie die Skulpturen- und Statuenarbeit. Einer ihrer wichtigsten Vertreter war der Regisseur und Theaterpädagoge A.Boal, Brasilien.

Viele Übungen zur Skulpturenarbeit sind in seinem Buch „Theater der Unterdrückten“ beschrieben. Einige Beispiele dieser Art von Arbeit und weitere analoge Übungen, die ebenfalls vom Theater inspiriert sind, finden sich auch im Buch „Coaching mit System“ Fallner/Pohl: „Skulpturen als Coaching-Methode“, „Selbstskulptur“, „Skulptur und Interaktion“, „Skulptur und interaktives Design“, „Systemskulpturen“, „Einfrieren“, „Reinszenierung“ und „szenisches Verstehen“. Im Anhang finden sich die in Jena erprobten Übungen und ein paar weitere Methoden und Instrumente, die sich in Workshops und beim Unternehmenstheater bewährt haben.

## 2. Unternehmenstheater / Businessstheater

Beim Nachdenken über Unternehmenstheater ist es hilfreich, zwischen

- "Theater mit dem Gegenstand /Thema Unternehmen,
- "Theater für die Belegschaft eines Unternehmens" sowie
- "Theater von (Teilen) der Belegschaft"

zu unterscheiden. Dabei sind scharfe Grenzziehungen allerdings weder möglich noch sinnvoll und Überschneidungen sind immer wieder gegeben.

<b>Theater mit dem Thema Unternehmen / Arbeit Beispiele</b>	<b>Theater für die Belegschaft</b>	<b>Theater von / mit (Teilen) der Belegschaft</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Weber (G.Hauptmann)</li> <li>• z.B. Top Dogs (Urs Widmer)</li> <li>• Die Firma dankt (Lutz Hübner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• von Profis</li> <li>• als Impuls zur Auseinandersetzung mit Themen des Unternehmens</li> <li>• als Unterhaltung / Event</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zur Personal- und Teamentwicklung</li> <li>• als Fortbildung</li> <li>• zum Teamtraining</li> <li>• zur Begleitung von Veränderungen / Veränderungsprozessen</li> <li>• Theater mit Auszubildenden</li> <li>• Szenen zum Arbeitsalltag / zu Themen des Unternehmens</li> </ul>

Die Literatur- und Theatergeschichte ist voll von Beispielen dafür, dass Theatermacher und Autoren sich bereits im 19. und 20. Jahrhundert Gedanken zum Thema "Theater mit dem Gegenstand oder Thema Unternehmen" gemacht haben. Zu erwähnen sind neben der in den 1960er und 1970er Jahren weit über den deutschsprachigen Raum hinaus bekannt gewordenen "Literatur der Arbeitswelt" auch einige Stücke von Franz Xaver Kroetz oder Texte und Filme von Rainer Werner Fassbinder. Zahlreiche dieser Texte basieren im Wesentlichen auf dokumentarischem Material und lassen die Fiktion in den

Hintergrund treten. Andere Arbeiten sind beispielsweise bri-  
sante Reportagen aus Großbetrieben, Verlagen, bei Discoun-  
tern...außerdem so genannte "Proteststücke" zu Themen wie  
Umsiedlung von Bauern oder Streiks in Betrieben.

"Theater für die Belegschaft" kann verschiedene Funktionen  
haben. Es kann der Bildung und Unterhaltung der Belegschaft  
(als Teil der Unternehmenskultur z.B. bei Events und Betriebs-  
festen) dienen und/oder Identität stiftende bzw. Gemeinschaft  
erhaltende Aufgaben haben. Es kann aus diesem Grunde von  
verantwortlichen Leitern oder Managern eingeladen werden.  
Ein Stück kann mehrere Gesichter haben. Zum einen kann es  
sich um eine kritische Aufführung gegenüber dem Unterneh-  
men handeln, das Organisationsabläufe, Verantwortungshie-  
rarchien, Machtbefugnisse thematisiert. Zum anderen kann es  
lediglich die Darstellung von harmloseren, betrieblichen Pro-  
blemen oder Eigenarten von Kolleg/innen sein. Das Theater-  
spiel zielt darauf ab, Alltagssituationen, Strukturen oder sogar  
Missstände im Unternehmen offen zu legen, der Belegschaft  
den Spiegel vorzuhalten und auf diese Weise „spielend“ zu  
Änderungen aufzufordern.

Beim Thema "Theater von (Teilen) der Belegschaft" ist es  
sinnvoll zu unterscheiden zwischen Theaterarbeiten, die für  
eine (öffentliche) Aufführung bestimmt sind und solchen, die  
ausschließlich innerhalb des Kreises der Beteiligten bleiben.  
Aufführungen von Unternehmenstheaterprojekten, die im Un-  
ternehmen mit Mitarbeitern entwickelt und anschließend vor  
der gesamten Belegschaft gezeigt werden, speisen sich aus  
gründlicher Recherche und Dokumentation betrieblicher Struk-  
turen und Abläufe, die für die Betroffenen und das Unterneh-  
men typisch und prägnant manchmal sogar ineffektiv und un-  
befriedigend sind.

Zum zweiten Genre gehören u. a. Formen von angeleitetem  
Mitspiel-, Rollen-, und Aktionstheater innerhalb der Beleg-  
schaft, die zum Zwecke des Verhaltens- oder Management-  
trainings, zur Personalentwicklung oder zur Motivationsschu-  
lung unternommen werden. In diesen Zusammenhang gehö-  
ren außerdem auch verschiedene politisch-pädagogische  
Formen von Theaterarbeit in Unternehmen (siehe A. Boal).<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Quelle: Henschel, Ulrike u.a. (2010): S. 31-33

### 3. Formen der Theaterarbeit<sup>5</sup>

„Rollen“-Spiel-Theater
• Es geht um mich
Präsentations-Theater
• Vorspielen eines Themas
Planspiel-Theater
• Real-Übung einer Aufgabe
Team-Bühne
• Lern-Übung einer Team-Aufgabe
Team-Probe
• Erfahrungs-Übung zur Team-Arbeit
Fragen-Theater
• Hintergrund/ Check einer Veränderung
Entwicklungs-Theater
• Erspielen von Veränderungs-Variationen
Ergänzungs-Theater
• Erspielen von Veränderungs-Auswirkungen

### 4. Theater mit der Belegschaft<sup>6</sup>

Nach wie vor sind Coaching, Management und Theater in der Regel von einander getrennt. Unternehmer, Manager, Führungskräfte und Mitarbeiter gehen durchaus *ins* Theater und das Theater kommt *in* die Unternehmen, bei Betriebsfesten, Verkaufs-Meetings und ähnlichen Veranstaltungen.

Vom Theater und mit dem Theater lernen ist nach wie vor aber nur selten Ziel und Zweck in der betrieblichen Entwicklungsarbeit. Dabei ist das Theater eine der bekanntesten und „ältesten Formen des Lernens“ und der Übermittlung von Wissen.

Das Medium Theater bietet für die betriebliche Praxis mehr als therapeutisches Wirken, passive Nutzung oder sekundäres Lernen.

Wissen und Erfahrungen aus der Rollen-, Ensemble- und Regiearbeit bieten für Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen

---

<sup>5</sup> Klötzl, Gustav, Konzept „ Vom Theater lernen

<sup>6</sup> Klötzl, Gustav, Konzept „TheaterArbeit und Training“

ein breites Spektrum an Möglichkeiten und direktem Nutzen für die betriebliche Praxis (s. S. 2):

- Im *Personal Coaching* unterstützt z.B. das Erspielen von Rolle und Anti-Rolle die Rollenfindung und Rollendefinition, die innere und äußere Haltung, den eigenen Status im Team/im Unternehmen.

- Im *Team Coaching* entspricht z. B. „das Zusammenführen von Stars/Profis und Statisten zu einem Ensemble der Spitzenklasse der Arbeit, die bei der Entwicklung eines (hoch)leistungsfähigen Teams erforderlich ist“.

- Im *Change Management /OE*

Wie beim Proben- und Produktionsprozess im Theater unterstützt der gedankliche und handlungsorientierte „*Dreisprung von*

*-Kreation – Improvisation - Realisation“*

sowie die Parallelität der Entwicklungsschritte

*-Vorbereitung – Instrumentierung - Rahmenhandlung,*

*-Rollen - Verteilung - Inszenierung.*

das Coaching von Teams und Unternehmen bei Entwicklungs- und Veränderungsprozessen.

Die Instrumente des Theater(spiel)s und seine praktizierten Arbeitsformen können für die Entwicklungsarbeit in Organisationen und das *Change-Management* von größtem Nutzen sein, denn

***Qualitative Sprünge in der Entwicklung kommen vornehmlich durch die Verknüpfung vorläufig verschiedener Dinge zustande.*** George Tabori

## 5 Erfahrungen mit Unternehmenstheater<sup>7</sup>

Interview mit dem Geschäftsführer M. Jansen, der mit seinem Unternehmen an einem Forschungsprojekt zum Unternehmenstheater teilgenommen hat.

### **„Mein schönstes Erlebnis mit theatralen Methoden im Unternehmenskontext...**

In die positiv-betroffenen und nachdenklichen Gesichter unserer Mitarbeiter zu schauen, nachdem sie gerade das Theaterstück zu Beginn unseres Projektes erlebt hatten. Dieses Stück war mit Hilfe einer Gruppe unserer Mitarbeiter inszeniert worden und hatte das für uns gerade aktuelle Thema "Generationswechsel in der Inhaber-Familie" behandelt. Und schlagartig ist mir klar geworden, dass wir es zum ersten Mal geschafft hatten, sehr dicht Atmosphäre, Ängste, Hoffnungen und überhaupt Emotionen zu vermitteln; ganz im Gegensatz zu sonstigen, gewohnten Powerpoint-Präsentationen.

### **Das habe ich vorher über Unternehmenstheater gedacht...**

Es gab bei mir kein klares Bild über Unternehmenstheater! Unter dem Begriff konnte ich mir wenig vorstellen und habe mich vor ihm also eher mit Schlagworten wie "so'n Quatsch" oder "Theater haben wir genug..." geschützt. Und natürlich war da auch Schiss, irgendwann selbst auf der Bühne stehen zu müssen, übrigens auch bei allen Mitarbeitern.

### **Die Qualität theatraler Interventionen in Unternehmen ist für mich...**

...die ideale Ergänzung in der innerbetrieblichen Kommunikation! Nämlich neben den rein faktischen betriebswirtschaftlichen und organisatorischen Inhalten, auch die "weichen" Dinge, wie zum Beispiel die Befindlichkeiten der Agierenden transportieren zu können. Und es ist eine methodisch sehr wirkungsvolle und Kultur schaffende Ergänzung der bisherigen Kommunikationsformen.

---

<sup>7</sup> Aus Hentschel, Ulrike u.a. (2010) S.61

**Bei meinen Kollegen/Mitarbeitern bzw. in meiner Organisation haben Theatermethoden Folgendes bewirkt...**

Erstaunen, Betroffenheit, Verständnis, Spaß (ganz viel Spaß, vor allem bei denen, die bei der ersten Inszenierung mitgemacht haben), gewollte Allianzenbildung, Horizonterweiterung... Um aber ehrlich zu sein: Das alles hält natürlich nicht ewig an, wenn man das zarte Pflänzchen nicht ständig gießt und am Leben hält.

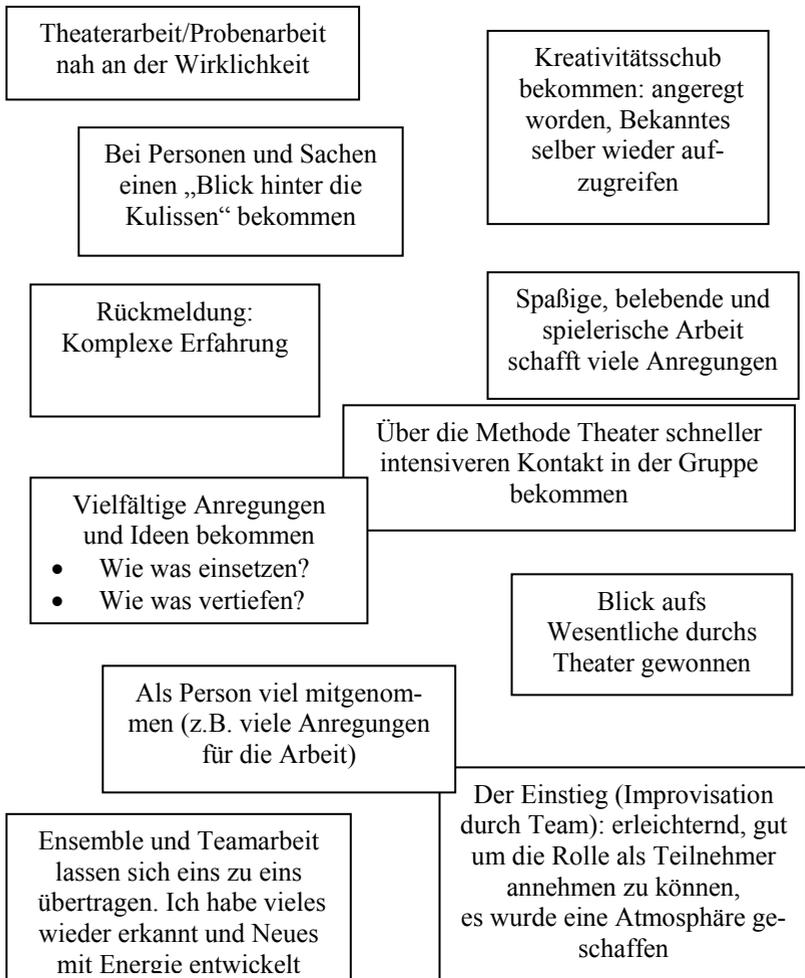
**Für mich persönlich nehme ich mit...**

...dass Unternehmenskommunikation - nicht nur die interne - Kreativität in der Methodik erfordert und umso intensiver und wirkungsvoller ist, je ganzheitlicher sich Mitarbeiter darin wiederfinden und abgebildet sehen. Und dass wir alle im Unternehmen immer dann mitgerissen werden, wenn im richtigen Maße eingetretene Wege verlassen und positive Überraschungen geschaffen werden.“

## 6. Unternehmenstheater Feedback

Nachfolgend gesammelte Rückmeldungen sind von TrainerInnen, PersonalentwicklerInnen und TN aus Unternehmen der freien Wirtschaft in Workshops, Teamcoachings und Veränderungsprozessen zu diesem Thema.

**Was ist mir in der bisherigen (Theater)Arbeit deutlich geworden und welche Erfahrungen nehme ich mit?**



Arbeiten mit dem Geist /  
Verstand wird ergänzt  
durch Erleben und Erfah-  
ren, Wissen wird so erlebte  
Erfahrung

Wir haben uns als Teilnehmer,  
als Akteure und nicht als  
Belehrte gefühlt

Das Spielen von Rollen und die  
Probenarbeit öffnen zusätzliche  
Verhaltensressourcen und  
haben beschränkte Sichtweisen  
aufgehoben

Spannend/anregend, wie  
das Männer-Team-Trio  
zusammengearbeitet hat

Für mich waren Ernsthaftigkeit  
des Veränderns und Entwickelns  
mit viel Energie und Spielfreude  
verbunden

Eine große Menge an Anregungen  
wurde geschaffen, Theater(arbeit)  
hier, ist (auch) (m)eine Realität

Überrascht wie viel hinter  
„kleinen, harmlosen“ Ü-  
bungen steckt

Botschaft: Man darf Fehler machen!  
Theater ist ein  
fehlerfreundliches Medium

Arbeit mit Geist / Verstand  
wird ergänzt durch  
Erleben und Erfahren,  
Wissen wird nicht erfahren

## 7. „Brillant statt perfekt“

Zusammengestellt sind hier erprobte Übungen, Spiele und szenische Ideen, die bei dieser Fachtagung vorgestellt wurden, ergänzt durch weitere Methoden aus Workshops im Unternehmenstheater mit (Teilen) der Belegschaft und bei Personal- und Teamentwicklung, sowie im Change Management. Inhaltlich geht es bei diesen Übungen um

- **den eigenen Körper besser kennen lernen**
- **ihn ausdrucksfähiger machen**
- **Erfahrungen mit Körpersprache und Körperausdruck**
- **Atem und Stimme**
- **Selbst- und Fremdwahrnehmung**
- **in Kontakt sein**
  - mit sich selbst,
  - mit seiner Umwelt,
  - mit einem System
- **Präsenz und Präsentation**
- **Improvisationen**
- **Szenische Arbeit**

Bei den meisten Übungen in diesem Kapitel ist es sinnvoll, nach dem Erleben am eigenen Körper/Leib (analoges Erleben) in Paaren, kleinen Gruppen oder/und im Plenum die Erfahrungen zu reflektieren, auszuwerten und im Kontext des beruflichen, betrieblichen Alltags zu betrachten (digitale Kommunikation) und zu transformieren. Die Angaben zur Dauer, und der Teilnehmerzahl sind dabei ungefähre Zahlen aus der Erfahrung. Alle Übungen können kreativ verändert und situativ variiert werden.

## **Begrüßen mit Körperteilen**

### **Beschreibung:**

Die Teilnehmer (TN) gehen zunächst erst mal jeder für sich in aller Ruhe durch den Seminarraum und nehmen Blickkontakt mit den anderen Teilnehmern auf.

Es erfolgt dann ein sich gegenseitiges Begrüßen auf verschiedene Art und Weisen:

- per Handschlag
- mit dem kleinen Finger
- per Knie
- mit der Fußspitze
- aneinander Reiben der Rücken, sowie optional
- mit den Ohren
- der Nasenspitze ...

**Dauer:** ca. 5 min bis 10 min

**Materialien:** keine

**Teilnehmerzahl:** 5-15

### **Erfahrungen / Empfindungen der Teilnehmer:**

- Es erfolgt ein schnelleres Zusammenkommen
- Schnelle Nähe ist je nach Nähe-/Distanzbedürfnis jedoch erst mal fremd
- Unterschiede der einzelnen Persönlichkeiten sind sehr schnell feststellbar
- Jeder kann sich ausprobieren und dieselbe Art der Begrüßung auf unterschiedliche Art und Weise durchführen – Wie angenehm oder unangenehm war es mir, und worauf führe ich dies zurück?
- Spaß, gemeinsames Lachen

## **Raum - Erfahrung**

### **Beschreibung:**

Die Teilnehmer (TN) gehen durch den noch neuen Seminarraum und betrachten in diesem jedes Detail. Wie sieht die Wand aus, wie fühlt sich der Boden an, ...?

Ist der Raum intensiv erfahren, gibt der Seminarleiter die Instruktion, den Blicken der anderen TN zu begegnen. Der Kontakt soll nicht explizit gesucht werden, ihm soll aber auch nicht ausgewichen werden. Es soll Ablehnung und/oder Interesse gezeigt werden (z. B. verliebt sein, Schulden beim anderen haben, Gläubiger des anderen sein ...). Die TN sollen die Veränderung von Interesse und Ablehnung beim Begegnen der Blicke zulassen.

Nun werden die TN aufgefordert, hektischer zu werden; man sucht den Kontakt zu den anderen, weicht aber in letzter Sekunde aus; man läuft immer hektischer durch den Raum, eine überfüllte Fußgängerzone, man will den Bus noch bekommen, immer schneller und schneller...  
Viele Variationen sind bei dieser Übung möglich.

**Dauer:** ca. 5 min bis 15 min

**Materialien:** keine

**Teilnehmerzahl:** 5-15

**Erfahrungen / Empfindungen der Teilnehmer:**

- Wanderung durch den Raum
- Weite, Freiheit, interessante Gestaltung
- Selbst- und Fremdwahrnehmung
- Irritation
- Kreativität im Raum
- Neugier ist herausgefordert

## Die Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.

Die Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V. wurde 2002 als Interessenverband für professionelle Coaches gegründet. Alle Mitglieder haben eine berufsspezifische qualifizierte Ausbildung durchlaufen und erkennen als Selbstverpflichtung eine kontinuierliche Weiterbildung innerhalb ihres Tätigkeitsfeldes an. Sie verpflichten sich zu wissenschaftlicher Redlichkeit, zu wertschätzender Haltung, Schweigepflicht gegenüber Dritten und fairem Umgang mit geistigem Eigentum. Seit 2002 ist die Gesellschaft beim Amtsgericht Berlin-Charlottenburg eingetragen und seit 2004 als gemeinnützig anerkannt.

Zweck des Vereins ist die Förderung der beruflichen Bildung und Weiterbildung auf dem Gebiet des Coachings. Darüber hinaus fördert der Verein die Präsenz von Coachingelementen im Führungshandeln von Profit und Non-Profit Organisationen. Die DGfC trägt dazu bei, Coaching als Beratungskonzept in seinen unterschiedlichen Facetten und Ausprägungen bekannt zu machen, zu sichern und weiter zu entwickeln. Dabei ist der Austausch mit anderen Coachingverbänden eine Arbeitsgrundlage.

Wir begegnen unseren KlientInnen und Mitgliedern respektvoll und wertschätzend. Information, Kommunikation und Transparenz in der Klienten- und der Vereinsarbeit sind für uns darum eine Selbstverständlichkeit. Die DGfC wahrt die Authentizität ihrer Mitglieder, fördert die Vernetzung untereinander und sichert die Rückkoppelung von Vereinsarbeit und Alltagsgeschäft unter Berücksichtigung ethischer Grundsätze.

Wir schaffen Lern- und Erfahrungsräume, in denen Menschen befähigt werden, ihr Konzept der Selbstwirksamkeit zu erweitern.

Mitgliederzahl: 252 (Stand 05/2010)

## Ihre AnsprechpartnerInnen

### **Vorsitzender:**

Peter Schröder (Bad Salzuflen)

p.schroeder@coaching-dgfc.de

### **Stellvertretender Vorsitzender:**

Tobias Schumann (Klipphausen)

t.schumann@coaching-dgfc.de

### **Weitere Vorstandsmitglieder:**

Sabine Jordan (Neuss) s.jordan@coaching-dgfc.de

Lothar Klein (Zweibrücken) l.klein@coaching-dgfc.de

Harrie Uges (Espelkamp) h.uges@coaching-dgfc.de

### **Die Geschäftsstelle:**

Ansprechpartner: Gabriele Uges

Deutsche Gesellschaft für Coaching e.V.

Hauptstrasse 59

32339 Espelkamp

Fon und Fax 05743-9289455

Mobil 0170-8449780

dgfc@coaching-dgfc.de

**www.coaching-dgfc.de**

## Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Jena

Der Fachbereich Sozialwesen der Fachhochschule Jena begann seine Arbeit im Wintersemester 1992/93 mit dem Diplomstudiengang Soziale Arbeit, zusammen mit sechs weiteren Studiengängen.

In Jena leben rund 100.000 Menschen, darunter 26.000 Studierende. Rund 20.000 Studierende sind in der Friedrich Schiller Universität Jena immatrikuliert.

Die Fachhochschule selbst wurde am 1. 10. 1991 als eine der ersten Bildungseinrichtungen ihrer Art in den neuen Bundesländern gegründet. Heute hat sie ca. 4.900 Studierende. Die Fachhochschule Jena ruht auf drei Ausbildungssäulen: den Ingenieurwissenschaften, der Betriebswirtschaft und den Sozialwissenschaften. Aktuell bietet die FH Jena in den acht Fachbereichen 36 attraktive Bachelor- und Masterstudienprogramme an.

Am **Fachbereich Sozialwesen**, dem zahlenmäßig stärksten Studiengang an der FH, kann man derzeit in vier Studiengängen studieren, in den BA und MA Studiengängen Soziale Arbeit mit ca. 620 Studierenden (grundständiger Studiengang „Bachelor of Arts Soziale Arbeit“, Studiendauer 7 Semestern und konsekutiver Studiengang „Master of Arts Soziale Arbeit“, Studiendauer 3 Semester) sowie in den BA und MA Studiengängen Pflege (Bachelorstudiengang „Pflege/Pflegeleitung“ Abschluss: Bachelor of Science) und dem Masterstudiengang „Pfle gewissenschaft/Pflegemanagement“ (konsekutiver Fernstudiengang, Abschluss: Master of Science). Diese Studiengänge begannen im Sommersemester 1997 mit dem Modellprojekt 'Fernstudiengang Pflege'. Die Besonderheit dieses Studiums war die Konzeption als Fernstudiengang mit Präsenzanteilen.

Am Fachbereich Sozialwesen sind derzeit 20 Professoren, 9 Mitarbeiter und 2 Projektmitarbeiter beschäftigt.

Wichtig sind uns neben der **Lehre** die **Forschung** und die **Weiterbildung**. Deshalb haben wir im Jahre 2009 mit einer von der DGfC zertifizierten Weiterbildung „Qualifizierung zum Coach: Coaching für die Führungskraft – Die Führungskraft als Coach“ begonnen. Derzeit läuft der zweite Kurs, der dritte

ist in der Planung. Ebenso befinden wir uns in der Gründung eines Forschungsinstitutes „Institut für Coaching und Organisationsentwicklung“ mit den Professoren Dr. Krczizek, Regina (Berufungsgebiet: Psychologie), Dr. Kühl, Wolfgang (Berufungsgebiet: Arbeitsformen und Institutionen sozialer Arbeit), Dr. Schäfer, Erich (Berufungsgebiet: Methoden der Erwachsenenbildung) und Dr. Scupin, Olaf (Berufungsgebiet: Pflegemanagement).

## AnsprechpartnerInnen

### **Dekanin:**

Prof. Dr. Heike Ludwig  
heike.ludwig@fh-jena.de

### **Prodekan:**

Prof. Dr. Ulrich Lakemann  
ulrich.lakemann@fh-jena.de

### **Studiendekanin:**

Prof. Dr. Regina Krczizek  
regina.krczizek@fh-jena.de

### **Anschrift:**

Fachhochschule Jena Fachbereich Sozialwesen  
Carl Zeiss- Promenade 2  
07745 Jena