

# «Ich spiele eine Rolle für Sie»

Nicole Fonberg ist Psychologin – und Schauspielerin. Nicht am Theater, sondern in der Wirtschaft. So nimmt sie etwa in psychologischen Assessments oder beim Training sozialer Kompetenzen verschiedenste Rollen ein, damit Kandidierende oder Mitarbeitende ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen respektive üben können.

«Wir müssen Sie entlassen.» «Was? Aber ich hab mich doch so eingesetzt!» «Ja, und das wissen wir sehr zu schätzen, Frau Müller. Leider haben wir im Rahmen der Reorganisation keine andere Wahl.» Solche Gespräche führe ich oft – aus der Perspektive der Entlassenen. Diese Dialoge fallen meinen Gesprächspartnerinnen und -partnern nicht leicht: Stammeln, ausweichende Blicke oder alternativ eine übertrieben harte Haltung sind häufig. Manchmal höre ich auch: «Mit deiner Leistung bin ich nicht zufrieden.» Es sind schwierige Sätze, die niemand gerne sagt und erst recht nicht gerne hört und die wir lieber vermeiden möchten.

## Soziale Interaktion im Fokus

Als Rollenspielerin respektive Business-Schauspielerin ist es meine Aufgabe, in Trainings und Assessments die Rolle eines Gesprächspartners oder einer Gesprächspartnerin zu verkörpern. Meistens handelt es sich um Konfliktgespräche, Gespräche mit schwierigen Mitarbeiter(inne)n oder Kund(inn)en beziehungsweise generell um Dialoge zwischen Menschen mit verschiedenen Interessen. Aber auch Verkaufs- und Beratungsgespräche werden auf diese Weise trainiert. Ziel ist, im Rahmen von Weiterbildungen in einem Unternehmen die kommunikativen Fähigkeiten zu verbessern: Wie führe ich das jährliche Gespräch mit einem Mitarbeiter, dessen Leistungen nicht genügen? Wie spreche ich konstruktiv mit einem Menschen, dessen Selbsteinschätzung unrealistisch scheint?

Ein weiterer Aufgabenbereich ist die Diagnostik im Rahmen von Assessments. Gesprächssimulationen lassen Rückschlüsse darauf zu, wie ein Kandidat oder eine Kandidatin soziale Interaktionen gestaltet und wo er oder sie sich noch entwickeln kann. Stellt die Person Fragen, um die Perspektive seines Gesprächspartners zu verstehen? Kann sie Konflikte offen ansprechen?

Es sind vor allem diese psychologischen Fragestellungen, die im Rollenspiel relevant sind. Business-Schauspieler(innen) improvisieren meistens anhand eines vorgegebenen Szenarios, lassen sich dabei auf das ein, was vom Gegenüber kommt, und reagieren spontan. Ein guter Rollenspieler respektive eine gute Rollenspielerin nimmt gleichzeitig die Gesprächsdynamik, das Gegenüber und die eigenen Emotionen wahr und gibt im Anschluss eine differenzierte Rückmeldung dazu. Der Gesprächspartner oder die -partnerin erfährt, was sein/ihr Verhalten beim Gegenüber ausgelöst hat. Diese Spiegelfunktion kann beim Teilnehmer oder der Kandidatin zu einem deutlichen Erkenntnisgewinn im

## » Perspektivenwechsel können Wunder bewirken.«

Hinblick auf Muster und Verhaltensweisen in der Interaktion führen. Den Blickwinkel einer anderen Person einnehmen zu können, ist einer der Vorteile, die sich aus dem Einsatz von Rollenspielerinnen und -spielern ergeben. Ein zusätzlicher

Perspektivenwechsel bietet die Möglichkeit, Gespräche ausschliesslich von den Rollenspielerinnen und -spielern führen zu lassen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer beobachten von aussen und machen Vorschläge für den weiteren Verlauf.

**Echte Gefühle im fiktiven Dialog**  
Gelegentlich löst der Umstand, dass beim Rollenspiel gespielt wird, ein



gewisses Unbehagen aus: «Das ist doch alles nicht echt.» Dabei sind experimentelle Situationen wertvoll für Lernprozesse aller Art: Das Spiel bietet einen geschützten Raum, in dem ein Probehandeln ohne reale Konsequenzen stattfinden kann. Im Rollenspiel wird zwar eine Situation nachgestellt und ist in diesem Sinne fiktional, sie stammt aber aus dem wirklichen Alltag. Das Rollenspiel ist deshalb so effektiv, weil das Verhalten und die Gefühle, die dabei entstehen, durchaus echt sind. In der Improvisation fällt es schwer, ein Verhalten zu zeigen, das nicht dem gewohnten eigenen Verhaltensrepertoire und der inneren Realität entspricht. Ich erinnere mich an einen Kandidaten, der mich in der Rolle seiner Mitarbeiterin massiv unter Druck setzte und abwertete. Die Wut, die ich im Anschluss an dieses Gespräch spürte, war real. Rollenspieler(innen) sollten daher über eine hohe Resilienz und ein solides Selbst-Management verfügen. Man übernimmt mit einer Rolle mehr als nur einen Namen. Daher ist es auch nicht ratsam, dass ein Trainer oder eine Trainerin selbst am Simulationsgespräch teilnimmt. Die Rollen sollten

klar getrennt werden, zumal die trainierende Person die Aufgabe hat, den Prozess achtsam zu begleiten. Oft werden die Rollenspiele und praktischen Übungen von den Kursteilnehmenden selbst übernommen. Das hat durchaus auch seinen Nutzen: Erlebt zum Beispiel ein Verkäufer die gleiche Situation auch einmal aus der Sicht der Kundin, ist dies eine wertvolle Perspektiven-erweiterung. Der Einsatz von externen Rollenspielerinnen und -spielern ist aber dennoch sinnvoll: zum einen wenn das Setting so gestaltet ist, dass es den Teilnehmenden unangenehm wäre, sich zu exponieren. Zum anderen kann es grundsätzlich schwierig sein, den eigenen Arbeitskolleginnen und -kollegen eine offene Rückmeldung zu geben. Darüber

hinaus haben Rollenspieler und -spielerinnen den Vorteil, dass ihnen ein Trainer oder eine Trainerin Verhaltensanweisungen geben kann, die diese sofort umsetzen.

#### **Auftritt, Stimme und Empathie**

Aber wer sind die Leute eigentlich, die Rollenspiele machen? Die Hintergründe sind so vielfältig wie die Anforderungen. Eine vollständig durch Business-Schauspielerinnen und -Schauspieler inszenierte Situation verlangt vor allem schauspielerisches Können: Auftrittskompetenz, Rollenverkörperung, Stimmbeherrschung. Im diagnostischen Bereich stehen andere Fähigkeiten im Vordergrund: Empathie, eine geschulte Wahrnehmung, gute analytische Fähigkeiten und Kenntnisse in

Kommunikationsstrategien. Die Grundlage von allem ist Spielfreude, Spass an der Interaktion, Improvisationstalent sowie die Fähigkeit, sich sehr schnell in wechselnde Situationen und Umfelder hineinversetzen zu können. Viele Rollenspieler(innen) sind Schauspieler(innen) oder Theaterpädagog(inn)en, die sich Wissen zum Unternehmenskontext angeeignet haben. Umgekehrt sind auch häufig Menschen mit einschlägiger Berufserfahrung vertreten, die Weiterbildungen in Improvisation und Schauspiel absolviert haben. Allen gemeinsam ist: Wir spielen gerne, damit andere lernen können.

*Nicole Fonberg  
Rollenspielerin und Psychologin  
Nicole.Fonberg@hotmail.de*