

Lydia Düsterbeck / Inga Pöhlsen-Wagner

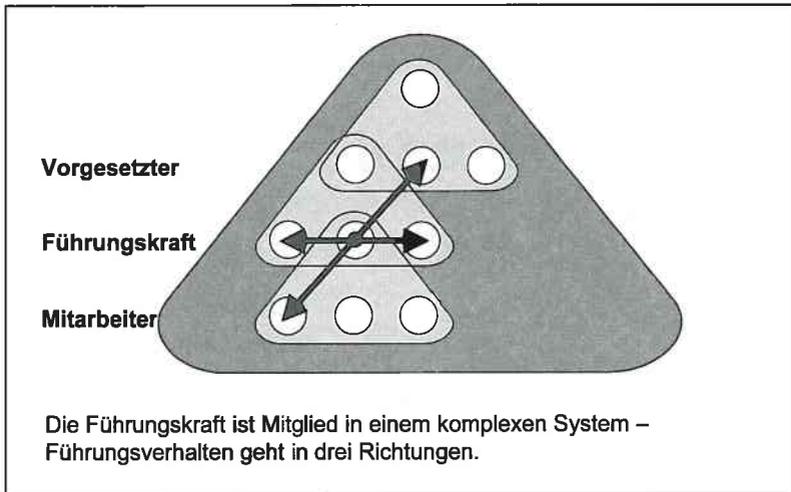
## **Konflikttheater - „King Lear“ als Baustein eines systemischen Führungs- trainings**

### **1 Ausgangssituation: Wozu spielen Führungskräfte bei uns Theater?**

Die Wirksamkeit klassischer Führungstrainings ist bekanntlich begrenzt (Transferproblematik) und so suchen wir als OrganisationsberaterInnen nach neuen Lösungen für eine verbesserte Umsetzungsorientierung. Unser Konflikttheater ist dafür ein möglicher Weg.

In der Qualifizierung von Führungskräften stoßen wir oft auf ein Phänomen: Die SeminarteilnehmerInnen finden in der Rückmeldung zum Seminar, dass sie viel gelernt haben. Trifft man sie ein halbes Jahr später wieder, stellt man allerdings fest, dass sie bestenfalls einen Bruchteil dieses Lernens in der Praxis wirksam werden ließen. Daran ändern anschlussfähige Auftragsgestaltung, Praxisnähe in der Durchführung und umfangreiche Transferplanung nicht viel. Trainings scheinen in ihrer Wirkung also sehr begrenzt zu sein.

Woran liegt das? Unsere Hypothese als OrganisationsberaterInnen ist: Führungskräfte haben einen ausgeprägten Blick für **Personen** (und damit Personalführung sowie Führung des Einzelnen). Sie lernen dabei Führung viel mehr alltagspraktisch von ihrem eigenen Chef oder aus der Kultur ihrer Organisation als von einer Trainerin im zeitlich begrenzten Seminar. Was ihnen oft fehlt, ist eine klare Wahrnehmung der **Beziehungen** und **Wechselwirkungen** von System und ihrer Rolle. Sie spüren zwar, dass sie sich in teilweise sehr engen Grenzen bewegen, doch sie erweitern diesen Spielraum für die Ausübung ihrer Führungsrolle nicht.



*Abbildung 1: Spielraum einer Führungskraft*

Das klassische Führungstraining wiederholt häufig diese Personenorientierung und macht den Kontext der Führung oder die Systemgrenzen des Führungsverhaltens zu wenig deutlich, so dass die Umsetzung des im Seminar gelernten Verhaltens im Kontext des Unternehmensalltags nicht gelingen kann. Wir haben uns gefragt:

- Wie können wir den Transfer der Lernerfahrungen ins System hinein unterstützen?
- Wie können wir Führungskräfte für den Kontext des Führens sensibilisieren, in dem ihr Führungsalltag stattfindet?
- Wie lernen Führungskräfte, in welchen Beziehungsmustern sie sich in ihrer Rolle verhalten und wie dies im System erzeugt wird?

Als OrganisationsberaterInnen systemischer und psychodramatischer Herkunft hatten wir bereits Anfang der neunziger Jahre die Chance, ein innovatives Konzept zur Entwicklung von Führungskräften auszuprobieren.

Angeregt durch eine Jahrestagung der Sektion Psychodrama in der DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppentherapie und Gruppendynamik), auf der Konflikte innerhalb der Sektion transparent und damit veränderbar gemacht wurden - u.a. mit der Aufführung des „King Lear“- entstand die Idee eines

„ganzheitlichen“ Führungskräftetrainings, das Kontext und Inhalt des Führungshandelns thematisiert.

Die Verfremdung der Rollen und Konflikte, so war unsere These, ermöglicht die Distanz, die wiederum Nähe und Erwärmung für die eigenen Konflikte zulässt.

## 2 Unser Verständnis von Führung

Unser Ausgangspunkt war: Jede Führungskraft spürt täglich Unterschiede zwischen dem, was sie tun könnte (Kompetenzen) und dem, was sie tun darf und soll (Organisationskultur). Wir wollen hier eine Brücke schlagen zwischen diesen beiden Welten. Der Schlüsselbegriff ist für uns dabei die „Führungsrolle“. Wir definieren sie als die „Schnittmenge“ zwischen den impliziten Kontexten und expliziten Anforderungen der Organisation auf der einen Seite und den Möglichkeiten und Ressourcen der Person auf der anderen.

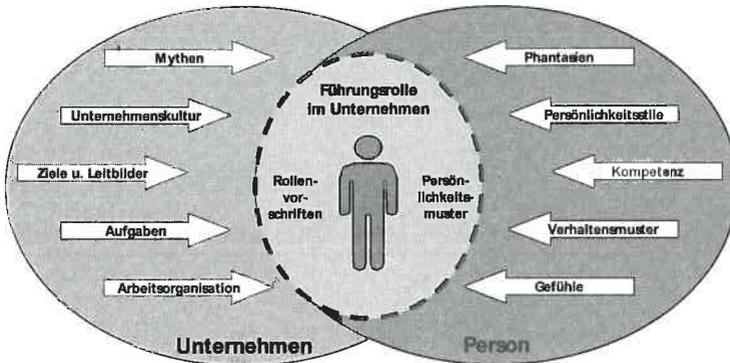


Abbildung 2: Die Führungsrolle als Schnittmenge

Diese Konzeption der Führungsrolle macht deutlich, dass Führung immer in einem ambivalenten und nicht selten konflikthaften Kontext stattfindet: Persönliche Ziele geraten in Konflikt mit Zielen der Organisation, Führungskräfte müssen entscheiden, was (nicht mehr) gemacht wird und müssen ihre Mitarbeiter

dabei mitnehmen. Sie müssen die Balance halten zwischen Aktivitäten auf der Hinterbühne der Organisation und dem, was transparent und offen kommuniziert werden kann. Führungskräfte bilden immer das „Scharnier“ zwischen zentralen Anforderungen, Zielen und Leitlinien der Organisation und den lokalen Einschätzungen, Werthaltungen und Zielen ihrer direkten Mitarbeiter, ihrer „Überlebenseinheit“ (Wimmer). Mehr als ihnen oft bewusst ist, sichern oder brechen sie in dieser Position die Loyalität ihrer Mitarbeiter zum Unternehmen.

### 3 Die Grundidee des Konflikttheaters

Wir haben mit unserem systemischen Führungskräfte-Training eine Methode entwickelt, um Führungskräfte in Kontakt mit ihrer Führungsrolle zu bringen: emotionales Erleben zu ermöglichen, die Wahrnehmung für Rollen zu schärfen und Rollenkonflikte aus hilfreicher Distanz zu betrachten.

Das Konzept dieses Trainings umfasst die **Organisation (Bühne)**, die **Person (Spieler)** und die **Konflikte (das Stück)**. Damit haben wir die „Schließung“ einer ganzheitlichen Konzeption, nach der wir lange gesucht hatten.

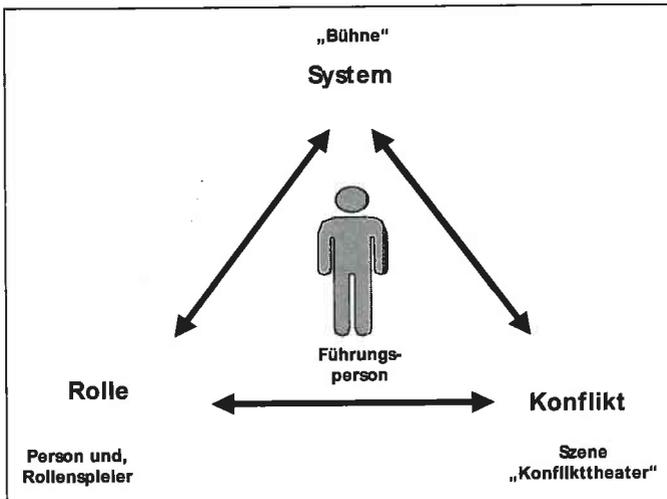


Abbildung 3: Triade der dramatischen Konzeption

Die Arbeit mit einem Theaterstück erlaubt Distanz und damit eine erweiterte Wahrnehmung. Der nachhaltige Wert Shakespearescher Dramen besteht in ihrer Aufbereitung archetypischer sozialer Konfliktthemen: Konkurrenz, Macht, Neid, Hass, Liebe, Intrige, Loyalität... – eben der Stoff, aus dem auch Organisationen sind.

Die Führungskräfte spielen im dritten Modul (s.u.) also selbst „King Lear“, erleben sich zunächst in der „erfundenen“ Konfliktsituation einer „weit zurückliegenden Welt“ und erleben in der Ausgestaltung der selbstgewählten Rolle auf verblüffende Weise ihre eigenen Rollenkonflikte in ihrer heutigen Welt wieder. Die Dynamik dieses „Distanzierungs- und Wiedererkennungsweges“ wird anschließend ausgewertet. Diese Reflexionen werden sowohl bezüglich der Auswertung der gewählten Rolle als auch des Unternehmens von den Teilnehmern als existentielle Erkenntnisse wahrgenommen.

Als Quelle für unsere Form des Konflikttheaters könnte man am ehesten das Psychodrama nennen. Der Begriff „Konflikttheater“ bezieht sich explizit weder auf das klassische Unternehmenstheater, noch auf den sozialkritischen Theateransatz von Boal oder das Playbacktheater. PsychodramatikerInnen experimentieren in vielen Kontexten mit Theater, das liegt schon in der Tradition: Moreno kam u.a. übers Theater zum Psychodrama. Über unsere Arbeit mit Schauspielern nimmt auch der Ansatz Stanislawskis einen indirekten Einfluss auf unsere Konzeption des Konflikttheaters.

## 4 Aufbau der systemischen Führungskräfteentwicklung

Im Aufbau des Lernprozesses folgen wir einer durchgehenden Metapher: Die Person betritt die Bühne der Organisation, spielt dort vor dem Hintergrund der Kulissen und mit ihrer schauspielerischen Kompetenz ihre Rolle, gerät in die Konflikte, die diese Welt bietet und löst sie auf ihre Weise.

Im **ersten Baustein** bauen wir also die Bühne auf, beschreiben Hintergrund und Kultur des Unternehmens in systemischen Begriffen, stellen gewissermaßen die Kulissen auf, vor denen das Stück spielt.

Im **zweiten Baustein** geht es um die persönlichen Kompetenzen und Ressourcen der „Rollenspieler“, um ihre Persönlichkeits- und Verhaltensmuster, aber auch

um die normativen Themen der klassischen Führungstrainings wie das „richtige“ Führen verschiedener Führungsgespräche oder das Schließen von Zielvereinbarungen, um Moderationstechniken usw.

Im **dritten Baustein** schließlich, dem eigentlichen Konflikttheater entfaltet sich die Dramatik der Handlung um Loyalität und Konkurrenz, um offene Auseinandersetzung, Karriere, Diplomatie, Intrige und Verrat.

Das ganze Programm ist hierbei als Inhouse-Konzept beschrieben, kann aber auch mit gemischten Gruppen durchgeführt werden. Im Folgenden gehen wir auf die Bausteine im Einzelnen ein und vertiefen dann die des Konflikttheaters.

## 4.1 Die Bühne: Systemische Organisationsbetrachtung

Ziel des ersten Seminars ist es, dass die Führungskräfte ihre Organisation als lebendes/selbstorganisierendes und prinzipiell nicht steuerbares System verstehen. Mit Heinz von Foerster stellen wir die Konzeption der linearen Maschine (die mit berechenbarem Input einen berechenbaren Output erzeugt) die den gängigen „Alltags-“ Führungsmodellen zugrunde liegt, <sup>an</sup> der Idee der „nicht-trivialen Maschine“ gegenüber, welche spezifische „innere Zustände“ hat, die sich linearer Beeinflussung entziehen. Die erste Ambivalenz, mit der sich Führungskräfte auseinandersetzen müssen, ist die dadurch notwendige Unterscheidung von Selbst- und Fremdorganisation, oder mit anderen Worten: Jede Führungskraft muss entscheiden (und muss ihre Mannschaft hinter die Entscheidung bringen), trotz des unausweichlichen Wissens, dass in den Wirklichkeiten der Organisation immer mehr und anderes passieren wird, als was sie mit ihrer Entscheidung beabsichtigt. In diesem Baustein verstehen die Teilnehmer, wie Lern- und Veränderungsprozesse im Unternehmen ablaufen – primär befassen sie sich mit Unternehmenskultur – und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen können.

Themenschwerpunkte dieses Bausteins sind:

- Das eigene System als Metapher darstellen, die eigene Rolle darin erkennen und die eigene Organisation beschreiben,
- Systemische Begriffe und Wechselwirkungen kennen lernen, Muster erkennen,
- Mit systemischen Fragen üben, Zusammenhänge zu verstehen,
- Das eigene Team als Subsystem im Unternehmen betrachten,
- Ideen für Veränderungsimpulse entwickeln, Lernprozesse gestalten lernen.

## 4.2 Die Spieler: Führungsmethoden – persönliche Muster der Führungsrolle

Der zweite Baustein rückt die Person in den Mittelpunkt der Betrachtung. Kernbotschaft ist, dass Führungskräfte führen „wie sie sind“ und dass niemand sich einen Führungsstil zulegen kann, nur weil die Ratgeberliteratur oder der Trainer sagt, er sei für diesen oder jenen Zweck nützlich. Trotzdem muss sich die Führungskraft mit beschreibbarem Handwerkszeug und Prinzipien der Führungskommunikation beschäftigen, um sich ihren Führungsstil bewusst zu machen und ihre Stärken und Schwächen zu erkennen. Ziel ist es, sich selbst in der Führungsrolle zu betrachten und eigene Verhaltens- und Persönlichkeitsmuster zu erkennen. Systemische Hintergrundfragen sind dabei immer: Wie erzeuge ich als Führungskraft, was ich fürchte? Was ist mein Anteil an dem, was mich stört und welchen Beitrag leiste ich zum Lernen meiner MitarbeiterInnen? Durch Rollenspiele, Spontaneitätstests und gezielte Rückmeldung werden Anregungen für verändertes Führungsverhalten erarbeitet.

Themenschwerpunkte sind:

- Grundsätze des Führungsverhaltens in drei Grundtypen von Führungsgesprächen (Zielvereinbarungs-, Rückmeldungs-/Kritik- und Beratungsgespräch)
- Verständnis für Rollen und Muster entwickeln, Darstellung von Grundmustern,
- persönliche Musterarbeit (Lebenslinie der Führung),
- Rollenspiele zu schwierigen Führungssituationen.

## 4.3 Das Stück: Übersetzung von King Lear in den betrieblichen Konfliktalltag

Ziel des Konflikttheaters ist es, wie schon erwähnt, durch die Inszenierung eines Stückes mit vorgegebenen Rollen Distanz und Verständnis für Konflikte zu entwickeln. Konflikte beschreiben wir dabei als Bestandteil der Interaktion verschiedener Rollen. Zunächst inszenieren die TeilnehmerInnen Schlüsselszenen aus dem Königsdrama. Dabei erleben sie sich im Ausspielen von Konflikten und erleben Muster, die ihnen vertraut oder fremd sind, begegnen sich z.B. selbst in der vom Autor vorgeschriebenen Rolle. Schon das hat häufig eine kathartische

Wirkung, die zu nachhaltigen Erkenntnissen führt. Auch die vielfältigen „Regungen und Strebungen“ im eigenen Unternehmen werden identifiziert und emotional reflektiert.

Dieses Erleben wird im nächsten Schritt „übersetzt“ auf den betrieblichen Alltag. Die zunächst weit weg liegende Intrige im britischen Herrscherhaus wird im betrieblichen Umfeld „wiedergefunden“, gleiche Muster werden entdeckt und aussprechbar. Aus der Entfremdung im Dort und Damals wird sehr schnell die aktuelle Situation im Hier und Jetzt. Nun schreiben die Teilnehmer eigene Stücke. Mögliche Themen und Durchführung sind in Abschnitt 5 ausführlich beschrieben.

#### **4.4 Die Aufführung: Rückkopplung zur Unternehmensführung**

Schließlich wird das Top Management der Organisation in einer gemeinsamen Veranstaltung zum Feedback über die ganze Qualifizierung eingeladen. Die TeilnehmerInnen stellen ihre Schlüsselszenen aus dem Unternehmen vor und erläutern ihr Verständnis der Führungsrolle. In der Diskussion mit den oberen Führungskräften werden Muster der Kultur angesprochen und Vereinbarungen zur Umsetzung und Veränderung getroffen.

Diese Intervention in der Organisation muss bereits in der Kontraktgestaltung gut vorbereitet sein. Die Berater sichern nach dem Spielen des Stückes (Schlüsselszenen des Unternehmens) die gemeinsame Auswertung und Übertragung.

## **5 Seminarbaustein: Konflikttheater**

Eine detaillierte Beschreibung des dritten Bausteins verdeutlicht seine drei Phasen:

### **5.1 1.Seminarphase: Vorbereitung, Spiel und Auswertung**

Im ersten Schritt werden das Stück und **alle Rollen vorgestellt**, indem jeder Teilnehmer - nach einer Entspannungsphase (Stanislawski) - und durch Rollenverinnerlichung (Umhergehen im Raum in den selbstkreierten Körperposen der

Protagonisten) sich in die verschiedenen Rollen einfühlt. Jeder entscheidet dann spontan, welche Rolle er tatsächlich spielen möchte. Erst dann werden die **Rollen** unter der Maßgabe **verteilt**, dass alle besetzt werden müssen. Doppelbesetzungen sind möglich.

Das **Spiel wird vorbereitet**: die Rollenspieler verkleiden sich und denken sich ein, die Bühne wird aufgebaut. Das Stück beginnt und ein Erzähler berichtet pro Akt kurz die Rahmenhandlung. Die DarstellerInnen spielen ihre Rolle mit eigenen Texten, bleiben dabei aber in der vorerzählten Handlung (Dauer ca. eine Stunde).

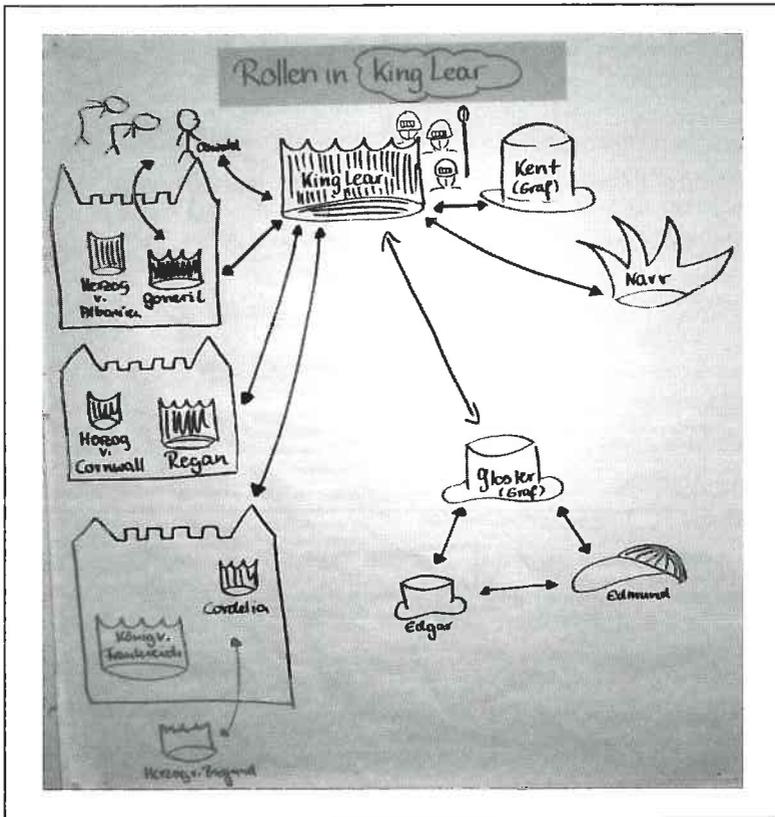


Abbildung 5: Soziogramm der Rollen

In der **anschließenden Auswertung** werden unterschiedliche Blickwinkel eingenommen: Wie fühlten Sie sich in der Rolle? Welche Konflikte und Muster sind deutlich geworden? Was haben Sie über Ihr System wiederentdeckt? Welche Anteile rechnen Sie den Rollenerwartungen des Unternehmens, welche den Ansprüchen und Kompetenzen (im Sinne von Stärken und Schwächen) der Person zu?

Wichtig ist, dass sowohl persönlicher als auch organisationaler Stoff deutlich wird, der sorgfältig ausgewertet und reflektiert werden muss. Das Stück King Lear beinhaltet viel archetypische Facetten, was erklärt, warum Shakespeare heute noch als aktuell empfunden und aufgeführt wird, man könnte von „Grundkonflikten im sozialen Gefüge“ sprechen: Führungskraft und Mitarbeiter, Rollen in der Familie (Geschwisterkonstellation), Karrieremuster (sich anpassen), Koalition, Selbstbehauptung, Loyalität und deren Bruch (Intrige), offene und verdeckte Kommunikation.

Was erkennen die TeilnehmerInnen aus ihren eigenen Organisationen wieder?

Folgende Aspekte sind leicht – wenn auch nicht immer – übertragbar (siehe auch im Anhang den Kurzüberblick über das Stück):

- King Lear als alternder König erzeugt durch sein Zaudern, seine Entscheidungsunfähigkeit Konflikte auf der zweiten Ebene.
- Die Konkurrenz der Erben (2. Führungsebene), die sich gegenseitig übertrumpfen in ihrer Schmeichelei.
- Der Hofstaat lässt sich instrumentalisieren, wo er eigenen Nutzen sieht.
- Intrigantes Verhalten kann (kurzfristig) nützen, kostet aber viel Energie, weil man stets auf der Hut sein muss.
- Das ist „nur Beschreibung und kein inneres Erleben“.
- Der Narr (Berater) nimmt sich die Freiheit, zu sagen, wie er das System wahrnimmt.
- Kent ist immer treu und ergeben und stellt sich in den Dienst, auch wenn er sich selbst verleugnen muss.

## 5.2 2. Seminarphase: Selbst Stücke schreiben (ca. 2-3 Stunden)

In 2 Halbgruppen schreiben die **TeilnehmerInnen selbst** Stücke und transportieren den „Stoff des Unternehmens“ auf die Bühne: „Spielen Sie Ihre Wahr-

nehmungen der Organisation in einem Theaterstück vor.“ Jetzt ist die Verfremdung naturgemäß viel schwächer. Die Szenen sind nah am Alltag des Unternehmens, die Teilnehmer werden sich ihrer konkreten Rolle und ihrer Positionierung zu den Konfliktlagen des sozialen Systems klar. Innerhalb der Untergruppe gibt es feste Rollen: einen Drehbuchautor (Ideen bündeln) und sein Kreativteam sowie einen Regisseur (Szenen inszenieren, Verantwortung übernehmen für Ergebnis). Die **Erarbeitung** findet **im gesamten Team** (der Halbgruppe) statt.

Die Gruppen spielen sich **gegenseitig** ihre Stücke vor (ca. 10-15 min.) Zur **Auswertung** können folgende Fragen genutzt werden: Was sagen Spiel und Bild über das System aus? Was haben Zuschauer für einen Eindruck vom System bekommen? Wie ging es mir selbst in der Rolle im Prozess? Wovon ist das ein Ausdruck? Was habe ich gespielt – was ist meine Rolle – wo stütze ich das System stark, was will ich noch mehr ausbilden?

### **5.3 3. Seminarphase: Umgang mit Konflikten im Unternehmen**

Schließlich sprechen wir nach der eher emotionalen auch die kognitive Ebene an und **thematisieren**, mit welchen Strategien und Verhaltensweisen eigene Konflikte im Unternehmen bearbeitet werden können. Zu Konfliktklärungsstrategien arbeiten wir mit Rollenspielen, Übungen, Konfliktmoderation usw.

#### **Zusammenfassung**

Führungskräfte brauchen für das professionelle Ausüben ihrer Aufgabe ein Verständnis für die Vielschichtigkeit ihrer Rolle im System der Organisation. Um diese erfahrbar zu machen, arbeiten die OrganisationsberaterInnen mit der Methode des Konflikttheaters. Die Rollenübernahme in „King Lear“ von Shakespeare ermöglicht es den Führungskräften, Distanz zu selbst erfahrenen Konflikten einzunehmen und so die Wahrnehmung für Konflikte zu schärfen. Das Konflikttheater ist in einen dreiteiligen Seminarzyklus eingebettet. Im Beitrag wird ein systemisch ausgerichtetes Modell von Führung beschrieben. Anschließend werden drei Seminarbausteine skizziert, die nacheinander die Bühne (Organisation), die Spieler (Führungsrolle) und die Konflikte (das Rollenspiel / Stück) fokussieren. Das Konflikttheater im dritten Baustein wird methodisch vorge-

stellt, Erfahrungen werden skizziert. Im folgenden Anhang findet der interessierte Leser eine Zusammenfassung des Stückes „King Lear“.

### **Anhang: King Lear im Überblick**

Die Tragödie ist extrem vielschichtig erzählt. Das gibt uns BeraterInnen den Stoff, den wir brauchen, um komplexe Systeme darzustellen. Hier ein Überblick über die Geschichte:

Lear ist alt und will sein Reich Britannien zwischen seinen Töchtern gerecht aufteilen. Doch er verlangt eine Sicherheit: sie sollen ihm ihre Liebe mit Worten beweisen. Erst dann ist er sicher, dass sie ihn versorgen werden, wenn er sein Reich abgegeben hat. Seine älteste Tochter Goneril („weit inniger als Luft, Licht und Freiheit“) sowie die mittlere, Regan („fühl in euer treuen Hoheit Liebe mein einzig Glück“) legen sich ordentlich ins Zeug, nur Cordelia, die jüngste, seine Lieblingstochter, verweigert sich, („Ich kann mein Herz nicht auf die Lippen heben“) über ihre ehrliche Tochterliebe hinaus zu lügen, sie will das Spiel nicht mitspielen. Lear in seinem verletzten Stolz enterbt sie und teilt das Reich in zwei Teile. Kent will ihn davon abhalten („Bis der Kehle Kraft schwindet sag ich Dir, du tust Unrecht“) und Cordelia schützen, und Lear verbannt ihn daraufhin.

Es beginnt eine Nebengeschichte: Edmund, der Bastard (unehelicher Sohn) von Graf von Gloster, zeigt seinem Vater einen gefälschten Brief seines Bruders Edgar, in dem dieser angeblich ankündigt, den Vater ermorden zu wollen. Diese Intrigenspinnerei zeigt ihre Wirkung: Gloster glaubt ihm und beschließt, seinen verräterischen Sohn Edgar zu hängen. Dieser kann fliehen und verkleidet sich als verrückter Bettler.

Lear zieht mit seinem Gefolge von Tochter zu Tochter und wird schlecht behandelt. Ihm wird deutlich, dass beide ihm Macht und Stolz nehmen wollen, sie stellen ihn als verwirrten Alten dar. Lear ist außer sich vor Rage. Er verlässt wutschnaubend das Schloss und irrt in die stürmische Nacht, gefolgt nur von Gloster und dem Narr. Inzwischen ist auch Kent verkleidet wieder in seine Dienste getreten. Er findet ihn und zwingt ihn dazu, Schutz zu suchen.

Gloster berichtet Edmund, dass Herzog Cornwall ihn gezwungen habe, Lear allein im Sturm zu lassen. Er erzählt auch, dass Cordelia und der König von Frankreich auf dem Weg sind, um in Britannien einzumarschieren, er stellt sich

zu Lear. Edmund verrät seinen Vater Gloster an Lears Töchter. Dieser wird dafür geblendet.

Lear hört, dass Cordelia in England gelandet ist. Doch er schämt sich vor ihr und verweigert, sie zu sehen. Inzwischen nehmen die Kämpfe Gestalt an. Nach einer kurzen Szene, in der Edgar seinen Vater in Dover rettet, kommen Lear und Cordelia endlich zusammen. Lear ist so verwirrt, dass er sie erst nicht erkennt, doch Cordelia pflegt ihn und sein Zustand bessert sich. Im weiteren Verlauf spitzt sich die Tragödie zu, Cordelia wird gefangen genommen und gehängt, Lear stirbt vor Gram, die Töchter und ihre Ehemänner sterben durch Vergiftung bzw. auf dem Feld, so dass am Ende nur Kent, Edgar und der Herzog von Albanien überleben.

### **Literatur:**

Bauer, V. (2002). *Der interne Prozessbegleiter*. Stuttgart: ibidem Verlag.

Boal, A. (1989). *Theater der Unterdrückten*. Frankfurt/M.

Foerster, H. von (2000). *Einführung in den Konstruktivismus*. München: Piper.

Moreno, J.L. (1997). *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama*. Stuttgart: Thieme.

Shakespeare, W. (1973). *King Lear*. Stuttgart: Reclam.

Stanislawski, K.S. (2000). *Die Arbeit des Schauspielers an sich selbst*. Berlin: Henschel.