

Theatermethoden im Business

Volker List

Inhalt

1	Einleitung	2
2	Staunen hilft beim Lernen	5
3	Einschätzung eines Profi-Regisseurs.....	6
4	Beispiel mit großem Team	10
5	Eine Reportage über ein Theaterworkshop	11
6	Die Struktur eines 1,5 tägigen Theater-Teamtrainings.....	17
7	Wirkung eines Teamtrainings als Mitarbeitertheater	18
8	Vier grundlegende Einsatzformen von Theater im Business	19
8.1	Unternehmenstheater.....	19
8.2	Mitarbeiter-Theater	19
8.3	Teamentwicklung	19
8.4	Training	19
9	Nachweise.....	20

1 Einleitung

Zu keiner Zeit waren dramatische Präsentationsformen ein so bedeutsames, ein so allgemein und umfassend wirksames Phänomen wie heute. Zu ihnen gehören Serien-Seifenoper ebenso wie Talk-Show, inszenierte Parlamentseröffnung, Pressekonferenz und Bestattungsdrama, die live und per Fernsehen von Millionen Menschen rezipiert werden.

Diese Formen sind allgegenwärtig in unserer Gesellschaft, vermitteln Leit- und Vorbilder, Verhaltensweisen, Rollenvorstellungen, Weltsichten und Wahrnehmungsweisen.

Wer sich in diesem Zeichensystem von Sprache, Mimik, Gestik usw. nicht auskennt, kann sich nicht nur nicht adäquat ausdrücken, sondern wird Opfer der Eindrücke und Wirkungen, die andere hergestellt haben.

Personal- und Organisationsentwicklungs-Prozesse in Unternehmen und Organisationen sind meist sehr komplexe Vorgänge mit z.T. eigenwilliger Dynamik. Das macht es schwierig, sich zu orientieren, sowohl für Interne (Mitarbeiter) als auch für Externe (Berater, Trainer).

Bei der Arbeit an Beziehungs- und Kommunikationsproblemen in kleinen Projektgruppen ist es oft schwer, das Gesamtsystem und den Gesamtprozess im Auge zu behalten und zu berücksichtigen.

Die Erwartungen der Teilnehmer an Workshops und Trainings haben sich verändert. Die zunehmende Erlebnisorientierung in unserer Gesellschaft, die wir beim Erlebniseinkauf, in der Erlebnisgastronomie und bei vielen Event-Angeboten beobachten können, schwappt auch auf den Bildungsbereich über. Viele unserer Teilnehmer erwarten in den Veranstaltungen ein besonderes oder überraschendes Angebot, einen neuen, irritierenden Anstoß und ein besonderes Erlebnis, das einen persönlichen Erkenntnisfortschritt bringt.

Diese Erwartung trifft auch auf die wachsende Erkenntnis der Trainer und Berater, dass eine Maßnahme umso mehr Veränderungswirkung hat, je mehr Aktivität und Beteiligung da ist.

Also:

- Anregungen für alle Wahrnehmungssinne geben, neben dem klassischen Hören und Sehen auch die Geruchs-, Geschmacks- und die Körper- und Bewegungssinne nutzen.
- Handeln statt drüber reden.
- Die kognitive Seite etwas in Schach halten, die emotionale Seite stärken.
- Gemeinsames Erleben möglich machen, psychisch und physisch in Kontakt kommen.

Theatermethoden können hier einen Beitrag zur Verständigung leisten, da sie ganzheitlich ansetzen.

Theatermethoden beziehen ausdrücklich Inhalts- und Beziehungsebenen ein und versuchen diese Ganzheitlichkeit in gestalteter Form spielerisch darzustellen.

Theaterarbeit ist auch immer intensive Teamarbeit (> Ensemblearbeit) und schärft die Wahrnehmung für Impulse des Arbeitspartners und die Wirkung der eigenen

Impulse auf andere. Dadurch klären sich Missverständnisse, die gegenseitige Akzeptanz wird größer.

Die Entwicklung einer Theaterpräsentation ist eine Teamaufgabe, die dieselben Facetten hat, wie andere Projektaufgaben auch. Im Theater werden diese Teamprozesse aber besonders deutlich.



Sie werden nachhaltiger erlebt, weil das Verstand-Wissen mit das Gefühl-Erleben eng verknüpft wird. Lernen wird hier zur ganzheitlichen Erfahrung, die sich langfristig in der Fähigkeit entwickelt, größere Mengen komplexer - und auch widersprüchlicher - Informationen intuitiv richtig zu bewerten und schnell zu handeln.

Theateraufführungen werden in Unternehmen als außergewöhnliches Kommunikationsmittel eingesetzt. Die Präsentation greift aktuelle Unternehmensthemen, Konflikte oder Zukunftsvisionen auf. Sie dient als Anstoß, um Veränderungsprozesse zu starten, Betroffenheit zu erzeugen oder zu motivieren.

Der 'andere Blick' des Theaters (Distanzierung durch Verfremdung und Stilisierung) erlaubt eine bildhafte Darstellung, die eine stärkere Wirkung bei Betrachtern und Zuhörern erzeugt als herkömmliche Live-Präsentationen (mündlicher Vortrag und Folien).

Die Palette der szenischen Interventionen reicht von der theatral gestalteten Präsentation von Arbeitsergebnissen aus Workshops bis hin zum Auftritt von professionellen Schauspielern vor der gesamten Belegschaft.

Die szenischen Arbeit mit Mitarbeitern halte ich für die stärkste und nachhaltigste Intervention in Organisationen.

Ich sehe zwei Hauptprobleme beim Einsatz von Unternehmenstheater:
Der Aufwand, ein unternehmensspezifisches Stück zu entwickeln und zu präsentieren wird schnell sehr hoch. Mit Kosten ab 50.000 € bietet sich die Methode nur für ganz besondere Anlässe an. In 20 Jahren Businessarbeit haben wir nur zwei Theaterstücke von jeweils einer Stunde Dauer für zwei Unternehmen entwickelt. Die Kosten waren immer schwer plausibel zu machen.

Die Nachfolgeprozesse nach der Theaterpräsentation verlaufen häufig ungeplant und nicht spezifisch auf das Veränderungsziel bezogen. "Ohne Nachbereitung irrt der Anstoß ziellos durch das Unternehmen." (Schreyögg (1999): Unternehmenstheater. Gabler Verlag).

In der Regel haben Anbieter des Unternehmenstheaters nur theatrale, aber keine wirtschaftlich-unternehmerischen Kompetenzen. Sie kennen die internen Abläufe in Unternehmen also nur aus zweiter und dritter Hand und nicht aus der eigenen Ausbildung, langjähriger Mitarbeiter oder Coach und Berater in einem Wirtschaftsunternehmen.



Bei der Arbeit im Theater-Ensemble ist mir sofort die Parallelität zu Prozessen in Teams in Unternehmen aufgefallen. Das Ensemble findet zueinander, jeder entwickelt seine Rolle, es gibt Impulse der Führung und Regie, es kommt darauf an, sich gegenseitig zu unterstützen und zu fördern, es ist notwendig, eine gemeinsame 'Überaufgabe', eine Vision zu entwickeln und der einzelne Mitarbeiter braucht eine „Überaufgabe“ (Stanislawski).

Die Entwicklung einer Theaterpräsentation ist eine Teamaufgabe, die dieselben Facetten hat, wie andere Projektaufgaben auch. Im Theater werden diese Teamprozesse aber besonders deutlich.

Sie werden nachhaltiger erlebt, weil das Verstand-Wissen mit dem Gefühl-Erleben eng verknüpft wird. Lernen wird hier zur ganzheitlichen Erfahrung, die sich langfristig in der Fähigkeit entwickelt, größere Mengen komplexer - und auch widersprüchlicher - Informationen intuitiv zu bewerten und schnell zu handeln.

In Deutschland ist diese Arbeitsform noch relativ jung. Auf den wenigen Symposien für Unternehmenstheater konnten sich die Anbieter austauschen und potenzielle Kunden einen Überblick über die Angebote bekommen.

Theaterarbeit findet zunehmend Eingang in Unternehmen. Die Anzahl derartiger Anbieter hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Immer mehr Unternehmen wagen sich auf dieses Feld vor. In den gängigen Managementzeitschriften sind regelmäßig Artikel zum Thema zu finden.

Aber das Angebot ist schillernd. Prof. Schreyögg arbeitet in Berlin empirisch und theoretisch zum Unternehmenstheater. Trotzdem gibt es noch kein einheitliches Verständnis der verschiedenen theatralen Arbeitsformen.

2 Staunen hilft beim Lernen

Forscher messen starke Aktivitäten im rechten Stirnhirn – Warum Theaterarbeit in Unternehmen erfolgreich ist

Vor allem das Unerwartete führt zu Lernprozessen, bestätigten der britische Neurowissenschaftler Paul Fletcher von der Universität Cambridge und seine Kollegen: Wo und wie die Überraschungseffekte im menschlichen Hirn sichtbar werden, berichten die Forscher im US-amerikanischen Fachjournal Nature Neuroscience (Bd. 4, Nr. 10/2001).

In Experimenten versetzten sich Versuchspersonen gedanklich in die Rolle von Angestellten einer Pharmafirma. Sie sollten sich merken, ob angebliche Wirkstoffe bestimmte Erkrankungen hervorrufen. Dafür wurden sie mit fiktiven Fallstudien konfrontiert, aus denen sie entsprechende Schlüsse ziehen sollten.

Während dieser Lernphase, in der jede Auflösung des Problems eine Überraschung war, fanden die Forscher bei den Probanden besonders starke Aktivitäten in einer Region des rechten Stirnhirns. Allmählich wurde das Erlernte zur Routine und die Geschäftigkeit in dieser Hirnregion ließ nach. Doch erwachte sie wieder zu heftiger Aktivität, wenn die Forscher einen Fall einstreuten, der den erlernten Zusammenhängen widersprach.

Die Forscher fanden, dass in den Fällen, in denen sie eine sehr heftige Aktivität der Hirnzellen beobachtet hatten, auch der Lerneffekt besonders groß war: Je ausgeprägter das Staunen im Stirnhirn sichtbar wurde, desto mehr „richtige“ Prognosen gaben die Versuchsteilnehmer ab. (Frankfurter Rundschau vom 09. 10.2001)



Theaterarbeit weicht ab von bekannten klassischen Methoden der Organisations- und Personalentwickler und vom gewohnten Trott in der Weiterbildung und sorgt für Überraschungen und Irritationen. Dies Unerwartete löst die entsprechende Stirnhirnaktivität aus und steigert die Lernleistung.

3 Einschätzung eines Profi-Regisseurs

„Theater und Business

Einige Orientierungsdaten zum Einsatz von Theaterproduktionen in der Wirtschaft

Viele Kunden, die mit dem Einsatz von Theaterinszenierungen - ich rede im Folgenden von Inszenierungen, nicht von Theatermethoden beim Coaching, als Konferenzdesign o.ä. – sind über die Kosten und die Herstellungsbedingungen von Theater überrascht. Einige immer wiederkehrende Fragen habe ich hier zusammengestellt und eine Antwort zu geben versucht.

Sind sie auch Experten für Industrietheater?

Die gibt es (in Deutschland) nicht! Es gibt keinen Grund, warum Theater vor Mitarbeitern einer Firma anders funktionieren sollte als Theater, das sich Mitarbeiter unterschiedlicher Firmen am Wochenende in ihrer Freizeit ansehen. Im Gegensatz zu den USA, Frankreich, Holland und England, wo sich Schauspieler ihren Beruf nur leisten können, wenn sie auch für die Industrie arbeiten und Unternehmenstheater daher eine ganz andere Tradition hat, haben es die meisten Profis in Deutschland nicht wirklich nötig, auch außerhalb des Kulturbetriebes zu arbeiten. Mir ist mehrfach aufgefallen, daß Interessenten an Unternehmenstheater schon deshalb über die Kosten erstaunt sind, weil sie annehmen, Theater sei eine brotlose Kunst und es müsse daher möglich sein, Top-Schauspieler für einen Hunderter am Tag zu engagieren. Dies trifft in vielen Ländern zu; in Deutschland sicher nicht. So etwas wie Spezialisten für Unternehmenstheater gibt es hier also nur, weil die entsprechenden Anbieter eigentlich aus dem Amateurbereich stammen (der ja nicht schlecht sein muss) und im Unternehmenstheater ihre Tür zum bezahlten Theatermachen gefunden haben. Dieses Nebeneinander wird sich sicher in den nächsten Jahren, mit zunehmenden Theaterschließungen, auflösen. Bis dahin gibt es hierzulande nur mehr oder weniger gute Theatermacher, wobei die Fähigkeit, die Erwartungen des Kunden punktgenau zu erfüllen, sicher mit zunehmender Erfahrung mit dem „normalen Publikum“ wächst. Die Kompetenz, die Wünsche des Kunden so zu übersetzen, daß das Theater sie umsetzen kann, liegt im Idealfall ja ohnehin bei einem Dritten.

„Warum sind Sie so teuer?“

Sind wir nicht. Stückentwicklungen sind personal- und zeitintensiv. Ich will zum Vergleich mal die normalen Produktionsbedingungen an einem Theater skizzieren, und zwar nicht die luxuriösen, sondern solche, unter denen eine gute Produktion nicht zu machen ist, Maßstäbe also, die selbst der sparsamste Intendant nicht unterschreiten wird, wenn er sein Publikum halten will.

Eine Neuinszenierung für ein abendfüllendes Stück von 1-3 Stunden Aufführungsdauer am Theater benötigt ab sechs Wochen Probenzeit – dabei geht man von einem fertigen Text aus, den die Schauspieler im Regelfall bereits beherrschen. In dieser Zeit entstehen auch die Lichtregie, Bühne, Maske, Ton, Kostüm etc.

Auch wenn auf der Bühne nur z.B. vier Schauspieler stehen sind in dieser Zeit, je nach Größe des Hauses, 30-90 Personen ausschließlich für dieses Stück im Einsatz. Mit dem Budget, das der Regisseur zur Verfügung hat und das im Falle dieser Beispielproduktion (Vier-Personen-Stück an einem mittleren Stadttheater mit extremem Sparzwang) 10 000 Euro beträgt, sind die Materialkosten für Bühne, Requisite und Kostüm bezeichnet. Wenn man also dieses Budget mit den laufenden Kosten für Techniker, Assistenten, Schneiderinnen, Maskenbildner etc. sowie den Gagen für Schauspieler und Freiberufler (Regie, Bühnen-, Kostümbildner) addiert, versteht man, warum ein Theater Millionen im Jahr kostet.

Der Vergleich mit den Anforderungen für ein Theaterprojekt in der Industrie hinkt natürlich; dennoch sollte der Kunde wissen, unter welchen Kostenbedingungen das, was er ev. Abends im Abo seiner Heimatstadt sieht, zustande gekommen ist. Denn er wird sich vielleicht an anderen Zahlen orientieren, etwa für ein Gastspiel in einer Partnerstadt, bei dem unser Beispielstück für etwa 4000,- Euro zu haben wäre. Da sind nun, da Theater ja subventioniert wird, die Entstehungskosten nicht mit drin. Natürlich kann man gutes Theater wesentlich kostengünstiger machen. Man kann aber eben nicht erwarten, dass, wenn man drei Schauspieler engagiert, ein Briefing abhält und auf die Firmenbühne stellt, irgend jemand von dem Ergebnis fasziniert sein wird.

Die Konkurrenz bezeichnet sich auch als Profi, kostet aber nur ein Viertel!

Schauspieler, Regie, Autor... sind keine geschützten Berufe. Das führt am Markt natürlich zu Missverständnissen. Denn es sind gleichwohl klingende Berufsbezeichnungen. Die Arbeitsämter schätzen, dass über die Hälfte derer, die sich als Schauspieler gemeldet haben, nie eine entsprechende Ausbildung erfahren haben, geschweige denn an einem professionellen Theater ihr Geld verdienen können. Mittlerweile bezeichnet sich beinahe jede Amateurbühne mindestens als "semi-professionell". Dass solche Bühnen, wenn sie in der Wirtschaft eine Produktion anbieten, natürlich sehr günstig sind, erklärt sich daraus, dass die Beteiligten eigentlich einen anderen Brotberuf ausüben.

Nun ist maßgeschneidertes Theater, vor allem unter Zeitdruck, nur mit Profis zu machen.

Wer ein Vollprofi ist lässt sich für den Laien am ehesten noch über die ZBF-Anerkennung ablesen (Zentrale Bühnen-, Fernseh- und Filmvermittlung), eine Abteilung der ZAV, in der alle Angehörigen darstellender Künste, die tatsächlich als solche arbeiten, geführt werden.

Über die ZBF lassen sich auch die marktüblichen Gagen erfragen.

Was kosten Schauspieler?

Es gibt eine enorme Schere zwischen den Gagen festangestellter Schauspieler, die quasi Angestellte im Öffentlichen Dienst sind und den Freiberuflern, die den enormen Aufwand für Werbung, Imageaufbau etc. natürlich in ihre Honorare mit einfließen lassen.

Ein festengagierte Schauspieler verdient im Monat zwischen 1500,- und 3000,- Euro. Sobald er frei arbeitet bekommt er, sofern er kein Star ist, für Gastauftritte am Theater eine Abendgage (ca. 150,- Euro für einen Anfänger bis zu 700,- Euro für einen arrivierten Schauspieler). Für das Probenhonorar gilt die Faustregel des verzehnfachten Betrages einer Abendgage.

Ein Drehtag bei Film/Fernsehen geht bei 1200,- Euro für einen jungen Schauspieler los, hier sind die Grenzen nach oben offen. Je mehr Drehtage für eine Rolle anfallen, desto mehr sinkt das Honorar pro Tag, d.h. einmalige Veranstaltungen sind immer wesentlich teurer als ein längerfristiger Vertrag.

All diese Angaben sind natürlich Richtwerte. Der Markt ist so offen, dass sich bei ansonsten guten Bedingungen sehr viel verhandeln lässt. Wichtig zu wissen ist aber, dass Schauspieler Idealisten sind und ihre Rollen vor allem nach Inhalten annehmen. Ein gutes Engagement am Theater, das durch die entsprechenden Rollen den Marktwert und das Selbstwertgefühl steigert, wird meistens auch bei miserabler Bezahlung eingegangen, während „Ehrenrühriges“ wie Werbung, schlechte Serien etc. nur gegen sehr hohe Gagen angenommen werden.

Was kosten Regisseure, Bühnenbildner, Autoren?

Grundsätzlich gilt das gleiche, wie für Schauspieler. Je interessanter das Projekt, desto mehr Chancen gibt es, auch einen Vollprofi preiswert zu bekommen. Dabei wird es die Wirtschaft meistens schwer haben, da die Liaison zwischen Theater und Industrie in Deutschland noch sehr neu ist und Theaterleute, anders als Kabarettisten, Artisten oder Zauberer, mit einem Engagement in der Industrie kein berufliches Weiterkommen verbinden. Tatsächlich gibt es, ganz im Gegensatz zu Frankreich und Benelux, kaum ein Unternehmenstheater oder jemanden, der ab und zu für Unternehmen arbeiten würde und gleichzeitig einen guten Ruf in seiner Kernbranche hätte. Eher geistern Anekdoten durch die Bühnen, wie die von Klaus Maria Brandauer, der für eine fünfminütige Messemoderation von Mercedes Benz 30000 DM geboten bekam und ablehnte.

Noch mal zu den Honoraren: Für die sechs bis acht Wochen einer Inszenierung an einem mittleren Stadttheater bekommt ein Regisseur zwischen 5000,- und 10000,- Euro. Bühnenbildner etwas weniger, bei den Autoren, wenn es sich um eine Stückentwicklung handelt, also eine Auftragsarbeit hängt das Honorar vollständig von seinem Namen ab.

Was sind maßgeschneiderte Inszenierungen?

Jeder Anbieter von Unternehmenstheater spricht auf seiner Homepage von „maßgeschneiderten“ Inszenierungen. Tatsächlich handelt es sich bei den Aufführungen normalerweise um Improvisationen nach festen Schemata, oder um Stücke die, mit leichten Abwandlungen scheinbar auf jede Aufgabenstellung und Firma anwendbar sind und daher nur umgeprobt werden. Mir ist, trotz intensiver Nachforschung, fast kein Fall bekannt, bei dem in Deutschland ein Stück tatsächlich für eine bestimmte Firma entwickelt und auf die Beine gestellt worden wäre.

Wichtig für den Kunden zu wissen ist folgendes: Bei einer wirklich maßgeschneiderten Inszenierung hat der Kunde Anspruch auf all das, was der Produzent eines Films auch einfordern kann:

Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?

Welche Schauspieler will ich dabei haben?

Welchen Grad an Realismus bzw. Abstraktion will ich?

Soll eine Identifikation oder eine kritische Analyse erreicht werden?

...

Selbst Ähnlichkeiten der Akteure mit Vorbildern aus der Firma sind möglich.

In der Konsequenz: Will ich am Ende der Veranstaltung einen Mitarbeiter, der seine Wut losgeworden ist, der versöhnt wurde, der nachdenklich den Raum verlässt, weil er sein eigenes Handeln beobachtet hat oder der sich (auch eine Form der Katharsis) eine Stunde lang seine eigene Unzulänglichkeit aus der Seele gelacht hat?

Dies ist ein vollkommen anderer Ansatz als der, mit einer festen Truppe, die ja zumindest in der Zusammensetzung der agierenden Personen eine Vorauswahl getroffen hat, und einem Schemata an Pointen und Provokationen, die vor allem dazu dienen, es nicht langweilig werden zu lassen, in einer Firma anzutreten. Ebenfalls unvergleichbar mit Theater die sogenannte Kleinkunst, also Kabarett etc., die durchaus große Kunst sein kann, aber in seiner Anlage eben weit sparsamer und in seiner Wirkung festgelegter ist.“ (Dechow, Arne (2004), unveröffentlichtes Skript)

4 Beispiel mit großem Team

Live-Theater-Performance mit 150 Mitarbeitern während eines Fusionsprozesses dreier süddeutscher Banken

Eine Businesscoach mit Theaterleidenschaft und ein Theaterregisseur begegnen sich. Sie erzählen sich gegenseitig von ihren Jobs. Und finden zunehmend Interesse an dem, was der andere tut. Teilnehmen an einer Probe. Hospitation in einem Workshop. Langsam entsteht die Vision der Verknüpfung. Ideen für gemeinsame Projekte. Sie entwickeln eine Methode, die Konzepte der klassischen Organisationsentwicklung und Elemente der Theaterarbeit miteinander verbindet.



Zusammen mit dem Profi-Regisseur Arne Dechow führte ich eine Vorbereitungsgruppe von Mitarbeitern der Banken - ca. 10 Tage vor der Großgruppenveranstaltung - an 2 Tagen in eine vorbereitete Dramaturgie ein. Diese Dramaturgie sah u.a. vor, mit den 150 Mitarbeitern die Geschichte der vergangenen Fusion in einer Live-Performance in ca. 2-3 Stunden nachzuspielen.

Das Projekt wurde auf Video dokumentiert und später noch ein 10-Minuten-Spielfilm daraus geschnitten.

Vorbereitung und Durchführung der Aktion setzten einen nachhaltigen Impuls im Unternehmen in Richtung Teamarbeit und Zusammengehörigkeitsgefühl. Die Grundsätze des Unternehmens wurden nicht nur begriffen, sondern in diesen Aktionen beispielhaft gelebt und erlebt.

5 Eine Reportage über ein Theaterworkshop

Der Einstieg ins Theaterprojekt

Der Leiter der Impulswerkstatt bringt Kisten und Kästen in den Arbeitsraum, ordnet Utensilien wie Stöcke, Hüte, Seile, Tücher. Er legt die erste CD ein, testet den Player

...

Die ersten Teilnehmerinnen und Teilnehmer kommen in den Raum. Der Leiter hatte kurzfristig versucht noch einen größeren zu bekommen. Vergeblich.

Nach den üblichen freundlichen "Morgen!" und "Hallo!" erste skeptische Blicke im Raum umher: "Was ist denn hier los?" So benutzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens den Schulungsraum normalerweise nicht. Alle Tische und Stühle sind auf den schmalen Flur vor den Tagungsraum geschoben. Suchende Blicke nach Sitzgelegenheiten. Unsicherheit.

"Ich möchte jetzt noch nichts erklären, was wir machen werden. Ich möchte warten bis alle da sind.", das lapidare Statement des Theaterdozenten.

- - - Veränderungen in der gewohnten Umgebung führen zu Unsicherheit. - - -

Es ist neun Uhr. Seminarbeginn. Die Sprecherin der OE-Projektgruppe stellt fest, dass alle eingetroffen sind. Der Dozent eröffnet seine Arbeit: "Ich möchte zunächst nichts erklären, sondern sofort mit Ihnen einige Übungen machen. Meine Bitte: Lassen Sie sich darauf ein, machen sie einfach mit. Die Übungen haben keine Nebenwirkungen und erzeugen keine Langzeitschäden." Erstes zaghafte Lachen, teilweise Stirnrunzeln. Verlegenheit. "Später erkläre ich den Sinn der Übungen und Sie können fragen stellen.", ergänzt der Theatermensch. Einige kramen noch in ihren Plastiktüten nach Turnschuhen. Manche haben die Hinweise auf der Einladung zu der Impulswerkstatt "Theater" korrekt umgesetzt, sind ganz in schwarzer oder zumindest dunkler legerer Kleidung, tragen leichte Schuhe.

- - - Anweisungen von oben ohne Begründungen wecken Widerstände. - - -

"Ich mache jetzt Musik und bitte sie, im Raum umherzugehen", gibt der Trainer eine erste Anweisung. Trommeln ertönen aus dem CD-Player. Fragende Blicke. Wieder verlegenes Lächeln. Zögerliche erste Schritte. - Warum soll ich im Raum umherlaufen? Wie soll ich laufen? Hoffentlich sieht mich keiner von draußen durch die Fenster. Die denken, wir spinnen. - So könnte man in den ungläubigen Gesichtern lesen.

Die Anweisungen des Spielleiters werden. Die Gruppe kommt in Bewegung. Blicke kreuzen sich. Alberheit kommt auf. Gekichere. "Tempo 80." Die Gruppe beschleunigt ihr Tempo. Einige trotten in ihrem individuelle Anfangstempo weiter. Lustlos. Der Leiter nimmt es wahr. Er geht nicht darauf ein. Er weiß, auch die können sich auf Dauer nur schwer der Suggestivkraft des Prozesses und der Gruppe entziehen. Er muss ihr Vertrauen gewinnen. Aber zunächst nicht mit Argumenten, über den Kopf, sondern vom Gefühl her durch den Bauch. Sie müssen ihm schnell glauben - der Workshop ist auf knappe eineinhalb Tage begrenzt - dass er kompetent ist, ein Profi. Dass er nichts Unredliches im Schilde führt. Dass er weiß, was er will.

- - - Im Kommunikationsprozess von Veränderungen müssen alle Betroffene einbezogen werden. - - -

Zwei weitere Übungen ähnlicher Art schließen sich nahtlos an. Zwanzig Minuten nach Seminarbeginn schwitzen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der OE-Projektgruppe.

"Bitte einen Sitzkreis bilden." beendet der Leiter die Aufwärmphase. Sofort gehen einige los, um Stühle zu besorgen. "Nein, keine Stühle. Auf den Boden setzen, bitte." korrigiert der Leiter. Wieder Irritationen und Unverständnis. Eine Ausnahme wird gemacht für eine Rekonvaleszentin (Bandscheibenvorfall). Aber sie wird später auch auf ihren Stuhl verzichten und sich auf den Boden setzen.

"Ich möchte Ihnen nun einiges zum Sinn und Zweck der gerade gemachten Übungen und zum Ablauf unserer Theater-Impulswerkstatt sagen. Anschließend können sie Fragen stellen."

- - - In einer frühen Phase des Teamtrainings sollten Verständnisprobleme ausgeräumt werden. - - -

Der Leiter erläutert in einfachen Worten und knappen Sätzen den Sinn des Aufwärmens, räumt mögliche Befürchtungen aus, viel Text auswendig lernen zu müssen und erläutert in Kürze einige Prinzipien und Methoden des Körper- und Bewegungstheaters. Er betont ausdrücklich, dass keine Gefahr bestehe, dass sich irgendjemand aus der Gruppe zu irgendeinem Zeitpunkt blamieren könne. Dafür werde er persönlich garantieren. Und er bittet, ihm zu vertrauen. Die Gruppe könne selbst entscheiden, ob sie ihr Produkt am Ende zeigen wolle.

- - - Mitspracherecht von Mitarbeitern verhindern Blockierungen . - - -

Ziel des eineinhalbtägigen Teamtrainings ist es, eine zehn- bis fünfzehn-minütige Theaterpräsentation zu erarbeiten. Sie soll wesentliche Etappen des vergangenen und abzuschließenden zweijährigen OE-Prozesses in der Abteilung darstellend reflektieren und eine mögliche Vision enthalten, wie es weiter gehen soll. Die externe Betreuung endet. Zeitpunkt der Präsentation: Drei Wochen später auf einer eintägigen Abschlussveranstaltung mit anschließendem Grillen auf der Ranch der Schwiegereltern eines Mitarbeiters. Am Vormittag des Tages wird der gelaufene zweijährige OE-Prozess noch einmal in Arbeitsgruppen reflektiert, letzte Reste aufgearbeitet und ein Ausblick in die Zukunft konkretisiert.

- - - Einzelne Mitarbeiter identifizieren sich früh mit dem Veränderungsprozess und reißen andere mit. - - -

Nach der Aufwärmphase verschafft sich der Spielleiter genauere Kenntnisse der Fähigkeiten der Teilnehmenden. Er weist sie an, ganz bestimmte Übungen zu machen, in denen sie als Gruppe agieren (unterschiedliche Molekülgruppen bilden), über eine bestimmte Körperhaltung einen expressiven Ausdruck herstellen (Denkmale und Statuen bauen) müssen. Der Trainer ist Schauspiellehrer und verfügt über ein umfangreiches Repertoire an Übungen und Trainingsmethoden zur Schulung der Wahrnehmung und des stimmlichen und körperlichen Ausdrucks. Oft wird er im Laufe der eineinhalb Tage sein Konzept umstellen, geplante Übungen streichen, spontan andere einsetzen, sie variieren oder intuitiv neue kreieren,

sodass sie auf die Gruppe passen. Am Ende dieser Phase sind die expressiven Fähigkeiten seiner Schüler deutlicher unterscheidbar.

- - - Kommunikation soll offen und vertrauensvoll stattfinden. - - -

Der Vormittag endet mit einer Vertrauensübung, die nochmals körperliche Nähe herstellt und die Gruppe weiter zum Team macht.

Vorher hatte der Leiter die Teilnehmer genauer darüber informiert, wie es am Nachmittag weiter gehen wird. Es werden wichtige Elemente des OE-Prozesses benannt, erste Ideen für szenische Bausteine umgesetzt und experimentiert mit Darstellungsformen des Bewegungs- und Körpertheaters. Am Letzten der drei Halbtage wird aus diesen Bausteinen eine präsentationsfähige Szenenfolge erarbeitet. Dramaturgischer Feinschliff und Proben, d.h. wiederholbar machen, bilden den Abschluss des Seminars. Eine Videoaufnahme der letzten Durchlaufprobe - mit Bühnenscheinwerfern - schafft Ernsthaftigkeit und hohe Bühnenpräsenz bei den Darstellern.

Der Leiter macht bei fast allen Übungen mit und spielt auch schon mal was vor. Er beobachtet jeden Einzelnen sehr genau und verstärkt den kleinsten Spielimpuls eines Spielers, bittet ihn diesen Körperimpuls, die Geste oder Kopfhaltung in dieser oder jener Weise zu vergrößern oder eine Bewegung im Tempo zu variieren. Er lässt Bewegungen rhythmisieren, durch andere Spieler verdoppeln, verdreifachen. Sucht eine bestimmte Musik zu einer Bewegungsfolge. Er experimentiert mit dem gezeigten 'Material' und ermutigt seine MitspielerInnen immer und immer wieder, auch zu experimentieren, auszuprobieren, trial and error. Kleingruppenphasen erlauben, Ausdrucksvarianten durchzuspielen, zu selektieren. Präsentieren vor dem Plenum/Publikum. Kritik und Anregungen für die weitere Ausgestaltung oder Durchfall.

Was gut ist, was wirkt, heben wir auf (Flipchart), was nicht, lassen wir liegen. Der Trainer notiert spontane Äußerungen, die Spieler aus bestimmten Körperhaltungen heraus oder im Spiel machen oder Bemerkungen, die er zufällig aufschnappt (privat zum Nachbarn geäußert, aber doch etwas mit der gemeinsamen Sache zu tun habend). Vielleicht sind sie später in einer Szene noch zu gebrauchen.

Die TeilnehmerInnen der Impulswerkstatt erleben den Trainer als Helfer und Berater bei der Gestaltung ihrer Ideen. Das Wiedererkennen ihrer Ideen fördert die Identifikation mit dem Gesamtprozess.

- - - Teams erarbeiten selbst die notwendigen Veränderungen. - - -

Gibt es einen Dissens bei der Gestaltung einer Szene, muss der Trainer sich entscheiden, was im Moment wichtiger ist: Muss er der Idee der SpielerInnen zustimmen, auch wenn sie bis zu einem gewissen Grad unzulänglich ist, um sie noch stärker in den Prozess einzubinden oder kann er - weil die Gruppe schon eine relativ hohes Maß an Identifikation entwickelt hat und sie es gut aushalten wird - aus seiner ästhetisch-gestalterischen Kompetenz heraus seine Auffassung 'durchdrücken'. In dieser Auseinandersetzung mit dem Regisseur liegt auch die Chance für die Gruppe als Team weiter ihr Selbstverständnis zu differenzieren und zu entwickeln und fachliche Kompetenz zu erwerben.

- - - Projektziel und Kommunikationskonzept sind direkt miteinander verknüpft sein. Teams erarbeiten selbst die notwendigen Veränderungen. - - -

Der Nachmittag des ersten Tages beginnt wie der Vormittag: Trommeln. Gehen im Raum. Wieder Variationen im Tempo. Alles läuft jetzt ein wenig exakter. Die Richtungswechsel. Der periphere Blick. Kaum noch Albernheiten. Der Trainer ist mit dem Fortschritt zufrieden und sagt es: "Prima. Schon deutlich präziser als heute Vormittag. Noch einmal Tempowechsel ... 70 ... "

Wieder Sitzkreis. Sie kennen jetzt das Ritual. Müdigkeit nach dem Mittagsessen mag die Fragebereitschaft etwas dämpfen. Der Trainer beschreibt nochmals seine Absichten für den Nachmittag: Suche und Entwicklung erster kleinerer szenischer acts. Er benutzt bewusst immer wieder Fachbegriffe aus der Theatersprache, erklärt und umschreibt sie aber sofort. Die Aufgabe heißt jetzt: "Bildet bitte 2 etwa gleichgroße Gruppen!" - Das Du wurde am Anfang für die Zeit des Workshops vereinbart. - Die Elfer-Gruppe teilt sich problemlos auf - so wie sie gerade zusammen sitzen. "Nun habt ihr 10 bis 15 Minuten Zeit zu beraten und auf Meta-Karten 5 Eigenschaftswörter zu schreiben, die eurer Meinung nach ziemlich genau die Situation in der Poststelle vor dem Beginn des OE-Prozesses vor 2 Jahren und 5 Eigenschaftswörter für die Situation zum jetzigen Zeitpunkt beschreiben. Anschließend stellt jede Gruppe einige ihrer Wörter vor der anderen Gruppe dar, ohne sie auszusprechen. Wie ihr das macht, bleibt euch überlassen.

- - - Vorhandene Einzelenergien werden zielgerichtet koordiniert. - - -

Ich wechsele zwischen den Gruppen und berate euch, gebe euch Hilfe und Unterstützung." Der Impuls reicht, die SpielerInnen zu animieren, sich in 2 Gruppen auf dem Boden - der Raum ist glücklicherweise in der Mitte durch einen Vorhang teilbar - zusammen zu setzen und sofort mit der Diskussion zu beginnen. Die ersten Adjektive sind schnell gefunden. An der Pinn-Wand reihen sich HETZEN - KEINE HILFSBEREITSCHAFT - KEINE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN - NICHT GENUG INFORMIERT WERDEN - usw. und für den Ist-Zustand entsprechend einige positiv besetzte Eigenschaftswörter. Erste Anregungen für die Darstellung werden geäußert. Der Trainer ermuntert, die Vorschläge und Inszenierungsideen sofort auszuprobieren und auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen und nicht allzu lange zu diskutieren. Der Trainer unterstützt die Selbststeuerungsmechanismen der Gruppen durch die Anregungen: "Wer eine Idee hat, übernimmt die Rolle des Regisseurs und versucht sie mit der Gruppe umzusetzen."

- - - Vorhandene Einzelenergien werden zielgerichtet koordiniert. - - -

Der Trainer ermuntert, die Vorschläge und Inszenierungsideen sofort auszuprobieren und auf ihre Tauglichkeit zu überprüfen und nicht allzu lange zu diskutieren.

Alle Gruppenmitglieder befolgen die Anweisungen des Regisseurs. Anregungen zur weiteren Ausgestaltung der Szene dürfen vom Ensemble eingebracht werden. Der jeweilige Regisseur entscheidet ad hoc, ob sie noch eingebaut - und überprüft - werden oder nicht. Teilnehmer übernehmen wechselnd die Rolle des Regisseurs. Teilweise schäumen die Ideen in einer Gruppe über, sodass sie kaum zum Inszenieren und Überprüfen kommt, teilweise gibt der Trainer Hilfen und Anregungen für die theatrale Präsentation. Dabei greift er auf Darstellungsformen aus den gemachten Übungen des Vormittags zurück, schärft den Blick der DarstellerInnen für das Wesentliche durch konsequentes Nachfragen und die Bitte um Beispiele, fordert auf, das Erzählte zu spielen. Er zeigt Regiearbeit, die die Stärken des Ensembles

herauskitzelt, agiert mitten in der Gruppe, ist dicht bei ihr. Anfassen, hinführen, bewegt werden und auch mal vormachen. Aufforderungen gleich mitzumachen. Zwei, drei sollen zugucken (Publikum) und sagen, was ihnen gefallen hat und warum, was sie deutlicher sehen möchten. Wird das entsprechende Eigenschaftswort gut in der Rumpf-Szene sichtbar? Der Trainer nimmt gezeigte Bewegungsabläufe, z.B. eine Armbewegung und lässt sie durch einen, zwei Spieler vervielfachen, arbeitet mit Tempovariationen, die Bewegung mal schnell, mal in Superzeitlupe. Er lässt rhythmisieren, Töne und Geräusche dazu machen, spielt eine Musik dazu. Seine Anregungen werden nicht gnadenlos umgesetzt. Viele seiner Vorschläge werden abgelehnt. Aber die Atmosphäre ist ideenfreundlich und vorschlagsschwanger. Vor den Fenstern gehen Arbeitskollegen vorbei. Feierabend. Sie werden von der Gruppe drinnen nicht mehr wahrgenommen und haben keinen Einfluss mehr auf das Verhalten der meisten im Ensemble.

Als zweite Phase war geplant - analog der ersten - noch einmal Wörter für die Situation vor Beginn des OE-Prozesses und den Ist-Zustand zu sammeln, diesmal aber Tätigkeitswörter. Der Trainer streicht diese Phase, da die erste schon recht viel Spielmaterial generiert hat und die Zeit davon galoppiert. Zigarettenpause. Kaffee trinken. Wasserflaschen. Es ist richtig heiß an diesem Nachmittag.

- - - Das Kredo: Betroffene zu Beteiligten machen. - - -

Sammeln der Zwischenergebnisse. Ist-Zustand. Aus welchen szenischen Bröckchen ließen sich aufführbare Szenen machen? Wie das ganze miteinander verbinden? Dramaturgische Arbeit an der Pinnwand ist angesagt. Der Trainer nutzt die Pause der anderen und versucht eine erste Übersicht mit Pinn-Karten zu erstellen. Die Sprecherin der OE-Projektgruppe hilft ihm dabei. Nach und nach kommen auch die anderen zurück und fügen sich harmonisch in den bereits laufenden dramaturgischen Prozess. Die Pause muss nicht offiziell beendet werden. Die Inhalte entfalten ihre Suggestivkraft. Das schöpferische Klima evoziert Oberbegriffe und Rahmenthemen: Abteilungen eines Museums, früher, heute, mit Führung. "Herr List, das machen Sie!" Der Arbeitstitel steht: Die Poststelle durch Raum und Zeit. Die Frage, wo die Aufführung sein soll, wird aktuell. Konzept und Räume könnten zueinander passen. Das Abschlussfest des OE-Prozesses soll stattfinden auf einer Art Ranch in Mainz. Spielorte: Vorplatz, Garage, Pferdestall, Strohlager usw. An der Meta-Wand wächst sichtbar die Dramaturgie. Erschöpfung steht in den Gesichtern der Spieler. So lange Arbeitszeiten sind sie nicht gewohnt, und das sagen sie auch. Der Zeitplan stimmt. Heute Abend wird der Trainer in aller Ruhe und allein die Dramaturgie nochmal durchgehen, Feinarbeit leisten, Verbindungsglieder für Szenen suchen. O.K. 18 Uhr. Feierabend. Die Dankbarkeit der Erschöpften ist sichtbar. "Morgen klopfen wir die Dramaturgie fest. Machen Szenen wiederholbar. Feinschliff." verabschiedet sich der Trainer.

Am Abend geht der Trainer in Klausur ... in die gepflegte hotelnahe Trattoria, sucht einen ruhigen Tisch in der Ecke, wenige Gäste, es ist mitten in der Woche. Pasta und Szenenlinks, Scampi und Spannungsbögen erschaffen das kulinarisch-ästhetische Kredo für die Tischarbeit. Nach dreieinhalb Stunden steht eine schlüssige Dramaturgie. Der Trainer wird den Museumsführer spielen, den Mann, der durchs Programm führt. Einer muss die Sache in die Hand nehmen. In der Exekution wird auch das Theater autoritär, die Verantwortlichkeit muss klar sein.

- - - Der Trainer unterstützt die Selbststeuerungsmechanismen der Gruppen. - - -

Das schöpferische Klima evoziert Oberbegriffe und Rahmenthemen: Abteilungen eines Museums, früher, heute, mit Führung. "Trainer! Das machen Sie!" Der Arbeitstitel steht: Die Abteilung durch Raum und Zeit. Die Frage, wo die Aufführung sein soll, wird aktuell. Konzept und Räume könnten zueinander passen.

Das Abschlussfest des OE-Prozesses soll stattfinden auf einer Art Ranch in in der Nähe von Mainz. Spielorte: Vorplatz, Garage, Pferdestall, Strohlager usw. An der Pinnwand wächst sichtbar die Dramaturgie. Erschöpfung steht in den Gesichtern der Spieler. So lange Arbeitszeiten sind sie nicht gewohnt, und das sagen sie auch. Der Zeitplan stimmt. Heute Abend wird der Trainer in aller Ruhe und allein die Dramaturgie nochmal durchgehen, Feinarbeit leisten, Verbindungsglieder für Szenen suchen. O.K. Achtzehn Uhr. Feierabend. Die Dankbarkeit der Teilnehmer ist sichtbar. "Morgen klopfen wir die Dramaturgie fest. Machen Szenen wiederholbar. Feinschliff.", verabschiedet sich der Trainer.

Am nächsten Vormittag stellt der Trainer nach dem obligatorischen Aufwärmen ("Ich hab ja so ein' Muskelkater!" "Ich hab' gestern Abend nur noch was gegessen und bin dann gleich ins Bett!" "Können wir heute ein bisschen langsamer anfangen?") das dramaturgische Konzept vor und macht deutlich, dass jetzt nur noch geringfügige Änderungen möglich sind. Am letzten Halbtage geht es darum, die Szenen wiederholbar zu machen, die letzten Feinarbeiten zu leisten und den Darstellungen Kraft und Ausdruck durch hohe Präsenz zu verleihen. Die TeilnehmerInnen können die Szenenabfolge, wie sie der Trainer festgelegt hat, nachvollziehen. Es sind schließlich ihre Szenen. Nun werden die Szenen in ihrer Abfolge geprobt. Nochmal, nochmal, nochmal. Abschluss des Vormittags bildet eine Generalprobe, die alle zu höchster Konzentration anspricht. Der Trainer macht eine Videoaufnahme davon. Die TeilnehmerInnen wollen die Aufnahme sofort anschauen. Der Theaterlehrer zögert, denn er weiß, dass der Perspektivenwechsel die SchauspielerInnen verunsichern kann: "Was? So sehe ich aus? Das ist ja furchtbar! Ich spiele nicht!" Er gibt letztlich dem Drängen nach - obwohl er die Gefahr sieht und davor gewarnt hat - denn die Gruppe hat längst beschlossen: Unser Produkt ist gut. Wir treten auf!

- - - Wandel von und in Organisationen heißt Wandel von Menschen. - - -

Die Präsentation auf der Ranch vor der gesamten Belegschaft der Abteilung wird ein Erfolg. Die zuschauenden MitarbeiterInnen, sind beeindruckt. Die Aufführung wird noch lange zum bestimmenden Gesprächsstoff und damit auch die Inhalte des OE-Prozesses nochmals reflektiert und evaluiert.

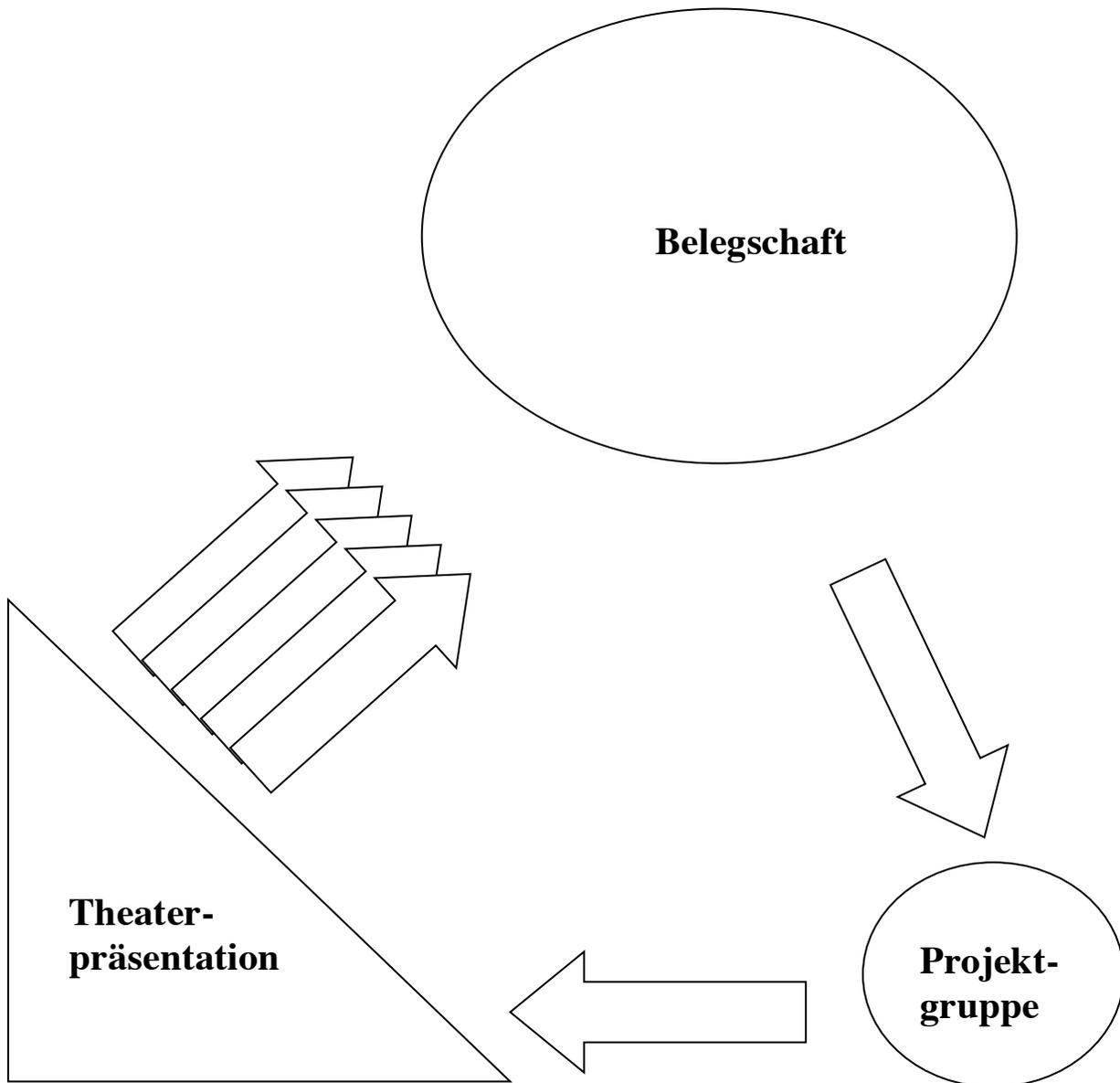
Nach der Präsentation der Szenencollage erstellte die Leiterin der Abteilung für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer des Theaterteams eine Mappe mit Fotos ihrer Präsentation und entsprechender Danksagung für die geleistete Arbeit während des ganzen OE-Prozesses. Diese Mappen wurden in einer kleinen Feierstunde überreicht und dokumentierten für die gesamte Abteilung, aber auch nach außen sichtbar das erfolgreiche Engagement der MitarbeiterInnen.

- - - Wandel von und in Organisationen heißt Wandel von Menschen. - - -

6 Die Struktur eines 1,5 tägigen Theater-Teamtrainings

1. Halbtag	aufwärmen, (besser) kennenlernen locker und wach (präsent) werden erste theatrale Grunderfahrungen machen	
2. Halbtag	inhaltliches Material sammeln (aus OE-Prozess) gestalterisches Material kennen lernen (Körper- und Bewegungstheater) mit beidem spielen > es entstehen erste kleine performative/gestalterische acts	aus diesem Material entwickelt der Trainer eine Dramaturgie für eine etwa 10 - 15 minütige Aufführung
3. Halbtag	die Szenenfolge einstudieren, alles wiederholbar machen proben, sodass es gut sitzt, um es am Tag der Aufführung aus dem Gedächtnis abrufen zu können der Trainer verschriftlicht die Dramaturgie der Aufführung für alle als Erinnerung und Spickzettel und schickt sie den TeilnehmerInnen rechtzeitig zu	

7 Wirkung eines Teamtrainings als Mitarbeitertheater



Die TeilnehmerInnen einer Teambildungsmaßnahme können auch als Multiplikatoren in das Unternehmen hinein wirken. Diese Wirkung kann erheblich verstärkt werden durch eine theatrale Präsentation dieser MitarbeiterInnen. Ihre Präsentation führt zunächst zum Erstaunen der MitarbeiterInnen, die ihre KollegInnen in solchen Rollen nicht erwarteten. Darüber hinaus haben die ungewohnten ästhetischen Formen (Körper- und Bewegungstheater) einen höheren Anmutungscharakter als die bekannten Methoden der Präsentation mit Beamer. Der gezeigte Mut führt zu erhöhtem Respekt und Anerkennung ("Das hätte ich mich nicht getraut!"). Dies wiederum kann das Vertrauen in die Kompetenz der MitarbeiterInnen stärken, die Akzeptanz in den OE-Prozess erhöhen und ihn vorantreiben.

8 Vier grundlegende Einsatzformen von Theater im Business

8.1 Unternehmenstheater

Professionelle Schauspieler präsentieren Szenen oder ein ganzes Stück, in dem aktuelle Themen des Unternehmens verarbeitet sind.

Satire, Verfremdung, Stilisierung und Improvisation kommen zum Zuge. Dies erzeugt eine stärkere Wirkung bei Betrachtern und Zuhörern als herkömmliche Vorträge und Präsentationen.

Die Berater entwickeln gemeinsam mit den Auftraggebern das thematische Gerüst, das zum jeweiligen Unternehmen passt. Dann setzen sie es mit professionellen Theaterleuten um.

8.2 Mitarbeiter-Theater

Die Mitarbeiter des Unternehmens erarbeiten in einem Workshop unter professioneller Anleitung eine theatrale Präsentation. Genutzt werden einfache Formen des Körper- und Bewegungstheaters.

Das „Stück“ wird den anderen Unternehmensmitarbeitern bei einem besonderen Anlass präsentiert. Es gibt Impulse zur Reflexion und Anstoß zur Veränderung.

Aufgegriffen und bearbeitet werden aktuelle Unternehmensthemen: Fusion, Projektstart, aktueller Konflikt, neue bevorstehende Aufgabe, Unternehmensentwicklungen, Visionen.

8.3 Teamentwicklung

Theaterarbeit ist auch immer intensive Teamarbeit. Am Theater nennt man es Ensembletraining.

Es schärft die Wahrnehmung für Impulse des Arbeitspartners und die Wirkung der eigenen Impulse auf andere. Dadurch klären sich Missverständnisse, die gegenseitige Akzeptanz wird größer. Das Team entwickelt Offenheit, Kreativität und bessere Zusammenarbeit.

Sowohl Teams im Aufbau als auch erfahrene Teams können dabei neue Impulse erhalten.

8.4 Training

Theatrale Übungen sind eine Bereicherung in jedem Training und im Coaching.

Lockerungs- und Wahrnehmungsübungen. Regie übernehmen. Improvisieren. Rollen tauschen. Körperausdruck. Teamorientierung. Führungsimpulse geben.

Diese Elemente können eingesetzt werden im Führungsseminar, beim Training von Rhetorik und Präsentation, zur Konfliktbearbeitung und in der individuellen Beratung.

9 Nachweise

- Dechow, Arne (2004): Theater und Business. Unveröffentlichtes Skript
- List, Volker u.a. (2013): Interaktive Großgruppen. Lebendig lernen – Veränderung gestalten. Heidelberg. Springer Medizin Verlag
- List, Volker u.a. (2008): Großgruppenverfahren. Lebendig lernen – Veränderung gestalten. Heidelberg. Springer Medizin Verlag
- List, Volker u.a. (2002): Audi in Bewegung. management & training. Magazin für human resources development. 1/2002. Kriftel. Luchterhand Verlag
- List, Volker u.a. (2002): congress in motion – ein neues Großgruppendesign setzt nachhaltige Impulse zur Veränderung in einem Banken-Fusionsprozess. In: Wirtschaftspsychologie. Heft 3/02. Bonn
- List, Volker u.a. (2000): Visionen für eine bessere Zukunft. In: Personalmagazin. Management. Recht und Praxis Nr. 12/2000. Freiburg. Rudolf Haufe Verlag
- Nature Neuroscience (2001), Bd. 4, Nr. 10/2001
- Schreyögg, Georg/ Dabitz, Robert (1999): Unternehmenstheater. Gabler Verlag

Links

- <http://volkerlist.de/arbeitsfeld-szenische-interventionen-beispiele/>
- <http://volkerlist.de/arbeitsfeld-grosgruppen/>