

8.78 Theaterorientierte Teamentwicklung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Ihnen Theaterpädagogik in der Teamentwicklung ungeahnte Möglichkeiten eröffnet,
- welche Kriterien bei erlebnis- und handlungsorientierten Methoden zu berücksichtigen sind,
- wo der Teamalltag bereits heute durch Theatralität im Business beeinflusst wird,
- welche Vorteile theaterorientierter Teamentwicklung Sie für sich nutzen können,
- wie Sie sich einen theaterorientierten Entwicklungsprozess vorstellen können,
- wie der Zugang zu spielungewohnten Menschen funktioniert,
- welche Anforderungen zu berücksichtigen sind.

Die Autorin

Annette Becker, Diplom-Wirtschaftsingenieurin, Business Coach, Spielleiterin im Amateurtheater und Autorin des Buches „Theaterorientierter Ansatz im Coaching“ (Beltz 2013). Sie arbeitet seit Jahren als freiberuflicher Business Coach und war über 25 Jahre im Management tätig. Durch ihre jahrelange Theaterarbeit und die Arbeit in Unternehmen konnte sie feststellen, wo Theatermethoden für Berufstätige hilfreich sind.

Kontakt: info@beckerannette.de, Internet: www.beckeranette.de

Inhalt

	Seite
1 Einsatz von Theatermethoden für die Teamentwicklung	2
2 Teamfähigkeit in der Arbeitspraxis	4
3 Erlebnis- und handlungsorientierte Methoden.....	11
3.1 Methoden im Überblick.....	13
3.2 Kriterien für den Einsatz.....	15
4 Theaterorientierte Teamentwicklung	16
4.1 Theatralität und Business.....	17
4.2 Einsatzfelder für theaterorientierte Teamentwicklung.....	20
4.3 Beispiel-Leitfaden einer theaterorientierten Teamentwicklung	23
4.4 Zugang zu spielungewohnten Menschen	25
4.5 Abgrenzung zu Rollenspielen im Coaching	26
4.6 Abgrenzung zum Unternehmenstheater.....	27
4.7 Gründe für den theaterorientierten Ansatz.....	27
4.8 Anforderungen an das Team, an Anbieter und worauf Sie achten sollten..	28
5 Literatur	30

1 Einsatz von Theatermethoden für die Teamentwicklung

Teamarbeit ist auch immer Zusammenspiel. Zusammenspiel kann man vergleichen mit der Entwicklung einer Geschichte. Eine »gemeinsame« Geschichte entwickelt sich nach und nach. Das bedeutet, dass die Teammitglieder in ständigem Wechsel agieren und reagieren. Einander annehmen ist der Schlüssel zum sogenannten Teameffekt.

Ein Team ist mehr als die Summe seiner Teile.

Einander annehmen heißt ergänzen. Annehmen bedeutet auch: Freiräume entdecken. Ein Teammitglied, das sich ein Vorgehen zurechtgelegt hat, kann sich nicht mehr auf Angebote anderer Teammitglieder einlassen. Eine gemeinsame Geschichte – ein Teameffekt – kann dann nicht mehr eintreten.

Mit jeder Aktion entwickelt sich eine Situation weiter. Annehmen erfolgt also nicht nur am Anfang einer Situation. Annehmen erfolgt mit jedem Sprecher- oder Aktionswechsel. Impulse anzunehmen erfordert Mut. Herrschen Vorsicht oder gar Angst vor, sagen Menschen eher Nein als Ja. Viele Ideen werden aus Angst vor dem, was kommen könnte, nicht beachtet, also blockiert.

Gute Teams sind das Ergebnis gemeinsamen »Trainings«. Gute Teams unterstützen sich, lassen Exzellenz zu, »Spielen« zusammen, können über sich hinaus wachsen.

Es gilt, sich darüber klar zu werden:

- Wo stehen Ihre Teams jetzt?
- Wo wollen Sie hin?
- Was sind Ihnen ihre Teams wert?
- Welche Resultate wollen Sie erreichen?
- Wollen Sie mit Ihren Teams dauerhaft mehr erreichen als die Summe ihrer Teile?

Theatermethoden kennen keine Einschränkungen. Theater ist, per Definition, ein Spiegel der Gesellschaft. Das bedeutet, es umfasst alle Altersgruppen, alle Typen, alle Berufe. Mit theaterpädagogischen Methoden entwickeln sich Ihre Teams auf ganz besondere Art. Systemisches Coaching ergänzt das Vorgehen:

- Reibungsverluste werden abgebaut.
- Die Kooperationsfähigkeit steigt, sodass neue Projekte schneller und besser erledigt werden.

Viele Teamleiter glauben, sie bräuchten einfach nur zu sagen, was sie wollen. Doch die Realität sieht völlig anders aus.

Stellen Sie sich einmal vor, der Hauptdarsteller eines Theaterstücks beträte die Bühne. Träfe dort auf eine Dame und sagte: »Ich brauche die Umsatzstatistiken der letzten zehn Jahre, nach Möglichkeit schon gestern.« Glauben Sie ernsthaft, dass er dafür einen Auftrittsapplaus bekommt? Wohl kaum. – Was denken Sie, wie viele Führungskräfte kommen mit einer ähnlich formulierten Aussage auf ihre Mitarbeiter zu? ... Genau, das ist die »übliche« Formulierung! Glauben Sie, ihre Mitarbeiter spenden innerlich Applaus?

Wie läuft das im Theater? Theater ist die hohe Schule der Kommunikation.

Alles, was Schauspieler tun oder auch eben nicht tun, erlangt auf der Bühne eine Bedeutung. Wenn sie sich ansehen und miteinander sprechen, stehen sie für den Zuschauer miteinander in Kontakt. Wenn sie sich nicht ansehen und nicht miteinander reden, interpretiert der Zuschauer, dass sie keinen Kontakt haben wollen. In beiden Fällen wird der Zuschauer die weitere Handlung verfolgen mit dem Ziel, mehr zu erfahren. Zu erfahren, warum oder wozu die Protagonisten nicht miteinander in Kontakt treten wollen oder welcher Art die Beziehung genau ist.

Theater ist immer dann gut, wenn die Protagonisten zusammen eine Geschichte erzählen. Schauspieler, die sich ihre Rolle fest zurechtgelegt haben, können nicht mehr auf Spielangebote ihrer Mitspieler eingehen. Ein gutes Spiel entwickelt sich aber Zug um Zug. Das bedeutet, die Mitspieler agieren und reagieren in ständigem Wechsel. Beim klassischen Theater findet dieser Prozess – des Zug um Zug passend Agierens – während der Proben statt. Der Zuschauer sieht erst das Resultat. Auf der Bühne ist dann ein spitziger, tiefgründiger oder humorvoller Dialog zu sehen. Ganz anders beim Improvisationstheater. Hier geschieht dieser Prozess auf der Bühne, er ist Teil des Spiels.

Selbst Improvisationstheater wird geprobt. Natürlich wissen die Spieler nicht, welche Spielvorschläge oder -wünsche aus dem Publikum kommen werden. Doch sie proben genau das. Wie mache ich aus einem zuvor unbekanntem Spielvorschlag ein Spielangebot. Wie reagiere ich auf diese unbekanntem Angebote spontan und doch passend. Sie wissen genau, welche Aktionen das Spiel voranbringen und welche der absolute Killer sind.

Das Zusammenspiel gelingt dann, wenn die Beteiligten auf die Spielangebote der Partner eingehen, Eigenes hinzufügen und den Partnern ihrerseits ein (Weiter-)Spielangebot machen. »Annehmen« heißt das Zauberwort des Improvisationstheaters, um zusammen gelungene Szenen entstehen zu lassen. Das Ziel eines Improvisationsspielers ist es, sich dem Spiel der Mitspieler einerseits zu unterwerfen und andererseits die eigenen Freiheitsgrade zur weiteren Gestaltung zu nutzen. Wenn dies gelingt, überzeugt er. Er tritt

wahrhaft mit seinem Mitspieler in Kontakt. Ein Spieler, der seine Spielidee festlegt und durchziehen will, wird die Szene in jedem Fall zum Scheitern bringen. Improvisationsspieler sagen dann: »Er blockiert.« Wer blockiert, kann nicht mehr überzeugen, der Kontakt reißt ab.

Das Zusammenspiel der Schauspieler wird dann eine stimmige und unterhaltsame Aufführung generieren, wenn jeder Einzelne aufmerksam ist. Wenn ein Darsteller aus seiner Aufmerksamkeit fällt, bemerkt dies der Zuschauer sofort. Dann spielen die Figuren nebeneinander und nicht mehr miteinander. Die Spannung fällt ab, das Spiel wird unrund.

Sie können nicht, nicht wirken. Sie wirken immer!

Genauso ist es bei Teams im Arbeitsumfeld. Teammitglieder, die überzeugen, treten in Kontakt und können die anderen Vorschläge machen lassen. So entsteht eine kooperative und für beide Seiten gewinnbringende Basis.

Wer als Mensch überzeugt – hat Zeit. Zeit, seine Teammitglieder wirklich wahrzunehmen und entsprechend zu agieren.

Die theaterorientierte Teamentwicklung arbeitet ressourcenorientiert. Bekannte Handlungsweisen des Teams oder von Teammitgliedern werden weiterentwickelt zu geeigneten, vorher unbekanntem Handlungsweisen.

Betriebliche Kommunikation, Teamkommunikation, ist ebenso wie Theater auch die Kunst, Aufmerksamkeit zu erhalten: eine Geschichte voranzubringen, Irrungen und Wirrungen zu meistern, um letztendlich Applaus zu ernten.

2 Teamfähigkeit in der Arbeitspraxis

Teamfähigkeit bezeichnet allgemein die Fähigkeit von Menschen, mit anderen so zu interagieren, dass das gemeinsame Tun zu besseren Resultate führt, als sie alleine hätten erzielen können. „Bessere Resultate“ bezieht sich dabei auf eine ganzheitliche Sichtweise und schließt neben qualitativen und quantitativen Ergebnissen beispielsweise auch Zufriedenheit und Motivation mit ein.

Teamfähigkeit an sich geht mit Teambildung oder Teamentwicklung Hand in Hand. Die Fähigkeiten einer Person sagen wenig darüber aus, wie sie in der Praxis mit anderen Personen interagiert.

Teamentwicklung selbst ist ein Prozess. In der Arbeitspraxis ist dieser Prozess nie abgeschlossen. Jede Veränderung stört das Zusammenspiel und führt dazu, dass die Teamentwicklung neu beginnt.

Mögliche Veränderungen werden in Abbildung 1 dargestellt.

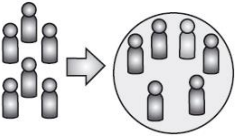
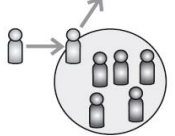
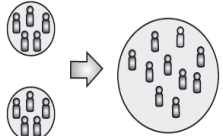
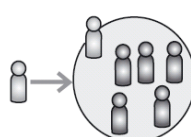

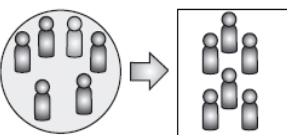
	Einzelne sollen zu einem Team werden (auch bei räumlich getrennten/virtuellen Teams)
	Ein Team bekommt eine neue Führungskraft
	Mehrere Teams werden zusammengelegt (z. B. bei Fusionen, Umorganisationen)
	Einzelne kommen in ein bestehendes Team hinzu
	Ein Teammitglied erfährt eine gravierende Veränderung oder starke emotionale Belastung (auch hohem Stress oder z. B. Todesfall in der Familie, Scheidung, aber auch Hochzeit, Elternschaft)
	Ein Team erhält neue Aufgaben oder ein neues Projekt (auch bei Aufgaben mit sehr schnellen Reaktionszeiten)

Abb. 1: Teamveränderungen

(Quelle: ComTeam, www.comteam-ag.de, zit. nach: Kockerols, R.: Teamentwicklung, in: Laske, S./Orthey, A./ Schmid, M.: PersonalEntwickeln (Loseblatt), 87. Erg.-Lfg., 2003, Gr. 2, bearbeitete Darstellung)

Als Folge solcher Veränderungen entstehen Neuorientierungen oder auch Konflikte beispielsweise:

- Änderung der Rollen von Teammitgliedern,
- Konflikt zwischen Einzelnen oder zwischen Gruppen,
- Konflikt eines Einzelnen mit seiner Rolle im Team.

Veränderungen sind in der Arbeitswelt völlig normal. Ein Team erfährt fortlaufend Veränderungen. Je erfahrener ein Team und ein Teamleiter im Umgang mit Veränderungen sind, desto rascher hat ein Team wieder seine maximale Arbeitsfähigkeit erreicht. Große Veränderungen oder Konflikte können ein Team quasi handlungsunfähig machen.

Die Phasen der Teamentwicklung