

8.87 Verbesserung der Kommunikation durch theaterorientierte Rollenarbeit

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie Ihnen die Rollenarbeit des Theaters ungeahnte Möglichkeiten für die Ansprache von Zielgruppen eröffnet,
- welche Kriterien bei theaterorientierten Methoden zu berücksichtigen sind,
- wo der Berufsalltag bereits heute durch Theatralität im Business beeinflusst wird,
- welche Vorteile theaterorientierter Rollenarbeit Sie für sich nutzen können,
- wie Sie sich einen theaterorientierten Arbeitsprozess vorstellen können,
- 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 rollengerechte Kommunikation	2
1.1 Rollen in der Arbeitswelt	3
1.2 Körpersprache in der Arbeitswelt	5
1.3 Der Nutzen kongruenter Kommunikation in Unternehmen	6
2 Rollen- und zielgruppengerechte Kommunikation in der Arbeitspraxis	7
3 Rollenarbeit im Theater	9
3.1 Körpersprache im Theater	10
3.2 Innere Haltung im Theater	11
4 Theaterorientierte Rollenentwicklung im Business	12
4.1 Theatralität und Business	13
4.1.1 Symbolisches Kommunizieren	13
4.1.2 Kooperieren.....	14
4.2 Einsatzfelder für theaterorientierte Rollenentwicklung	15
4.3 Die Elemente theaterorientierter Rollenentwicklung	17
4.4 Zusammenhänge zwischen Rolle, Kommunikation und innerer Haltung.....	22
4.5 Zugang zu alternativen Kommunikationswegen	26
5 Literatur	33

1 Einsatz von Theatermethoden für die rollengerechte Kommunikation

Jeder Mensch hat die unterschiedlichsten Rollen – im Privatleben und im beruflichen Leben. Den meisten Menschen ist geläufig, dass sie zum Beispiel Mutter oder Vater, Vorstand in einem Sportverein, Kundenberater oder Vorgesetzte sind. Neben diesen uns bewussten Rollen haben wir aber auch Rollen, die uns weniger bewusst sind. Sei es, dass wir einer Rolle keine Priorität geben oder sei es, dass sie uns nicht bekannt ist. In die Rubrik der uns nicht bekannten Rollen gehört beispielsweise, dass unsere Zugehörigkeit zu einer Nation uns im Ausland zu einem Repräsentanten für diese Nation macht, oder dass unser Beschäftigungsverhältnis in einer Firma uns außerhalb zum Imageträger des Unternehmens werden lässt.

Jede Führungskraft, jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen erfüllt neben seiner Funktion auch eine Rolle für das Unternehmen. Je differenzierter eine Funktion ist umso mehr Rollen sind damit verbunden. Jemand, der allen Rollen gerecht werden will, dürfte sich wie Sisyphos fühlen. Immer wenn er eine Rolle ausfüllt, taucht eine neue Rolle auf. Aber: Niemand muss allen Rollen gerecht werden. Wenn jedoch eine Führungskraft ein Problem damit hat, mit bestimmten Gesprächspartnern oder Zielgruppen zu kommunizieren, dann ist es ratsam, sich mit den involvierten Rollen auseinanderzusetzen.

1.1 Rollen in der Arbeitswelt

Bezogen auf die betriebliche Kommunikation findet der Begriff »Rolle« eine Entsprechung in dem Begriff »Zielgruppenorientierung«. Die Frage, die es vor einer Kommunikation zu klären gilt, lautet: In welcher beruflichen Rolle trete ich zu welcher Person oder Zielgruppe in welchem Zusammenhang in Beziehung?

In der Praxis heißt das, dass Sie sich vor einem Gespräch ins Gedächtnis rufen, als wer und mit wem sie sprechen. Dabei spielt es zudem eine Rolle, ob sie früher schon einmal mit dem Gesprächspartner kommuniziert haben, welchen Informationsstand und welchen Standpunkt der Gesprächspartner hat. Sie müssen ihn abholen, wie es so schön heißt. Das Gleiche gilt entsprechend für Vorträge.

Sie kennen vielleicht eine Führungskraft, von der gesagt wird, dass sie hervorragend mit Kunden umgehen kann. Bei externen Präsentationen vor Kunden oder auch Lieferanten erfährt sie als Redner ein sehr gutes Feedback zu ihren Präsentationen. Keiner im Unternehmen versteht, warum diese Führungskraft bei Mitarbeiterveranstaltungen nicht ankommt. Bei internen Präsentationen im Mitarbeiterkreis geistern ganz andere Aussagen durch die Gänge. Es fallen Worte wie: lieblos, unpersönlich, abgespult, im falschen Film. Solche Aussagen werden umso häufiger berichtet, je größer der Anteil von Zuhörern war, die niedrigeren Hierarchieebenen angehören.

Oder vielleicht kennen Sie einen aufstrebenden Manager, der von allen Vorgesetzten als hoch kompetent und guter Kommunikator bezeichnet wird. Und Sie können nicht nachvollziehen, warum seine Mitarbeiter sagen, dass sie nicht mit ihm reden können. In diesen Fällen kommt zum Tragen, dass das jeweilige Rollenverständnis von Sprecher und Zuhörer nicht harmonieren.

Bei diesen Personen kann ihre Haltung zum Inhalt des Gesagten passen, jedoch nicht mit der Erwartungshaltung der Zuhörer harmonieren. Damit ist nicht gemeint, dass die Zuhörer gerne etwas anderes – also einen anderen Inhalt – gehört hätten, sondern sie hätten es gerne so gehört, dass sie sich angesprochen fühlen.

Durch die Fixierung mancher Führungskräfte auf ihr Thema gehen wichtige Informationen über die Rollen und Themen ihrer Kommunikationspartner verloren. Dieser Informationsverlust begünstigt ein Aneinandervorbeireden.

Bei einer Präsentation dagegen befindet sich der Vortragende mit seiner Vorstellung über das, was seine Rolle ausmacht, neben einer Vielzahl von Zuhörern mit ihren jeweils eigenen Erwartungshaltungen an die Rolle des Redners. Durch die primär einseitige Kommunikation ist es zudem schwieriger, die Vorstellungen zu synchronisieren und so die Kommunikation zu verbessern.

Die Wahrscheinlichkeit, an den Gesprächspartnern vorbei zu kommunizieren, wird größer, wenn der Sprecher keine Wahrnehmung von der Rolle hat, in welcher die Gesprächspartner ihn wahrnehmen. Durch Reflexion der Erwartungshaltung der Zuhörer an die eigene Rolle kann eine verbesserte Zielgruppenorientierung erreicht werden.

Beispiele für Rollen in der Arbeitswelt sind:

- Führungskraft und zugleich selbst Mitarbeiter,
- Vorgesetzter / Projektleiter / Teamleader,
- Kollege / Geschäftspartner,
- Personalführungsverantwortlicher,
- Bevollmächtigter für Personalentscheidungen,
- Fachverantwortlicher für ...,
- Vertrauensperson für Vorgesetzte oder auch Mitarbeiter,
- Fürsorger,
- Vermittler / Überbringer,
- Motivator,
- Geheimnisträger,
- Kunde von internen Dienstleistern,
- Anbieter für interne Dienstleistungen,
- Bevollmächtigter für Kosten- / Umsatzentscheidungen,
- Repräsentant der Firma gegenüber Mitarbeitern / Geschäftspartnern,
- Repräsentant der Firma gegenüber Kunden / Lieferanten / der Öffentlichkeit.

Wenn Sie mit einem Menschen sprechen, geben Sie immer mehr Informationen weiter als nur das gesprochene Wort. Die am meisten unterschätzten Zusatzinformationen kommt aus unserem Körper. Die »innere Haltung« einer Person bestimmt dabei ihre »äußere Haltung«, ihre Körpersprache. Ein Auseinanderklaffen von gesprochenem Wort und Körpersprache ist ein Indiz dafür, dass Wort und innere Haltung mitei-

inander in Konflikt stehen, sich also Werte der Person widersprechen. Der Gesprächspartner erhält Informationen aus Wort und Wahrnehmung, die nicht zusammenpassen.

1.2 Körpersprache in der Arbeitswelt

Wozu kommunizieren Personen in einem Unternehmen? Sie geben beispielsweise Informationen weiter. Sie benötigen Informationen. Sie erteilen Arbeitsaufträge. Sie wollen sich abstimmen oder koordinieren. Sie suchen gemeinsam Lösungen. Sie verhandeln miteinander. Sie bitten um Unterstützung. Sie fragen nach Anerkennung. Sie möchten ein Feedback einholen.

All diese Gründe für Kommunikation begründen auch eine innere Haltung. Die Einnahme einer stimmenden inneren Haltung ist Voraussetzung für eine stimmige Körpersprache. Von dieser inneren Haltung profitiert die Kommunikation als Ganzes. Körpersprache und gesprochene Sprache müssten also zusammenpassen, sich ergänzen.

Leider ist es oft so, dass Körpersprache und das gesprochene Wort differieren. Hinzu kommt, dass im betrieblichen Alltag die Wahrnehmung der Körpersprache nicht gleichberechtigt zur akustischen Wahrnehmung gesehen wird. Dem gesprochenen Wort wird absolute Priorität eingeräumt. Sinneswahrnehmungen, die uns Informationen aus der Körpersprache übermitteln, werden dabei bewusst verdrängt. Nur hindert dieses Nicht-wahrnehmen-Wollen von Körpersprache unser Unterbewusstsein nicht daran, es trotzdem zu tun. Und diese Wahrnehmung bringt es auf subtile Weise in unsere Bewertung des Gehörten ein.

Da sich die unterbewusste Wahrnehmung nicht abschalten lässt, sind Fehlkommunikationen geradezu vorprogrammiert. Führungskräfte oder Mitarbeiter schildern ihr Problem gegenüber der Personalabteilung häufig durch Sätze wie: „Dabei habe ich das doch gar nicht gesagt«, »Ich verstehe nicht, wieso meine Mitarbeiter dieser Ansicht sind, warum sie da irgendwas hineininterpretieren“, „Dabei hatte ich ihnen doch genau erklärt, was Sie machen sollen“, „So hatte ich das nicht gemeint“.

Ein Gesprächspartner reagiert immer auf seine Bewertung des Gehörten und auf die – meist unbewusst – wahrgenommene Körpersprache. Zu beachten ist ferner, dass Körpersprache auch bei einem Telefonat sublim mittransportiert wird. Das wird häufig vergessen. Wenn der Sprecher die Selbstwahrnehmung seiner inneren Haltung und damit seine Körpersprache ignoriert, steht er mancher Reaktion seines Gesprächspartners ratlos gegenüber. Bei einem Einbezug aller Sinne in die Kommunikation können Fehlkommunikationen erheblich reduziert werden. Alle Sinne meint hier nicht nur Hören, Sehen, Riechen, Schmecken, Fühlen. Es meint auch die reflektierte Selbstwahrnehmung. Kommunikationstrainer weisen beispielsweise auf schlechte

Körpersprache hin. Dazu gehören: Während einer Rede geduckt und leicht abgewandt dastehen. Während eines Gesprächs die Schultern zurückziehen und das Kinn hochrecken, nebenbei E-Mails beantworten oder vom Gesprächspartner wegsehen. Doch das Beherrzigen all dieser Hinweise ist sozusagen „für die Katz“, wenn die innere Haltung etwas ganz anderes für wichtig hält. Dann wirkt die Körpersprache einstudiert, nicht echt. Stimmt ja auch, denn die wahre Haltung ist eine ganz andere.

Die Art, wie wir Haltungen entwickeln und wie wir damit kommunizieren, ist ein Teil unserer Persönlichkeit. Ob wir mit allen Sinnen uns selbst und unser Umfeld wahrnehmen, ist ein Teil unserer Haltung zur Wahrnehmung. Und das bedeutet: Unsere Art, Haltungen zu entwickeln, ändert sich nicht wesentlich, wenn sich die Situation ändert. Aber es gilt eines zu bedenken: Stress reduziert die Funktion der Wahrnehmungskanäle und somit das Nicht-Wahrnehmen zusätzlich. Mit der Folge, dass je stressbelasteter ein Unternehmen ist, desto mehr kommunizieren die Mitarbeiter aneinander vorbei. Diese Reibungsverluste in der Firmenkommunikation sind ein großer Effizienzfresser. Nach der Konfliktkostenstudie der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2009), die die Kosten von Reibungsverlusten in Industrieunternehmen untersucht, können in Einzelfällen Reibungsverluste beispielsweise bei kleinen und mittelständischen Unternehmen bis zu 19 Prozent der jährlichen Gesamtkosten einnehmen.

Die Kommunikationswissenschaft bezeichnet eine Fehlkommunikation als inkongruente Kommunikation. Verbale und nonverbale Teile der Kommunikation stehen miteinander in Widerspruch. Die Ursache dieses Widerspruchs liegt in der Haltung, die jemand zum Inhalt der Kommunikation hat und der Haltung, die er zur Wahrnehmung hat. Dabei ist durch eine innere Haltung eine äußere Haltung, sprich Körpersprache, um vieles leichter zu transportieren.

1.3 Der Nutzen kongruenter Kommunikation in Unternehmen

Eine gute Kommunikation spiegelt sich in hoher Effizienz wider. Das spart Zeit, und die ist bekanntlich Geld. Zudem trägt sie zu einer Verbesserung des Arbeitsklimas bei. Das wirkt sich positiv aus auf Loyalität, Gesundheit und Kreativität der Mitarbeiter.

Der Preis für eine kongruente Kommunikation ist, dass Führungskräfte und Mitarbeiter alles genau so kommunizieren, wie es ihrer Haltung entspricht.

Im Rahmen von Gesprächen mit Führungskräften und Mitarbeitern können Personalbetreuer Indizien für inkongruente Kommunikation sammeln. Folgende Problembeschreibungen sind beispielhaft wiedergegeben:

- Führungskräfte beschreiben wiederholt, dass ihre wahren Fähigkeiten von ihren Mitarbeitern oder ihren Vorgesetzten „irgendwie“ nicht wahrgenommen werden.
- Eine Führungskraft beschreibt, dass sie ungern mit einer bestimmten Gruppe in Kontakt tritt: „Da hört nie jemand zu.“
- Die Fallschilderung eines Vorgesetzten enthält Zitate aus dem Arbeitsalltag wie: „Dabei habe ich doch ganz genau gesagt, was ich brauche.“, „Das habe ich auf keinen Fall gesagt.“, „Da interpretieren sie irgendetwas hinein.“, „Ich habe ihnen doch genau erklärt, was sie machen sollen.“, „So habe ich das nicht gemeint.“
- Ein Mitarbeiter sitzt geduckt und leicht abgewandt da, während er redet. Oder er zieht seine Schultern zurück und reckt das Kinn hoch.
- Eine Führungskraft schildert, dass sie während der Gespräche mit Kollegen oder Mitarbeitern E-Mails beantwortet, um Zeit zu sparen.
- Ein Mitarbeiter sieht häufig auf die Seite, während er dem Personalberater sein Problem schildert.

Rollengerechte Kommunikation und die dazu gehörende Körpersprache wird in unserem beruflichen Alltag weitestgehend negiert. Doch diese »Entscheidung« der Ratio oder des Zeitgeistes funktioniert so nicht. Im persönlichen Gespräch wird unsere Psyche immer Zusatzinformationen der Gesamtwahrnehmung in die Bewertung einer Kommunikation einbeziehen. Selbst bei einem Telefonat haben wir eine Wahrnehmung darüber, ob der Gesprächspartner ungeteilt beim Gespräch ist oder nebenbei beispielsweise seine E-Mails liest, und berücksichtigen dies in der Bewertung des Telefonats. Erst wenn wir der Körpersprache ihre Bedeutung wieder zuerkennen, werden wir wahrhaft kommunizieren können.

2 Rollen- und zielgruppengerechte Kommunikation in der Arbeitspraxis

Die innere Haltung zu einer Kommunikation ist ausschlaggebend für eine rollen- und zielgruppengerechte Kommunikation. Durch eine Annahme über die Erwartungshaltungen der Zuhörer können Sie als Vortragender überdenken, welche innere Haltung Sie selbst dazu haben. Genauso können Sie als Führungskraft im Mitarbeitergespräch die Erwartungshaltung des Mitarbeiters überdenken und mit ihrer eigenen inneren Haltung vergleichen. Damit entwickeln Sie automatisch eine andere Haltung zu Ihrem Vortrag oder Gespräch. Wenn Sie Ihrem Zuhörer beziehungsweise Ihrem Gesprächspartner mehr Aufmerksamkeit widmen, wird dieser automatisch ihnen gegenüber auch aufmerksamer.

Im Vorfeld von Präsentationen ist es in manchen Unternehmen üblich, sogenannte »Dry Runs« durchzuführen. Hierbei werden der Ablauf der Veranstaltung und die