



Beratung mittels Unternehmenstheater

Die entlarvende, hilfreiche Funktion des Hofnarren

Warum passt die «Welt des Theaters» in die «Welt der Beratung» und umgekehrt? ... Und «was haben Theater und Coaching gemeinsam»? Ist es dieses spielerische «als-ob»? – Einige Erfahrungen aus beiden Gebieten.

Die Welt der Beratung ist eine, in der der Kunde mit seinen Interessen und Bedürfnissen im Fokus steht. Die Welt des Theaters versteht sich zumindest teilweise als expressiv. Vor der «Passung» steht die Entscheidung der Künstlerin, ihre Fähigkeiten in den Dienst eines Auftraggebers zu stellen und damit ihre «künstlerische Freiheit» auf ein Ziel zu fokussieren, während auf der anderen Seite die Entscheidung der Beratungsperson steht, mit Hilfe von «Kunst-Handwerk» auf der affektiven Ebene Prozesse anzustossen. Ist diese Entscheidung gefallen, ergeben sich in der Tat sehr positive Synergieeffekte. Das Theater gibt dem Mitarbeitenden die Möglichkeit, im «als-ob» zu agieren. Sei es aktiv in Rollenspielen, bei Trainings, Assessment-Centern, in Coachings oder bei Workshops (es braucht nicht den echten aufgebrachten Kunden, um De-Eskalationstechniken auszuprobieren). Oder sei es in der scheinbar passiven Situation des Publikums, dem angeboten wird, sich mit der dargestellten Situation auseinander zu setzen.

Einige Praxisbeispiele

Teambildung mit Improvisationstheater

Auftrag: Ein Team in der Forming-Phase soll im Rahmen eines 3-tägigen Theaterworkshops für gegenseitige Wahrnehmung und Wertschätzung sensibilisiert werden. In den Rückmeldungen nach Beendigung des Workshops werden entsprechende Äusserungen erwartet.

Beispielübung Foto: Ich lasse die Teilnehmenden «Fotos» nachstellen. Beim Improvisationstheater ist die Schwierigkeit oft, sich gemeinsam auf ein Thema, ein Ziel zu einigen – und vor allem wahrzunehmen, wer gerade ein Thema für eine Geschichte anbietet. Bei den Fotos nenne ich einen Titel – wie sie aussehen, bestimmt die Gruppe.

Ein Foto heisst «die Hochzeit». Jeder Teilnehmende geht nach vorn, sagt, was er darstellt (Pfarrer, Bräutigam, Ringe, Schleifendekoration, ...) und verharrt regungslos in der Pose. Am Ende gibt es sogar einen Vogel, der den Reis aufpickt. Es fehlt allerdings die Braut. Ich frage, ob das Bild so perfekt ist. Alle nicken. Ich frage, wo die Braut ist. Gelächter. Ein neues Bild wird gestellt.

Am Ende der Übung wird unter anderem intensiv über Individualität und Teamzugehörigkeit reflektiert. Erfolgsrezepte der Teilnehmenden: Sehen, was die anderen tun; abwägen, ob die eigenen Ideen zur Aufgabe passen; immer das Ganze im Blick behalten und im Zweifel zum Erfolg des Team einspringen.

In den darauf folgenden Übungen werden immer wieder Aussagen der Kolleg/innen zurück genommen. Ein Mann will sich ertränken. *Aber* der Teich ist zu flach, er kann stehen. Er geht zurück, um sich die Beine abzuhacken, *aber* seine Säge wurde geklaut...

Jedes Mal, wenn ein *Aber* kommt, unterbreche ich kurz und spreche an, ob das die Geschichte voran bringt oder sie zurück wirft. Die Teammitglieder entscheiden und erzählen weiter. Im Laufe der drei Tage üben sie, die Ideen und Angebote der Kolleg/innen wahr- und anzunehmen. Es entstehen spannende Geschichten.

Am Ende des Trainings werten 7 der 10 Teilnehmenden den Workshop als vollen Erfolg. Sie hätten den Eindruck, die anderen viel deutlicher wahrzunehmen. Drei von ihnen fanden es interessant, würden aber nicht noch mal Theater machen wollen. Alle Teilnehmenden sind zufrieden mit dem «Knigge», den sie für sich erarbeitet haben.

Ein Spiegel für eine Personalabteilung

Auftrag: Eine Tagung der Personalabteilung eines grossen Unternehmens beobachten und am 2. Tag morgens zurückspeiegeln, wie wir den Prozess erlebt haben («damit wir nicht immer so im eigenen Saft kochen, wissen Sie»).

Unser Vorgehen: Wir sind während der gesamten Veranstaltung anwesend und schreiben primär zentrale Zitate mit. Solche, auf die starke Reaktionen kom-



men, aber auch solche, auf die keine oder nur verhaltene kommen. Auch Einwürfe oder Randbemerkungen werden notiert. Am Abend bauen wir aus den Notizen, die wir nach unseren Vorinformationen, vor allem aber auch nach dem Verlauf des Tages und dem Verhalten der Mitarbeitenden als zentral ansehen, unser Stück. Wir spielen uns als Schauspieler in einem Ensemble. Die eigentlichen Szenen sind zweitrangig, unsere Unterhaltungen und Reibereien dazwischen hingegen spiegeln unsere Wahrnehmung der Prozesse des Vortages. Nach fünf Minuten durchschauen die Zuschauenden das Muster, freuen sich über unsere «internen» Probleme. Auch als wir unserer skeptischen Kollegin versichern, dass sie im kommenden Jahr auch noch im Rahmen unserer Möglichkeiten sicher vielleicht mitspielen könnte, ausser es würde sich was ändern, gibt es Applaus.

Mit diesem Auftrag haben wir im Grunde eine klassische Hofnarrenfunktion erfüllt. Die Wahrheiten sagen, die sie wissen, sie aber nicht auszusprechen in der Lage sind. Der Wiedererkennungseffekt bei den Teilnehmenden war hoch, die Aufmerksamkeit durchgängig da («bloss keine Spitze verpassen»).

In der anschliessenden Reflexionsrunde wurden konkrete Konsequenzen gezogen (wenn auch teilweise

leider nur in Form von «Erarbeitung eines Vorschlages...»).

Fazit

«Textbücher» für Rollenspiele und «Unternehmenstheater-Einlagen» finden sich zu Hauff in der Alltagsrealität von Unternehmen. Die Beratung hilft, sie zu Tage zu fördern und ist damit für das Theater ein sehr wertvoller Kollege bei der Arbeit in Unternehmen. Zentrale oder gar existenzielle Probleme der Mitarbeitenden eines Unternehmens können – wie oben gesehen – in Zusammenarbeit mit Berater/innen herausgearbeitet und für das Unternehmenstheater aufbereitet werden.

Theater und Beratung wissen, dass Verhalten nicht (allein) durch die Ratio bestimmt wird. Beide wissen die affektive Seite des Menschen zu beachten und zu schätzen.

Die Arbeit an Charakteren oder Systemen mit ihren Entscheidungsmustern, die Beschäftigung mit grundsätzlichen Fragen nach den Prinzipien menschlichen Verhaltens oder auch die Spiegelung der subjektiv wahrgenommenen «Realität» nach aussen sind wichtige Berührungspunkte der beiden Welten.

Sich gegenseitig wahrnehmen und wertschätzen – das geschieht spielerisch mit Theater.

Dörthe Engelhardt