

Unternehmenstheater – mit spielerischen Methoden zum Erfolg

Teil 2: Wie Führungskräfte mit Theatermethoden Soft Skills entwickeln können

Führungskräften fällt in Zeiten großer Umwälzungen eine besondere Verantwortung zu. Einerseits erwarten Unternehmensleitungen von ihnen Klarheit und Motivationskraft, andererseits wünschen sich Mitarbeiter präzise Vorgesetzte, die für sie ansprechbar sind und immer ein offenes Ohr für ihre Belange haben. Welchen Beitrag Theatertraining für die Kompetenzentwicklung von Führungskräften leisten kann, zeigt der erfahrene Bühnencoach Matthias Simon auf.

Matthias Simon

Im Zuge der Umstrukturierung des Vertriebsnetzes hatte ein großer Telefonanbieter Schauspieltrainer beauftragt, um mit den Führungskräften an ihren „Botschafterrollen“ zu arbeiten. Inspiriert durch die Prinzipien der Rhetorik nach Aristoteles (Logos, Pathos, Ethos) wurde an Körperhaltung und Stimme gefeilt. Glaubwürdigkeit und Emotionalität standen ebenso auf der Agenda wie eine inhaltlich-logische Argumentation. Die Change-Kampagne entwickelte sich zu einer Erfolgsstory. Die Mitarbeiter fühlten sich in den Veranstaltungen durch ihre Führungskräfte angesprochen und „mitgenommen“. Besonders deutlich wurde das anhand des positiven Feedbacks der Mitarbeiter, die ihren Vorgesetzten eine große Offenheit und Dynamik attestiert hatten.

Führungskräfte profitieren bei gut ausgebildeten und erfahrenen Schauspielern in erster Linie von ihrer Kompetenz in Sachen Beobachtung, situatives Einfühlen, Dialogführung, Emotionalität und Wirkung. Überdies verstehen sie das Handwerk der Körpersprache und des gekonnten Sprechens aus dem Effeff. Die Theatertrainer nutzen ihren künstlerischen Impetus überdies für eine humorvoll-überraschende Vermittlung und lebendige Gestaltung der Trainings. Dadurch werden Veranstaltungen einzigartig. Sie hinterlassen in der Regel einen bleibenden Eindruck und setzen emotionale Anker bei ihren Teilnehmern. Durch diesen positiven Effekt gewinnen sie gegenüber den zertifizierten und gängigen Methoden im Business-Training immer mehr Zuspruch.

„Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“

Keine Phrase passt besser auf den Umgang mit Theatermethoden als dieser einfältig klingende Spruch. Theatermethoden können nicht als Erklärungsformate im Frontalunterricht praktiziert werden, wo man sich zurücklehnt und Wissen konsumiert. Sie funktionieren nur mit aktiver Beteiligung und mit der Bereitschaft, sich auf zunächst Unbekanntes einzulassen.

Das damit einhergehende Gefühl der Unsicherheit hat für die Teilnehmer eine gesteigerte Wahrnehmung und Öffnung zur Folge. So erarbeiten sie sich die Chance, zum Beispiel hinderliche Gewohnheiten zu erkennen und diese Muster zu verlassen.

Die notwendige Sicherheit finden die Teilnehmer in einem offenen und wertschätzenden Umgang miteinander und in einem geschützten Raum, gemäß der Divise: „Was hier passiert, bleibt auch hier.“ Das Training mit Theatermitteln ist in gewisser Weise immer eine Art Probestühne. Wenn hier Führungskräfte üben, ihr Verhalten gemäß bestimmter Ziele zu verändern, werden sie durch fokussierte Beobachtung und ein präzises Feedback schnelle und bleibende Resultate generieren. Bedingung dafür muss allerdings immer der individuelle Transfer in die Alltagspraxis sein. Antworten auf Fragen wie „Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Was genau nehmen Sie mit? Was versuchen Sie, in Zukunft anders zu machen?“ sollten selbstverständlich jede Trainingsphase abrunden.

Welchen Mehrwert haben Theater Techniken für Führungskräfte?

„In unserem Unternehmen stehen wir doch auch auf einer Bühne, spielen immer viele Rollen, müssen in jeder überzeugen und sollen dann noch cool bleiben, wenn mal wieder die Hütte brennt. Also wenn das nicht Theater ist ...!?“ So beschrieb ein



Trainingsteilnehmer die eigene Situation als Abteilungsleiter. Anhand dieser spaßigen Bemerkung werden zwei Aspekte deutlich: Führungskräfte müssen sich ständig exponieren und haben komplexe Anforderungen zu erfüllen.

Fragt man nach Rollen, geht es dabei um Soft Skills: Die Führungskraft soll motivieren, als Teamplayer agieren, als Leitwolf klare Ansagen machen, als Zuhörer empathisch reagieren oder als standfester Troubleshooter auftreten. Mit Methoden der Rollenarbeit können Führungskräfte die abverlangten Kompetenzen authentisch und glaubhaft ausbilden. Denn Führungskräfte müssen sich wie gute Schauspieler am Grad ihrer Wahrhaftigkeit messen lassen. Wer mit Theater Techniken übt, entwickelt auch den „Mut zum Auftritt“. Somit ist das Exponieren ein elementares Lernfeld. Theater Techniken verhelfen auch zurückhaltenden oder schüchternen Menschen zu mehr Präsenz. Hierfür bieten Schauspieltrainer ein umfangreiches und wertvolles Methodenrepertoire an.

Improvisationswerkzeuge für Verhandlungsführung und Konfliktmanagement

Die Dramatik lebt vom Konflikt. Ohne Konflikt wäre jedes Theater langweilig. Keith Johnstone ist ein weltweit geschätzter Improvisationslehrer und Begründer der Statustechnik. Seine These lautet, dass Statusunterschiede zwischen Spielpartnern die Szenen lebendig und spannend machen, da die Figuren stets danach streben, ihren Status über den ihrer Partner zu stellen. Statusverhalten zeigt sich sehr differenziert. Den höheren oder tieferen Status finden wir in der gesamten Körpersprache, in der Rhetorik und im Umgang mit Raum und Zeit. In der Führungskräfteentwicklung findet das Instrument der Statusveränderung drei Anwendungsbereiche: in der Entwicklung eines souveränen Führungsverhaltens, für geschickte Gesprächsführung bei Verhandlungen und für einen klugen Umgang mit Konflikten.

Führungskräfte können allerdings auch auf indirekte Weise einen Nutzen aus der Schauspielimprovisation ziehen. Profischauspieler mit einer Zusatzqualifikation als Seminarschauspieler leisten als provokante „Sparringspartner“ im Training mit Führungskräften wertvolle Dienste. Sie sind beispielsweise in der Lage, ebenso authentisch einen harten Verhandlungspartner zu geben wie einen wankelmütigen Chef, dem es

schwerfällt, verbindliche Entscheidungen zu treffen. Im Dialog mit diesen Rollenspielern können Führungskräfte ihr Kommunikationsgeschick und ihre Verhandlungsstärke konkret üben und verfeinern.

Sind Regisseure die besseren Führungskräfte?

Sicher nicht. Denn wie Führungskräfte haben auch Regisseure ein Budget. Sie sollen mit Visionen arbeiten und sie in die Praxis umsetzen. Regisseure müssen dementsprechend die Funktionen besetzen und die Arbeit organisieren. Im Theater gibt es dann eine Rollenbesetzung und einen Probenplan. So gesehen läuft am Theater vieles ähnlich ab wie in einem Wirtschaftsunternehmen. Zwei besondere Eigenschaften sind aber typisch für eine herausragende Regiearbeit: Gute Regisseure sind nämlich gute Personal- und Teamentwickler, wenn das Theater mehr als Mittelmaß sein soll.

Personalentwickler sind sie deshalb, weil sie den Schauspielern Stück für Stück interessantere und herausfordernde Rollen bzw. Aufgaben anvertrauen. Wenn sie sie dann noch während der Proben aufmerksam führen, bekommen Regisseure auch die Funktion von Talentscouts und Karrierecoaches. Regisseure sind Teamentwickler, weil sie motivieren und für eine dynamische Probenatmosphäre sorgen. Haben sie das gesamte Ensemble gut eingestellt, spielt es perfekt und ist so zu Höchstleistungen imstande. Den Wirtschaftsunternehmen ist Talentförderung und Teammotivation ebenfalls sehr wichtig. Man erkennt dies daran, dass sie gerne Fußballtrainer als Keynote Speaker zu diesem Thema einladen. Warum laden sie eigentlich keine Regisseure ein? Diese würden nicht nur eine gute Rede halten, sondern – mit entsprechender Erfahrung – auch einen starken Workshop zu diesem Thema durchführen.

Das **Scharlatan – Theater für Veränderung** ist seit 30 Jahren das größte Unternehmenstheater in Deutschland. Es produziert durchschnittlich 150 Unternehmenstheater-Projekte im Jahr und bietet im Workshop- und Trainingsbereich Formate für Persönlichkeit und Wirkung, Teambuilding, Vertrieb und Führungskräfteentwicklung an. Charakteristisch für das Trainingskonzept von Deutschlands größter und erfahrenster Business-Bühne ist der individuelle Zuschnitt auf den jeweiligen Kunden.

Matthias Simon ist Diplom-Schauspieler und verantwortlicher Leiter für den Bereich Workshop und Training am Scharlatan-Theater in Hamburg. Er blickt auf 33 Jahre Berufserfahrung zurück. Als Dozent am Institut für Musik an der Hochschule Osnabrück bereitet er junge Musicaldarsteller schauspielerisch auf eine Profikarriere vor. In der Branche der Unternehmenstheater arbeitet er seit zehn Jahren für das Scharlatan-Theater als Trainer, Regisseur und Autor. Er lebt mit seiner Familie in Hamburg.

