

A close-up, high-angle portrait of a man's face, looking slightly to the right. The lighting is dramatic, highlighting the texture of his skin and the contours of his nose and lips. The background is a dark, solid color.

Reif, souverän,

Seit 20 Jahren spielt Ali Wichmann in Unternehmen und mit Unternehmen,
als Chef der Hamburger Theatertruppe Scharlatan.
Einsichten und Erfahrungen einer ständigen Grenzüberschreitung.

Interview: Gabriele Fischer, Christiane Sommer Foto: Petra Paulina Kohl

A close-up, high-contrast portrait of a man's face. The lighting is dramatic, with one side of his face in deep shadow. He has a slight, thoughtful expression, looking slightly upwards and to the right. The skin texture is clearly visible, especially around the eyes and nose. The background is a dark, solid color.

spielerisch

brandeins: Sie haben sich dem Spielen verschrieben. Gibt es auch Situationen, in denen sich das Spiel verbietet?

Wichmann: Natürlich, alles andere wäre ein Affront gegenüber der Ernsthaftigkeit des Lebens. Und spielen kann man auch nur, wenn man die andere Seite kennt, also die ernste Seite. Das hat uns gerade die Fußballweltmeisterschaft sehr schön gezeigt.

Wie meinen Sie das?

Ich bin kein Fachmann – aber ich habe super viel Ahnung von Fußball. Und ich war schon tief beeindruckt: Da haben wir 20 Jahre Wüste hinter uns, in denen nur deutscher Fußball gespielt wurde – und plötzlich spielen die anderen deutschen Fußball, und wir sind spielerisch, trotz des immensen Erwartungsdrucks.

Haben Sie dafür eine Erklärung?

Die Spieler haben mehr Freiräume bekommen – und sie müssen nicht mehr ständig über Strategie nachdenken. Nehmen Sie das Spiel mit kurzen Pässen: Das geht so schnell, dass der Kopf nicht mehr mitkommt, es muss intuitiv laufen. Dazu kommt die Fitness, die dafür sorgt, dass die Spieler keine Angst mehr vor den 90 Minuten haben. Wer diese Angst hat, sagt sich: Die erste halbe Stunde überbrücke ich mit kontrolliertem Spiel, dann kann ich anfangen zu laufen. Wenn aber die Kondition für 90 Minuten reicht, kann ich von Anfang an spielen.

Das bedeutete, dass vor dem Spiel eine Menge Arbeit steht.

Selbstverständlich. Da muss man sich nur die Spiele im Römischen Reich ansehen, die uns über „Ben Hur“ ein wenig gegenwärtig sind: Da ging es um Leben und Tod – und doch waren sie hoch spielerisch. Aber gewinnen konnte nur, wer kompetent war.

Heute hat der Begriff „spielen“ eher den Beigeschmack des Unernstes und damit Unwichtigen.

Es gibt keine Kultur ohne Spiel, weil der Mensch durch das Spiel zum Menschen wird. Im Spiel lerne ich soziales Verhalten, die Veränderung von Rollen, die Einschätzung von Mitspielern. Und es gibt keinen Grund, warum das nicht auch Erwachsene weiterbringen soll. Aber ich habe die Theorie, dass so wenig gespielt wird, weil das Spielen an sich bedrohlich ist – wenn man es zulässt, ist es nicht mehr beeinflussbar.

Zumindest, wenn es läuft, also Spaß macht.

Wenn es Spaß macht, soll es weiterlaufen und nicht unterbrochen werden. Aber dagegen stehen in Deutschland Pausen und Hierarchien und ganz bestimmte Vorstellungen, wann und wie sich Erfolg einzustellen hat. Und das hat mit Spielen nichts zu tun.

Können Sie Spielen für sich definieren?

Für mich ist Spielen etwas, was Regeln hat – aber diese Regeln sind nicht absolut. Ohne Regeln haben wir Chaos, es ist nicht

mehr verständlich, was passiert. Aber die Regeln dürfen nicht absolut sein, sonst haben wir ein totes Spiel.

Unternehmen bevorzugen feste Regeln, und auch Unkontrollierbarkeit gilt nicht unbedingt als erstrebenswert. Haben es Unternehmen deshalb mit dem Spielen eher schwer?

Was uns die ganzen 20 Jahre über begleitet hat, in denen wir in Unternehmen arbeiten, ist das Staunen darüber, wie viel zugelassen wird, wie viel möglich ist – wenn man professionell ist, wenn man Regeln aufstellt und die dann auch befolgt. Aber richtig ist auch, dass es wenig authentische Manager gibt, die mit der Tatsache, dass sie nicht alles kontrollieren können, offen umgehen.

Können da die Scharlatane helfen?

Ob das gelingt, zeigt sich meist schon im ersten Gespräch. Da fange ich bereits an zu spielen, bediene nicht die gewohnten Rituale, halte mich nicht an vorgegebene Sitzordnungen, spreng die üblichen Redefolgen. Wer das nicht aushalten kann, der kommt auch nicht damit zurecht, dass wir uns grundsätzlich nicht beauftragen lassen: Wir vertreten nicht irgendein Interesse, sondern wir spiegeln durch und für die Betroffenen – denn die sind unser Publikum.

Wie sieht das in der Praxis aus?

Wir hatten zum Beispiel einmal die Aufgabe, eine Gruppe Investmentbanker für das Thema Soft Skills zu erwärmen, also für das ganz normale Miteinander-Arbeiten. Diese Gruppe war eine eigene Hausmacht, verdiente mehr als der Vorstand und fühlte sich absolut unabhängig und frei. Wenn der Vorstand zum Gespräch lud, konnte es passieren, dass sie einfach aufstanden und gingen, wenn das Thema sie langweilte.

Soft Skills waren vermutlich ganz besonders langweilig.

Exakt. Und dann überlegt man sich, wie sich dieses Thema transportieren lässt – und zwar nicht nur für die Broker-Truppe, sondern für das ganze Haus, das längst lauerte, wie wir mit den Brokern untergehen. Also haben wir uns, wie immer zu Beginn eines Projektes, mit den Betroffenen unterhalten – allerdings sind wir genau so direkt und ohne Höflichkeitsfloskeln in die Gespräche gegangen wie die Broker auch. Das hat schon mal imponiert.

Aber noch nicht für das Thema eingenommen.

Nein, die Bereitschaft, mit uns zu arbeiten, kam erst mit einem kleinen Theaterstück: Zwei unserer Schauspieler in der üblichen Broker-Dienstkleidung unterhielten sich darüber, wie sie verhindern könnten, zu diesem blöden Soft-Skill-Abend zu gehen – und zwar in genau deren menschenverachtenden Jargon. Am Ende kam dann noch eine sehr attraktive Dame vorbei, auf die unsere Schauspieler reagierten wie die Broker – mit Zoten und Anzüglichkeiten, die für sie gang und gäbe sind. Allerdings nur, wenn



Die Scharlatane: „Wir leiten nicht zum Spielen an – wir spielen selbst.“

Ali Wichmann, 57,

hat als eine seiner ersten Rollen Schulversager gelernt. Zum Entsetzen seiner Akademiker-Eltern geht er nach der Realschule ab und lernt Maschinenschlosser. Zwei Erfahrungen nimmt er aus dieser Zeit mit: dass man in fest gefügten Strukturen nur überlebt, wenn man lernt, mit ihnen zu spielen. Und dass er doch lieber studieren will. Über die Begabtensonderprüfung schafft er den Einstieg in das Studium der Philosophie, Germanistik und Pädagogik in Bonn, wechselt nach dem ersten Staatsexamen nach Tübingen, dann nach Hamburg, wo er zusätzlich Theaterwissenschaften studiert. Damit hat er seinen Weg gefunden: Über das Straßentheater unternimmt er erste Schritte in die Schauspielerei. „Nur dort lernst du, richtig zu improvisieren, denn du bist den Passanten schonungslos ausgeliefert. Bist du nicht gut, ziehen sie vorbei.“ 1985 gründet er mit seinem Mitspieler Deed Knerr das „Scharlatanentheater“, das beide bis heute gemeinsam leiten.

Die Scharlatane, 21,

haben fast zwölf Jahre als Event-Theater mit unterschiedlichen Programmen überlebt, bevor 1997 die Entwicklung in Richtung Unternehmenstheater begann. Allerdings war die Arbeitswelt auch vorher immer wieder Thema: „Kollege kommt gleich“ und „Stördienst“ heißen Programme, die schon in der Anfangszeit erfolgreich gespielt wurden, Mitte der neunziger Jahre entwickelten sie das bekannte Rednerprogramm „Prof. Dr. Friedrich Faber“. Die Arbeit in Unternehmen, vor allem zur Unternehmens- und Personalentwicklung, beginnt mit einer gründlichen Recherche bei den Mitarbeitern, die Grundlage eines eigens auf die Situation des Unternehmens reagierenden Theaterstücks, das in Form eines Sketches oder als „Orchesterprobe“ inszeniert wird. Zusätzlich bieten die Scharlatane auch interaktive Programme wie das „Forumtheater“, das Veränderungsprozesse erleichtern soll.

www.scharlatan.de

keiner dabei ist und sie beobachtet. Nun waren alle dabei, sie wurden beobachtet – und sie wussten: Daran ist nichts überzogen, nichts Satire. Daraufhin haben sie mit uns gearbeitet.

Warum, glauben Sie, hat das funktioniert?

Das ist die alte Funktion des Hofnarren – er hat eine Ventilwirkung. Er spricht aus, was sich keiner zu sagen traut, und damit ist es endlich gesagt worden. Aber es ist völlig klar: Wenn das, was wir sagen, falsch ist oder falsch ankommt, ist nicht nur unser Kopf ab, sondern auch der Kopf desjenigen, der uns geholt hat. Wir spielen immer auch ein wenig mit der Gefahr, das ist das Reizvolle.

Und die, die sie geholt haben, spielen mit? Ohne Kontrolle?

Natürlich können sie vorher die Texte lesen, aber dann hören wir oft: Das ist doch gar nicht witzig! Und wir müssen erklären: Na klar, das ist schließlich ein Theatertext, der muss gespielt werden, unsere Komik ist handwerklich, entsteht also nur in der Situation. Das ist nicht leicht zu vermitteln, deshalb gibt es immer noch mehr Unternehmen, die uns nicht nehmen, als die, die uns nehmen.

Immerhin verlangen Sie von den Managern nicht, dass sie selbst spielen – das wäre doch sicher noch bedrohlicher?

Von Rollenspielen sind wir früh abgekommen – weil das mit Spielen nichts zu tun hat. Im Rollenspiel gibt es immer ein Bewertungssystem: Entweder kontrolliere ich mich selbst – bin ich gut? Locker? Souverän? – oder das Gegenüber, der Kollege, kontrolliert und bewertet. Das ist Stress, eigentlich eine Art von Gewalt. Deshalb leiten wir nicht zum Spielen an – wir spielen selbst.

Kinder haben mit solchen Rollenspielen selten Probleme. Wann verliert sich die Freude am spielerischen Rollentausch?

Die Wissenschaft sagt, das komme durch die Pubertät. Sobald ein geschlechtliches Bewusstsein auftritt, beginnt die Abgrenzung gegenüber der zweiten Welt – im Abgleich mit dieser zweiten Welt will man sich nichts vergeben.

Und Schauspieler haben dieses Problem überwunden?

Wie bitte?

Nun, Schauspieler spielen immer neue Rollen, vor Publikum.

Von wegen: Die meisten Schauspieler spielen „Rolle spielen“ – auf keinen Fall wollen sie sich der zweiten Welt gegenüber etwas vergeben. Erst ältere Schauspieler, die über einen bestimmten Zenit hinaus sind, können das wieder, sie können sich viel ehrlicher geben und wieder spielen. Das ist auch das Problem vieler Comedians: Die tun so, als seien sie doof – wir sind es zum Teil und lassen es zu, dass darüber gelacht wird, das ist der Unterschied.

Wenn wir uns nun wieder den Managern zuwenden – die müssen auch eine Menge Rollen spielen: Auf der einen Seite ►

sind sie Führungskraft, haben aber oft noch Führungskräfte über sich, sie sind Eltern, Ehepartner, Golf-Partner ...

Einige kommen damit gut zurecht – vor allem die, die begriffen haben, dass sie nicht in allen Rollen glänzen können. Andere fürchten grundsätzlich jedes Spiel, weil es immer zwingt, seine Position zu verlassen. Plötzlich kann einer Verlierer sein, Zweiter – und er setzt alle Macht ein, um seine Position zu verteidigen. Es ist nicht vorgesehen, mit einer ganz anderen Position, einer anderen Rangfolge in der Hierarchie zu spielen. Also verkrampt er, kämpft mit aller Ernsthaftigkeit. Aber Spiel ist nicht ernst.

Er will eben in allen Rollen der Beste sein.

Darin steckt für mich ein Kernproblem in dieser Gesellschaft, dass sie nicht zulässt, dass wir eines besonders gut können – und anderes eben weniger gut. Und das ist auch das Geheimnis der guten älteren Schauspieler: Die sagen sich, das habe ich nicht mehr nötig, immer zu glänzen. Und dann spielen sie.

Erfahrung hilft, spielerischer zu werden?

Aber sicher. Wenn man irgendwann den Betrieb durchschaut hat, in dem man drinsteckt, ihn nicht mehr zu ernst nimmt und nicht mehr alles, was passiert, unmittelbar auf sich bezieht – dann wird man reifer, souveräner. Und spielerischer.

Spielerisch als Synonym für reif?

Ich sehe das so. Wenn man überlegt, welche Menschen einem Spaß machen, wo etwas entsteht, wo man angeregt wird – dann sind das Menschen, die mit Zuständen, mit Inhalten spielen können. Wehner und sein Spiel mit dem Bundestag – grandios.

Eine reizvolle Option für eine alternde Gesellschaft.

Das wäre eine wunderbare Perspektive, wenn man alte Leute spielen ließe. Heute dürfen sie nicht spielen, weil Spielen per se nutzlos ist. Man presst auch noch in die 70-Jährigen irgendeinen Nutzen rein, irgendeine Ernsthaftigkeit – wenigstens Klo-Rollen sollen sie noch umhäkeln. Ich habe oft das Gefühl, dass Senilität eine Flucht aus dieser Ernsthaftigkeit ist.

Interessante Idee.

Senilität wird als Krankheit empfunden, als Zerfall, weil diese Menschen seltsame Dinge sagen und nicht mehr berechenbar sind. Bei Kindern ist das lustig, bei älteren Erwachsenen eine Katastrophe. Aber vielleicht wollen sie nur zurück zu einer Form, die einmal positiv war? Ich finde, wir sollten die Alten senil sein lassen. Und wenn man sich auf sie einlässt, stellt man fest: Die machen eine Menge Spaß. Aber wir haben zu viel Angst davor, selbst einmal so zu werden, und können das deshalb nicht sehen.

Mit dem Spaß ist es sowieso nicht einfach. In so manchem Unternehmen scheint gute Laune noch immer ein Indiz für

mangelnde Arbeitsmoral zu sein. Gelacht werden darf bestenfalls über die Witze des Chefs.

Wir erleben oft, was ich Kaderhumor nenne: Ich seh' mir mal an, wie die drauf sind, dann bin ich auch so drauf, und dann passe ich zu denen. Mit Humor, also der Möglichkeit, loszulassen und auch zuzulassen, dass über einen selbst gelacht wird, hat das nichts zu tun. Und Chef-Witze sind sowieso ein gefährliches Terrain: Meist ist diese Lockerheit nur Oberfläche und wird bloß zugelassen, solange es nicht brenzlich wird. Wird es aber brenzlich, werden die Würfel schnell zur Seite genommen, und es gelten andere Regeln.

Aber der Scherz hat doch auch durchaus eine Funktion?

Er kann helfen, Situationen zu entspannen, Rituale aufzubrechen – aber nur, wenn er nicht als Mittel eingesetzt wird, sondern etwas mit der Person zu tun hat. Wenn das Spielen und Scherzen zu Ihrer Persönlichkeit gehört, können Sie auch in angespannter Situation scherzen – wenn nicht, kann es schnell peinlich werden.

Hat es wirklich Sinn, solchen auf Ernsthaftigkeit getrimmten Organisationen das Spielen beizubringen?

Es wäre wünschenswert, denn Spielen verhilft zu Identität. Und in vielen Unternehmen ist es sinnvoll, Kreativität zu wecken und zu unterstützen. Aber es gibt auch Unternehmen, in denen Kreativität nur Angst auslöst und wo es völlig falsch wäre, Kreativität als Wert zu beschreiben.

Und was hat ein Unternehmen von der geweckten Kreativität?

Wenn es gut geht, alles, was sich Manager und Mitarbeiter wünschen – mehr Geschäft, durch mehr Spaß am Geschäft. Mehr Optionen – durch das Spielen mit Optionen. Mehr Persönlichkeiten – weil das Spiel jene intensiven Situationen herstellt, die prägen.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Ein hierarchisch geprägtes Unternehmen mit einer guten Tradition will seinen Service verbessern. Dazu haben sie die Mitarbeiter mit Kundenkontakt das Motivationsbuch „Fish!“ lesen lassen – und dann festgestellt, dass sich von den 800 Mitarbeitern kaum einer wirklich für diese Herangehensweise interessiert. Der Transfer klappte nicht, also haben sie uns geholt. Und wir haben mit den Möglichkeiten gespielt, eine Freude zu bereiten. Wie macht man das eigentlich? Man schenkt etwas. Aber das kann man auch besonders einpacken, man kann sich mit dem beschäftigen, der beschenkt werden soll, man kann etwas schenken, was keinen großen Warenwert hat. Und dann ist man schnell beim Angebot für den Kunden: Man kann auch mit Kunden spielen – wenn man Regeln hat und keine Angst. Dann entsteht eine Lockerheit, die der Kunde nicht erwartet – und die ihn schnell ins Spiel hineinzieht. Vorausgesetzt, ich nehme ihn wahr, merke, wenn er es eilig hat und sicher nicht spielen will. Das geht nicht von heute auf morgen, das ist ein Prozess – aber einer mit hoher Erfolgsaussicht.

Können Sie jonglieren oder müssen Sie nur?

Viele Unternehmen scheinen sich zurzeit dem Thema Kreativität wieder mehr zu öffnen – vielleicht aus den genannten Gründen. Vielleicht aber auch, weil in Wissens- und Dienstleistungsunternehmen ohne Kreativität nicht viel läuft?

Das ist momentan ein Trend – hinter dem auch eine große Ratlosigkeit steckt: Man will etwas verbessern, weiß aber nicht wie.

Vielleicht würde schon helfen, die Unternehmen nicht länger in kreative und nicht-kreative Abteilungen einzuteilen? Kreativität wird schließlich überall gebraucht. Stimmt, aber die kreativen Abteilungen sind verhasst, weil sie Freiräume besetzen. Weil sie eben nicht bis in die letzte Verästelung kontrollierbar sind. Weil sie nicht komplett in Zahlen zu übersetzen sind. Kreativität ist der Feind des Controllings, das ist der Machtkampf, der da herrscht. Und es wird sorgsam darauf geachtet, dass von den Kreativen keine Gefahr ausgeht, dass sich nichts überträgt.

Auf der anderen Seite gibt es für die beschriebene Ratlosigkeit gute Gründe: Unternehmen die kreativer sind, ziehen vorbei.

Das muss nicht sein. Nehmen Sie Apple und Microsoft: Apple ist hoch kreativ – aber Microsoft ist der Sieger. Es geht nicht nur um Kreativität, da spielen viel mehr Faktoren eine Rolle. Vielleicht können bestimmte kreative Konzepte gar nicht größer werden? Vielleicht haben sie eine eingebaute Wachstumsbremse? Kreativität ist nicht grundsätzlich ein Erfolgsrezept. Und Kreative sind nicht grundsätzlich glücklich.

Lässt sich Kreativität lehren?

Zumindest lässt sie sich nicht rufen. Und lehren nur, wenn der Trainer nicht einfach nur eine Methode weitergibt, sondern selbst ein kreativer Mensch ist, sodass sich etwas überträgt. Aber auch dann muss einem klar sein, dass das nur der Beginn eines Prozesses sein kann – wer 30 Jahre gelernt hat, seine Kreativität zu verschütten, der braucht schon einige Zeit, um sie wiederzufinden.

Sind alle Menschen kreativ?

Es gibt keine nichtkreativen Menschen, es gibt nur unterschiedliche Stadien der Verschüttung. Wobei wir aufpassen müssen: Dem Kreativen wird grundsätzlich etwas Positives unterstellt, aber das ist völlig falsch. Kreativ sein ist erst einmal wertfrei. Es ist für uns nur so wertvoll, weil es so selten ist. Und es ist so selten, weil wir unser Leben anders ausgerichtet haben.

Waren die Menschen zu anderen Zeiten kreativer?

Bauern und Handwerker brauchten unsere Form der Kreativität nicht – sie haben in ihren Berufen gelebt, sich immer wieder neue Lösungen ausgedacht, das ist kreativ.

Und mit dem Fabrikarbeiter ging es bergab?

Da muss man jetzt vorsichtig sein – es ging bergab, als die Selbstbestimmung abnahm. Und das trifft den Manager mit dem 16-Stunden-Tag genauso: Wer sich aus seinen Strukturen nicht lösen kann, wer krumm geht unter der Last – der kann nicht kreativ sein. Und oft reagiert er auf die Überlast mit Blockaden, mit Müdigkeit, Krankheit. Und da kommt er nur raus, wenn es ihm gelingt, das umzuformen, mit den Strukturen zu spielen.

Was tun Sie dafür, dass die Scharlatane kreativ bleiben?

Ich bleibe gesund. ■



Exzellenz statt Perfektion!

Das Streben nach Perfektion verhindert Lebendigkeit. Perfekt sein können bestenfalls Maschinen. Menschen dagegen sind einzigartig. Jeder für sich. Wir helfen jedem, seine persönliche Exzellenz zu entdecken – denn Exzellenz ermöglicht erfolgreiches Jonglieren mit Herausforderungen.



inner game Institut
Beratung | Coaching | Seminare
www.innergame.de