

Antonia von Fürstenberg

Improvisationstheater im Unternehmen

Sonderdruck aus Anton Hahne (Hg.):
Kreative Methoden in der Personal- und Organisationsentwicklung
Rainer Hampp Verlag München und Mering 2003

1 Vorbemerkung

Wenn in einem Unternehmen viel improvisiert werden muss, dann mündet das oft in dem Stoßseufzer: "Was für ein Theater!" Mit Improvisation und Theater werden Komplikationen wie Planungs- und Kommunikationsmängel oder Termenschwierigkeiten im Unternehmen assoziiert.

Improvidus (lat.) wird übersetzt mit *nicht voraussehend, ahnungslos, unvorsichtig* und Improvisation bedeutet laut Duden *Handlung oder Vortrag unvorbereitet aus dem augenblicklichen Einfall heraus*. Warum also in einem Unternehmen mit Mitteln des Improvisationstheaters arbeiten? Welcher Mitarbeiter möchte schon *nicht voraussehend, ahnungslos und unvorsichtig* sein?

Im positiven Sinne bedeutet Improvisation aber, *eine Aufgabe mit den im Moment zur Verfügung stehenden Mitteln zu lösen* (Reclam Fremdwörterbuch). Der Mechaniker, der ein fehlendes Autoteil aus einem anderen zurechthämmert, die Kollegin mit dem rettenden Einfall, der Erfinder und der Künstler mit der plötzlichen Eingebung, die Eltern, die Geschichten erfinden, um ihre Kinder im Stau zu beruhigen - sie alle improvisieren, indem sie eine Aufgabe mit den im Moment zur Verfügung stehenden Mitteln lösen. Spontanes, intuitives Handeln ist also die Voraussetzung für eine kreative Problemlösung, für eine neue Erfindung oder eine bessere Kommunikation.

Es gilt als selbstverständlich, dass man, um Autofahren zu können, Fahrstunden nehmen muss. Die Beherrschung menschlicher Kommunikation aber wird vorausgesetzt, weil wir ja dauernd miteinander durch Rede und Schrift kommunizieren.

Damit es nicht zu „Unfällen“ kommt, sollte man Kommunikation, wie das Autofahren, erlernen. Dazu gehört die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit durch Wahrnehmungsverfeinerung, Selbsterkenntnis und die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Die Perspektive kann nur derjenige wechseln, der in der Lage ist, sich in andere einzufühlen und intuitiv zu reagieren. Somit geht es bei einem Kommunikationslernen auch um das Ausprobieren von verschiedenen Verhaltensweisen, z.B. um Konflikte zu lösen.

Diese sozialen und kreativen Kompetenzen lassen sich durch Improvisationsspiele trainieren. Hier bietet sich die spontane Kreation von alltäglichen – auch betriebsalltäglichen – Theaterszenen an. Schließlich kommt es gerade in diesem Bereich auf eine gelingende Kommunikation an.

Damit kommen wir zum Sinn von Theaterimprovisation im Unternehmen:

- Improvisationstheater trainiert Kommunikations- und Imaginationsfähigkeiten der Mitarbeiter.
- Improvisationstheater hilft, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen (Unternehmens-) Kulturen, Nationalitäten und Disziplinen zu erleichtern.

- Improvisationstheater wirft auf Unternehmensvorgänge ein neues Licht und stellt Ideen und Lösungsvorschläge der Mitarbeiter vor.

In meinem Beitrag möchte ich zwei unterschiedliche Formen des Einsatzes von Improvisationstheater vorstellen:

1. Improvisationsspiele und Training mit den Mitarbeitern eines Unternehmens
2. Theaterimprovisation mit professionellen Schauspielern für die Mitarbeiter eines Unternehmens

Die beiden Einsatzmöglichkeiten sind eingebettet in eine Darstellung des theoretischen Hintergrundes.

2 Improvisationsspiele und Training mit den Mitarbeitern eines Unternehmens

2.1 Persönlichkeitsförderung

Manche Menschen halten das, was sie 30 Jahre lang falsch gemacht haben, für Erfahrung.
(Mulla Nasruddin 1998: 170)

Durch Erziehung und Umwelt werden gewisse Verhaltensmuster eingeübt, die sich im Laufe des Lebens immer mehr verfestigen. Wird ein Menschen in seiner Kindheit dauernd gemäßregelt, so wird er später auch viel mit Regeln und Zwang arbeiten. Die Androhung einer Tracht Prügel ist aber angesichts eines muskelbepackten Kleinkriminellen, der an das Geld dieses Mannes will, wenig wirkungsvoll. Hier wäre eine Veränderung der Handlungsstrategie dringend erforderlich: Durch Improvisationstraining können Sie Ihr Verhalten den Bedingungen flexibel anpassen, weil Sie gelernt haben, Ihre Kommunikationsfähigkeiten zu erweitern. Die Fesselung durch intellektuelle Denk- und Bewertungskonzepte und stereotypes Rollenverhalten, wie etwas "zu sein hat", ersetzen Sie durch das "was wäre, wenn".

Der Improvisierende erfindet von Moment zu Moment. Er versucht, sich in fremdes Denken und Verhalten, fremde Bewegungen und Gesten hineinzusetzen und sie darzustellen. So lernt er, sich in Andere einzufühlen und verschiedene Denk- und Verhaltensweisen angesichts einer Problemstellung auszuprobieren. Wie der Dichter Rumi sagt, *es gibt 1000 verschiedene Arten, sich niederzubeugen und die Erde zu küssen.*

Meine These lautet: Theaterimprovisationstraining im Unternehmen fördert die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter, den Teamgeist und die kreativen Potenziale. Dies ist selbst in „gut funktionierenden“ Organisationen notwendig. Fragen Sie sich selbst in Bezug auf Ihr Arbeitsumfeld:

- Gewinnen Sie alltäglichen Anforderungen in Ihrem Unternehmen immer wieder neue Aspekte ab?
- Können Sie Kritik anbringen, ohne das Selbstwertgefühl Ihres Mitarbeiters zu verletzen?

- Reagieren Sie auf bestimmte Reize, z.B. Stresssituationen, mit den immer gleichen Verhaltensmustern, oder können Sie Ihr Verhalten variieren?
- Können Sie andere motivieren?
- Wie lösen Sie Probleme?
- Was für Dramen spielen sich in Ihrem Büro ab?

Das zugrundeliegende Motto lautet: Anstelle "das haben wir immer so gemacht" das "Was wäre, wenn....."; also das Erweitern von Grenzen und Möglichkeiten anstelle der Einengung durch Routine und Nicht-über-den-Tellerrand-schauen.

In der Praxis bedeutet dies, dass ich die Teilnehmer eines Improvisationstheaterworkshop mit bestimmten vorgegebenen Situationen konfrontiere. Daraus ergeben sich für den Improvisierenden Fragen wie "Wer macht was, wo, wie, warum ..."

Nehmen wir an, in einem Zugabteil haben es sich 2 Männer gemütlich gemacht und belegen die 6 vorhandenen Sitzplätze. Ein Dritter kommt hinzu und möchte auch einen Sitzplatz. Den Improvisierenden wird nun die Aufgabe gestellt, aus dieser vorgegebenen Situation eine kurze Szene zu entwickeln. Blitzschnell müssen sie sich entscheiden, welches Alter, sozialen Status und Eigenarten die von ihnen dargestellten Personen haben sollen und wie sie agieren, um ihre jeweils unterschiedlichen Ziele zu erreichen. Wie wird Raum verteidigt, wie gewonnen? Wer verbündet sich mit wem und durch welche Argumente/Verhaltensweisen kommt es zu neuen Koalitionen? Minidramen entstehen, die Verteilungskämpfe um Raum und Status aufdecken, wie sie auch in jeder Organisation stattfinden und dort die Zusammenarbeit verhindern. Die Szenen sind aber zunächst keine eins zu eins Abbildung einer konkreten Situation aus dem Unternehmensalltag, sondern der Betrachter schließt von diesem allgemeinen Vorgang auf einen konkreten zurück.

Vielleicht ähnelt die dargestellte Situation der von Herrn Maier und Frau Schulze, denen im Büro ein junger Mann vor die Nase gesetzt wurde, der immer alles besser weiß ... und dessen Ideen manchmal gar nicht so schlecht sind, wie Herr Schulze später zugesteht. Dies steigert die spontane Assoziation und Spielfreude der Mitarbeiter, die, vor allem zu Beginn eines Trainings, oft gehemmt sind, herumalbern oder behaupten, „nicht spielen zu können“.

Wenn die Teilnehmer begreifen, wie wichtig es ist, sich die von ihnen dargestellte Person genau vorzustellen und sie mit möglichst konkreten Details (Atem, Bewegung, Sprechweise) ausstatten, beginnen sie automatisch, ihre schöpferischen Potenziale zu nutzen und sich in andere einzufühlen. Um die Wahrnehmung zu schulen und die Szene zu verändern, gebe ich neue Anweisungen. Was passiert, wenn eine junge Frau oder ein Ausländer mit schlechten Deutschkenntnissen zu den Männern ins Abteil kommt ?

Einen besonderen Stellenwert gerade bei Improvisationstheater in Unternehmen nimmt der Aspekt der Hierarchie, der Unter- und Überordnung ein. Der Improvisationslehrer Keith Johnstone (1993) ist der Ansicht, dass Status, Rangordnung und der Kampf darum letztlich unsere Beziehungen bestimmen und er hat viele Spiele und Übungen dazu entwickelt:

Was geschieht, wenn Sie Ihr Gegenüber ständig fixieren, sich sehr aufrecht, langsam und zielgerichtet bewegen und tief und getragen sprechen? Wechseln Sie dann Haltung, Bewegung und Sprachduktus und beginnen Sie jeden Ihrer

Sätze mit einem „äh“. Sprechen Sie schnell und machen Sie ständig kleine unkontrollierte Bewegungen. Fassen Sie sich selbst an die Nase, in die Haare etc. Wann spielen Sie Hochstatus und wirken seriös und glaubwürdig? Wann traut man Ihnen die Lösung schwieriger Aufgaben weniger zu?

Diese Improvisationsübungen verbessern die Eigen- und Fremdwahrnehmung und tragen zu einer gelungenen persönlichen Performance bei.

2.2 Wie Neues entsteht

Alexander Lowen, Arzt und Psychotherapeut, vergleicht die Beziehung zwischen dem Ich und dem Körper mit einer Pyramide: Die Basis der Pyramide besteht aus dem Körper mit seinen Prozessen und Reaktionen. Diese Körperprozesse lassen Gefühle und Emotionen entstehen, die wiederum zu Denkprozessen führen. An der Spitze der Pyramide liegt das Ich, der Kopf.

In den westlichen Kulturen ist die Pyramide genau umgekehrt aufgebaut, d.h. dem rationalen Denken und der Selbst-Vorstellung wird mehr Bedeutung zugemessen als den Gefühlen und dem Körper.

Für ein Unternehmen bedeutet dies, dass eine Überbetonung von harten Faktoren wie Analysen, Zahlen, Forschungsergebnisse und dem antrainierten logisch-rationalen Denken die weichen Faktoren (soft skills) wie Einfühlungsvermögen, Interaktionsfähigkeit, Intuition und Kreativität verdrängt.

Wenn beispielsweise Veränderungsprozesse in einer Organisation gestaltet werden sollen, ist es nötig, die Mitarbeiter hierfür zu gewinnen. Um neue Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, müssen Ängste und Hoffnungen einen Ausdruck finden. Dies kann über das Training der Wahrnehmung von Körper und Gefühl gelingen, denn eine differenzierte Sinneswahrnehmung in Bezug auf körperliche Prozesse bewirkt auch eine Veränderung der rationalen Bewertung und eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten.

Der Körper besitzt eine Weisheit, die älter ist als das erworbene Wissen. (Lowen 1979: 128)

Der Verhaltensphysiologe und Physiker Moshe Feldenkrais fand in den 40er Jahren heraus, dass wir lebenslang neue Nervenverbindungen im Gehirn schaffen können. Voraussetzung ist genaue Beobachtung und Wiederholung von Bewegungs- und Handlungsabläufen. Wenn sie dann entgegen der Gewohnheit und variationsreich ausgeführt werden, bekommt das Gehirn neue Reize und neue Verknüpfungen im Zentralen Nervensystem (ZNS) werden geschaffen.

Die Theaterimprovisation macht sich diese Erkenntnisse zunutze: Unter Einbeziehung körperlicher und sprachlicher Ausdrucksmöglichkeiten wird etwas Neues ausprobiert und dem alltäglichen Verhaltensrepertoire hinzugefügt.

2.3 Die Animation des Schöpferischen und des Sozialen

Unternehmenskulturen und Veränderungsprozesse lassen sich durch Theaterimprovisation gestalten. Auch die Fähigkeit, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die aus anderen Fachdisziplinen, Ländern und Kulturen kommen (diversity management), verbessert sich.

Die soziale Erfahrung, die künstlerisches Tun anderen Menschen vermittelt, *ist eine Art von Voraussage, wie sie nicht in Tabellen und Statistiken anzutreffen ist, und sie gibt Möglichkeiten, menschliche Beziehungen zu verstehen, die nicht in Regel und Vorschrift, Ermahnung und Verwaltung anzutreffen sind.* (Dewey 1995: 402). Soziale Kompetenz i.S.v. Bewusstheit für menschliche Interaktionen und Kreativität stehen somit in einem engen Zusammenhang und können durch Improvisationstheater trainiert werden.

Theaterimprovisation vermittelt zwischen rational-analytischen Denken, den Körper- und Sinnesempfindungen und Gefühlen. Sie animiert das Selbst-Gespür, das Schöpferische und das Soziale im Menschen. Diese emotionalen, kreativen und sozialen Kompetenzen werden für Mitarbeiter eines Unternehmens angesichts immenser Beschleunigung und Veränderung in sozialer Umwelt und Organisationsstrukturen immer wichtiger.

Die Verknüpfung von Faktenwissen mit emotionalen Konnotationen und situativen Gegebenheiten ist Grundbedingung für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Komplexe Anforderungen auf einem globalen Markt vertragen sich nicht mit starren Verhaltensmustern. Eine Verfeinerung der Wahrnehmung und blitzschnelle Koordination und Auswahl aus einer Vielzahl von Informationsreizen, wie sie im Improvisationstheater trainiert wird, ist notwendig.

2.4 Improvisationstraining schafft Raum für neue Ideen

Wenn Sie improvisieren, kann es zu ungewohnten und überraschenden Lösungen kommen, an die bei rationalem und logisch-analytischem Vorgehen niemand gedacht hätte.

Sie lernen, Ihre Intuition, diesen Speicher unbewusster Erfahrungen, anzuzapfen und Ihrer Vorstellungskraft zu vertrauen.

Um Intuition und Imagination anzuregen, ist eine angstfreie, offene und den Lernenden nicht reglementierende Atmosphäre notwendig. Wird jede Idee, jeder Vorschlag, jedes Handeln sofort und abschließend als "gut" oder "schlecht" bewertet, so verhindert dies die Nutznießung von Kreativitäts- und Innovationspotenzialen der Mitarbeiter in konkreten Unternehmensprojekten. Ideen müssen sprudeln können, denn *eine Idee kann, isoliert betrachtet, sehr unbedeutend und sehr abenteuerlich sein, aber vielleicht wird sie durch eine, die nach ihr kommt, wichtig, vielleicht kann sie in einer gewissen Verbindung mit anderen [Ideen] (...) ein sehr zweckmäßiges Glied abgeben.* (Schiller 1979: 149)

Deshalb arbeite ich in meinen Seminaren nicht von Beginn an mit konkreten Situationen aus dem Unternehmensalltag, sondern zunächst mit eher privaten Geschehnisse. Ein Teilnehmer erzählt, was er am Morgen vor Beginn des Seminars erlebt hat und andere Teilnehmer spielen diese Erlebnisse nach. So beginnen die Teilnehmer, sich in einen anderen Menschen einzufühlen und öffnen sich für neue Erfahrungen. In einem zweiten Schritt wird dann mit konkreten Arbeitssituationen gearbeitet. Dabei erzählt eine Person ihre Geschichte oder Vision aus dem Unternehmensalltag, die dann von den Stellvertretern dargestellt werden. Alternativ kann vorab vereinbart werden, welche konkreten Konflikte spielerisch bearbeitet werden sollen.

Nachdem die Szene durchgespielt ist, können Veränderungsvorschläge und Lösungsmöglichkeiten durch den Erzähler oder durch die Zuschauer im Spiel ausprobiert werden. Es können auch Rollen getauscht oder ausgewechselt werden.

Dieses Vorgehen kommt aus der Tradition des play-back Theaters. Gelegentlich variere ich die Methode, in dem ich die Stellvertreter als Tiere agieren lasse: Mit Tieren werden bestimmte Assoziationen verbunden, wie der „stolze“ Löwe oder das „scheue“ Reh. Eigenschaften und Handlungsweisen einer realen Person können dargestellt werden, ohne dass es denunziatorisch wirkt.

Bei einigen Gelegenheiten arbeite ich mit Märchen, Mythen oder Dichtung: Der Held, der viele Prüfungen auf seinem (Karriere-)Weg zu bestehen hat, der König, der seine Nachfolge regeln muss, Hamlet, der sich nicht entscheiden kann etc. Durch diese Übertragung realer Situationen und Konflikte in einen anderen Vorstellungsbereich wird der Assoziationsraum erweitert und es werden Lösungsmöglichkeiten gefunden, an die sonst niemand gedacht hätte. Größere Einsicht und Motivationssteigerung bei den Mitarbeitern ist die Folge.

Das Improvisationstraining darf von den Beteiligten nicht als aus dem Alltag herausgelöst betrachtet werden. Deshalb ist es wichtig, dass es gut vorbereitet und in bereits existierende oder weiterführende Trainingsmaßnahmen eingebunden wird. Bei umfassender Information der Spielleitung durch die Unternehmensführung und durch Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen sowie enge Zusammenarbeit mit dem internen Trainerteam lassen sich Erkenntnisgewinne und Vorschläge der Mitarbeiter konkret in den Unternehmensalltag integrieren. Improvisationstheater als einmaliger Event, ohne weitere Aufarbeitung oder als Prozederbegleitung eingesetzt, ist eine Vergeudung von Energien und Potenzialen der Mitarbeiter, die durch Improvisationstheater aufgepuscht werden und dann ungenutzt verpuffen.

2.5 Arbeitsgebiete für Improvisationstheater

Improvisationstheater hilft, sich eigener und fremder Rollen und ihres Status in einer Gruppe/Organisation bewusster zu werden. Es hilft auch, sein Rollenrepertoire zu erweitern und Handlungsalternativen durchzuspielen.

Wir alle spielen Theater, schrieb der Soziologe Erving Goffmann (2002). Wir alle haben Rollen zu gestalten, die uns einerseits zugeteilt werden (z.B. Geschlecht, Hautfarbe) oder die wir uns aussuchen, im Berufs- wie im Privatleben. Die Rolle und der gesellschaftliche Status des Professors unterscheidet sich von der Rolle des Assistenten oder Studenten ebenso wie die Rolle des Abteilungsleiters von der des Teamleiters und einfachen Angestellten oder die Rolle des Vaters von der der Mutter und des Kindes.

Doch Status und Verhalten einer Person sind nicht starr, sondern wechseln von Situation zu Situation. Jeder und jede hat ein mehr oder weniger großes Rollenrepertoire zur Verfügung – der kühle, sach- und leistungsbezogene Chef verhält sich in persönlichen Krisen hoch emotional oder er wird krank, der Hauswart zeigt sich devot gegenüber dem Hausbesitzer und anmaßend gegenüber dem Mieter, der „unfähige Mitarbeiter“ ist in seinem Freundeskreis als begnadeter Koch geschätzt.

Keith Johnstone hat diese Erkenntnis zur Grundlage des Improvisationsspiels „Eins, Zwei, Drei“ oder „Vater, Mutter, Kind“ genommen. Hierbei steht die Rolle Eins, der Vaters (der natürlich auch von einer Frau gespielt werden kann), für Führungsstärke, Leistungsbezogenheit, Zielvorgabe und Verantwortungsübernahme. Mit der Rolle Zwei, die Mutter, werden Vermittlungsfähigkeit zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, Koordination und Durchsetzung von Zielen sowie Anpassung von Zielvorstellungen auf die Wirklichkeit assoziiert. Die Rolle Drei, das Kind, hat festgeschriebene Pflichten zu erfüllen. Im Rahmen dessen kann es

kreative Verbesserungsvorschläge machen und sich selbst einbringen oder aber passiv und widerwillig die Arbeit erledigen.

Diese Rollenmuster können auf den Status innerhalb einer Organisation oder eines Unternehmens übertragen werden. Hier versinnbildlichen die Nummern Leitung, mittleres Management und Mitarbeiterebene. Dabei entspricht die zugeschriebene Rolle im Berufsalltag nicht unbedingt der Persönlichkeit des jeweiligen Mitarbeiters.

Beim Improvisationstheater wählt jeder der drei Darsteller für sich eine Nummer, die ein bestimmtes Verhalten impliziert, ohne es den Mitspielern und dem Publikum mitzuteilen. Bei dem Spiel ergeben sich besonders interessante Konstellationen, wenn Mitarbeiter, die sonst auf der gleichen Hierarchieebene stehen, nunmehr im Spiel unterschiedliche Rollen wahrnehmen. In einer fortgeschrittenen Variante kann aber auch das Ausprobieren von Rollen, die im Alltag nicht so verteilt sind, zu neuen Einsichten verhelfen.

Beim Improvisationsspiel gebe ich eine Konstellation vor, die mit betriebsinternen Problemen im Zusammenhang steht. Wenn sich nun drei Einser bekämpfen, weil jeder seine Idee durchsetzen will, kann es zu keiner Lösung kommen. Die Teilnehmer eines Seminars merken bald, wie langweilig und fruchtlos ein solches Verhalten ist. Spannend wird es dann, wenn eine der Leitungsfiguren beginnt, den Konsens mit einer anderen zu suchen oder zu vermitteln – wie es dem Verhalten einer Zwei entspricht.

Aber auch zwei Dreier und eine Zwei werden Mühe haben, sich zu einigen, weil keiner die Verantwortung für eine Entscheidung auf sich nehmen will. Hier wird es spannend, wenn die Zwei sich innerhalb des Spiels umentscheidet und die Rolle der Eins im Sinne eines Entscheidungsträgers übernimmt.

Eine gelungene Kommunikation ist also nur möglich, wenn verschiedene Rollen situationsgerecht angenommen werden können. Diese Erfahrung befähigt nicht nur für die Spieler, sondern auch die Zuschauer zu einer genaueren Wahrnehmung im Erleben und Beobachten menschlicher Kommunikation – aber vor allen Dingen macht es sowohl Teilnehmern wie Zuschauern Spaß. Damit erhöht sich die Bereitschaft, etwas an sich und den Umständen zu verändern, enorm.

2.6 Die Auflösung von Blockaden des Ausdrucks von Kreativität und Kommunikation

Im Improvisationstheater ist es vor allem wichtig, eine Geschichte/Szene aus einer konstruierten Situation zu gestalten. Dies macht den Improvisierenden all die Möglichkeiten bewusst, wie dieses Ziel zu erreichen ist, gleichzeitig aber auch die Mechanismen, die ein kreatives und konstruktives Miteinander im Alltag verhindern: *Blockieren, negativ sein, kneifen, ablenken, tratschen, originell sein wollen, etc.* (Johnstone 1998: 158) Improvisationsspiele können diese Verhaltensmuster bewusst machen und verändern.

3 Theater für Mitarbeiter mit professionellen Schauspielern

3.1 Improvisationstheater für Mitarbeiter: Geschichten erzählen, Handlungsabläufe variieren, Lösungen anbieten

Das menschliche Bedürfnis, Geschichten zu erzählen, Mythen zu schaffen, ist die Grundlage jeder Gesellschaft, jeder Kultur, jeder Organisation.

In jedem Unternehmen gibt es Mythen, formuliert in der Unternehmensphilosophie und den Unternehmensleitbildern oder in ungeschriebenen Gesetzen. Welche Verhaltenskodices und Riten in einem Unternehmen herrschen, wie Status und realer Machteinfluss manchmal unabhängig von der Position eines Mitarbeiters, z.B. durch lange Firmenzugehörigkeit, verteilt sind, all dies erfährt ein neuer Mitarbeiter erst nach und nach. Improvisationstheater schärft den Blick auf interne Unternehmensvorgänge und Gesetze und schafft Möglichkeiten zur Veränderung, z.B. bei Fusionen oder Veränderungsprozessen.

In Anlehnung an das Forum Theater des Augusto Boal können Geschichten durch die Zuschauer auf Zuruf verändert und die neue Version umgehend von den professionellen Schauspielern durchgespielt werden. Die Mitarbeiter sind also kreativ an einer Problem- oder Konfliktlösung beteiligt; die Schauspieler agieren als ihre Stellvertreter. Gleichzeitig können die Zuschauer aus der Distanz auf aus ihrem Arbeitsalltag schauen.

Auch können im Improvisieren geschulte Schauspieler Situationen und Beobachtungen, die sie im Unternehmen bei einer Sitzung, einer Konferenz u.a. beobachtet haben, in überspitzter Form als Farce, Oper oder Trauerspiel wiedergeben. Dies erleichtert die Akzeptanz auch heikler Inhalte, befreit durch Lachen und motiviert zum Austausch zwischen konkurrierenden Bereichen eines Unternehmens oder unter Schwesterngesellschaften in einer Holding.

3.2 Durch Improvisationstheater Veränderungsprozesse gestalten

Wenn Veränderungsprozesse, z.B. Umstrukturierungen oder das Einführen neuer Arbeitsmethoden und Produktlinien, gestaltet werden sollen, können Schauspieler diese den Mitarbeitern in kleinen Szenen mitteilen. Letztere werden in die Veränderungsprozesse eingebunden, indem ihre Einwände und Vorschläge in das Spiel integriert werden.

Eine weitere Möglichkeit, mit professionellen Schauspielern zu arbeiten, ist der Einsatz als „walking acts“ während eines Kongresses, einer Tagung oder eines Banketts. Dabei spielen die Schauspieler, die genau informiert worden sind und ihre Rollen geprobt haben, z.B. die Vertreter einer Regierung, einer Stadtverwaltung oder eines anderen Unternehmens. Sie formulieren Gedanken, Vorschläge und Einwände, die zwar unterschwellig während der Veranstaltung mitschwingen, aber nicht öffentlich zur Sprache kommen. Wichtig ist hier, dass die Schauspieler in Absprache mit dem Kunden sehr gut vorbereitet sind, so dass sie ihre Rollen überzeugend gestalten und dadurch Diskussionen in Gang setzen können.

4 Fazit

Der Einsatz von Improvisationstheater in Unternehmen ist also vielfältig: Wenn die sozialen und kreativen Ressourcen der Mitarbeiter ausgeschöpft, die interne Kommunikation im Unternehmen verbessert, Veränderungsprozesse vorbereitet und begleitet oder einer Veranstaltung der gewünschte „Kick“ gegeben werden soll – Improvisationstheater und -training befreit von Ängsten, weil es das Plötzliche, Unerwartete provoziert, ohne dass dies für den Agierenden oder die Zuschauer wirklich gefährlich würde. Das macht den Menschen weit, heiter und bereit, Neues auszuprobieren.

Bei einer längerfristigen Einbindung in ein Personalentwicklungskonzept bietet der Einsatz von Improvisationstheater die Chance zu einer nachhaltigen Aufarbeitung von Konflikten und hilft, Veränderungsprozesse zu gestalten.

Literatur:

- Boal, Augusto (2002): *Die Praxis des Theaters der Unterdrückten*. Frankfurt/Main, Suhrkamp
- Dewey, John (1995): *Kunst als Erfahrung*. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 2. Auflage
- Dixon, Randy (2000): *Im Moment*. Planegg, Buschfunk
- Ebert, Gerhard (1999): *Improvisation und Schauspielkunst*. Berlin, Henschel, 4. akt. Auflage
- Feldenkrais, Moshe (1996): *Bewusstheit durch Bewegung*. Frankfurt/Main, Suhrkamp
- Flume, Peter; Hirschfeld, Karin; Hoffmann, Christian (2001): *Unternehmenstheater in der Praxis*. Wiesbaden, Gabler
- Fürstenberg, Antonia von (1992): *Auf dem schmalen Grat zwischen Paradies und Hölle-Über die Arbeit des brasilianischen Regisseurs und Choreographen José Neto Possi*. Berlin, TheaterZeitschrift
- Goffmann, Erving (2002): *Wir alle spielen Theater*. München, Piper, 10. Auflage
- Lowen, Alexander (1979): *Bioenergetik*. Hamburg, RoRoRo
- Johnstone, Keith (1993): *Improvisation und Theater*, Berlin, Alexander
- Ders. (1998): *Theaterspiele*. Berlin, Alexander
- Mulla Nasrudin (1998): *Also sprach Mulla Nasrudin. Geschichtensammlung*. Hrsg. Ron Fischer, München, Droemer
- Popitz, Heinrich (2000): *Wege der Kreativität*. Tübingen, Mohr-Sibbeck, 2. erw. Auflage
- Salas, Jo (1998): *Playback-Theater*. Berlin, Alexander
- Schiller, Friedrich von (1979): *Schillers Werke, Nationalausgabe Band 25, Schillers Briefe 1788-1790*. Hrsg. Liselotte Blumenthal und Benno von Wiese. Weimar, Böhlau Nachfolger
- Spolin, Viola (2002): *Improvisationstechniken*. Paderborn, Junfermann
- Stevens, John O. (2000): *Die Kunst der Wahrnehmung*. Gütersloh, Edition Christoph Kaiser, Gütersloher V.-H./VVA, 15. Auflage
- Thiele-Dohrmann, Klaus (1990): *Intuition*. Hamburg, Ernst Kabel
- Yablonsky, Lewis (1998): *Psychodrama. Die Lösung emotionaler Probleme durch Rollenspiel*. Stuttgart, Klett Cotta, 3. erw. Auflage