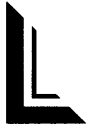


Grundlagen
der Weiterbildung

GdW

Praxishilfen

Sonderdruck



Luchterhand

PETER FLUME/JÖRG RITSCHER

TeamPerformanceTraining: Techniken und Übungen des Improvisationstheaters im Training

Die Münchner Improvisationstheater- und Trainingsgruppe *vitaminT* hat mit dem TeamPerformanceTraining ein Trainingskonzept entwickelt, welches sich der Übungs- und Bühnentechniken des Improvisationstheaters bedient, um Team-, Wahrnehmungs- und Konfliktfähigkeit in Teams zu entwickeln. Dabei setzt die Methode in erster Linie auf den Erlebnis- und Erfahrungscharakter der Übungen. Auch »klassische« Techniken des Kommunikations- und Teamtrainings finden in das Trainingskonzept Eingang, so daß die Improvisations-Übungen effektiv ergänzt werden. Diese Kombination gewährleistet Praxisbezug und einen hohen Alltagstransfer.

Das TeamPerformanceTraining ist ein wesentlicher Bestandteil des gesamten Trainingskonzepts von *vitaminT*. Weitere wichtige Elemente sind u. a. das KommunikationsPerformanceTraining und das Spontaneitäts- und KreativitätsTraining.

Inhaltsübersicht

1. Was ist TeamPerformanceTraining (TPT)?
 - 1.1 Erläuterungen zur Methode des TPT
 - 1.2 Entstehungsgeschichte: Improvisationstheater und TPT
2. Wie wirkt TPT?
 - 2.1 Mögliche Probleme und Schwierigkeiten im TPT für Trainer und Teilnehmer
 - 2.2 Didaktische und methodische Überlegungen
3. Wann wird TPT sinnvoll eingesetzt? Ein Beispiel aus der Praxis
 - 3.1 Rahmenbedingungen
4. Wie läßt sich die Wirksamkeit überprüfen? (Evaluationsmöglichkeiten)
5. Allgemeine Hinweise

1. Was ist TeamPerformanceTraining?

Im TeamPerformanceTraining (TPT) werden in erster Linie Trainings- und Bühnentechniken der Improvisationsschauspieler – teilweise modifiziert – eingesetzt, um die Kommunikations- und Teamfähigkeit der Seminarteilnehmer zu entwickeln. Mit Hilfe von herkömmlichen Übungen, theoretischen Modellen und Moderations- und Feedbacktechniken werden diese Improvisationstechniken in aufeinander aufbauende Trainingssequenzen gebracht, die den Teilnehmern sowohl Erkenntnis- als auch Trainingsmöglichkeiten bieten.

1.1 Erläuterungen zur Methode des TPT

Grundsätzlich folgt TPT der Idee handlungs- und erfahrungsorientierten Lernens. Diese Handlungsorientierung bezieht sich jedoch nicht auf »Schauspielerei«, wie die Herkunft der Techniken nahelegen könnte, sondern auf das grundsätzliche Kommunikations- und Interaktionsverhalten der einzelnen Teilnehmer.

Zu Beginn stehen im TPT immer einfache Übungen, in denen es darum geht, bestimmte kommunikative Funktionen zu erkennen, zu reflektieren und zu verbessern.

Erst wenn durch diese Grund-Übungen das Eis »gebrochen« ist, und die Teilnehmer Bereitschaft zu und Spaß an den spielerischen Übungen gefunden haben, steigert sich die Komplexität der Aufgaben bis hin zum Spielen einer Rolle in einer bühnenähnlichen Situation. Dabei spielen die von den Trainern vorgegebenen Spielstrukturen für den Trainingseffekt eine zentrale Rolle.

Die Teilnehmer entwickeln anhand von vorgegebenen Strukturen spontan Rollen und gemeinsame szenische Handlungen. Die dabei gemachten Erfahrungen seitens der »Spieler« sowie die Beobachtungen seitens der anderen Teilnehmer werden in Feedback-Runden analysiert und in Bezug auf den Alltag reflektiert. Die Ergebnisse dieser Reflexionsrunden liefern dann die Ausgangspunkte für weitere »Spielrunden«, in denen nun die als ideal und wünschenswert eingestuften Verhaltensweisen mit weiteren Strukturspielen trainiert und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden.

Diese Art des Vorgehens rückt TPT in die Nähe des pädagogischen Rollenspiels¹ und des Psychodramas nach Moreno.²

Deutlich unterscheidet sich TPT jedoch von den genannten Techniken in Bezug auf die Inhalte des Spiels. Werden im (psychodramatischen) Rollenspiel meist einzelne, konkrete (und als bedrückend empfundene) Alltagssituationen intensiv behandelt, so ist im TPT der Inhalt der gespielten Szenen meist frei. Hier geht es vielmehr um das gemeinsame Erleben und Trainieren von Schlüsselqualifikationen, v.a. von sozialen Kompetenzen, ohne die Teamarbeit nicht wirklich funktioniert.

Die Inhalte der Szenen werden im TPT dann relevant, wenn es in bestehenden Teams schwerwiegende Konflikte gibt, die ein gemeinsames spielerisches Lernen verhindern würden. Dann fließen auch Techniken des Psychodramas u. a. in das TPT mit ein.

¹ vgl. dazu BRENNER, CLAUSING, KURA, SCHULZ und WEBER: Das Pädagogische Rollenspiel in der betrieblichen Praxis, Hamburg 1996.

² vgl. dazu SCHÜTZENBERGER, ANNE: Einführung in das Rollenspiel, Stuttgart 1975.

1.2 Entstehungsgeschichte: Improvisationstheater und TPT

»Wenn ich einen Schüler bitte: »Sag ein Wort«, wird er wahrscheinlich dumm gucken. Er will den Kontext wissen, in dem seine Antwort »richtig« sein wird. Er will, daß seine Antwort ihm etwas einbringt. ... »Warum kannst Du nicht einfach sagen, was Dir in den Kopf kommt?« also ich ... will keinen Unsinn reden.«³

Dieser Praxisbericht über die Arbeit mit einem (Schauspiel-)Schüler stammt von dem wohl bekanntesten Protagonisten des Improvisationstheaters KEITH JOHNSTONE.

Mit vielen Übungen und Strukturspielen trainiert JOHNSTONE mit seinen Schülern die Spontaneität, die es ihnen ermöglicht, auf der Bühne spontan und erfolgreich zu interagieren. Er geht von der Annahme aus, daß unsere Sozialisation dazu führt, daß wir alles was von uns verlangt wird immer erst intellektuell filtern und dann unsere Entscheidungen treffen. Das Naheliegende wird dabei meist außer Acht gelassen – das scheinbar »Richtige« wird gesucht. Ein solches Verhalten auf einer »Impro-Bühne« führt dazu, daß das Verhalten der Spieler unnatürlich und gekünstelt wirkt. Ein guter Impro-Spieler ist ein Spieler »der Rückwärts geht: Er sieht, wo er gewesen ist, aber er achtet nicht auf Zukünftiges. Seine Geschichte kann ihn überall hinführen, doch er muß ... sich an vorangegangene Episoden erinnern und sie wieder in die Geschichte einführen.«⁴

Das bedeutet, daß ein Improvisationsspieler sein Umfeld – die Bühne, Requisiten – seine Mitspieler, die Geschichte und sich selbst bewußt wahrnehmen muß. Er sollte seine eigenen Ideen nicht in den Mittelpunkt stellen, sollte nicht nach dem »Richtigen« suchen, sondern wird – wenn er geübt ist – aus seiner Wahrnehmungsfähigkeit heraus stets richtig und authentisch handeln.

Der Grundsatz der Spontaneität, die Bedeutung der Wahrnehmungsfähigkeit sowie das Verbot, Angebote der Mitspieler zu blockieren – »Blockieren ist eine Form von Aggressivität«, so JOHNSTONE⁵ – stellte den Ausgangspunkt für die Entwicklung des TPT dar. Wenn es Schauspielern auf der Bühne möglich ist, abendfüllende Programme zu improvisieren und durch das perfekte Zusammenspiel im Team den Eindruck zu hinterlassen, alles wäre abgesprochen, wenn diese Fähigkeiten zudem trainierbar sind, so müßten sich die Trainingstechniken doch auch dafür eignen, Kommunikations- und Wahrnehmungsfähigkeit sowie Teamverhalten bei Nichtschauspielern zu trainieren! Die Münchner Improvisationstheater- und Trainingsgruppe vitaminT entwickelte daraufhin das TeamPerformanceTraining: Die ursprünglich für Impro-Spieler gedachten Übungen wurden im TPT zu einer Methode, um Mitarbeiter

³ JOHNSTONE, KEITH, *Improvisation und Theater*, 3. Auflage, Berlin 1993, S. 202.

⁴ a. a. O. S. 198.

⁵ a. a. O. S. 160.

Unternehmen erleben zu lassen, was Wahrnehmungsfähigkeit bedeutet und wie ein echtes Team funktioniert.

2. Wie wirkt TPT?

Was passiert, wenn zwei Menschen – keine Impro-Spieler – das erste mal gemeinsam auf der Bühne stehen und eine kurze Szene improvisieren sollen?

Einer der Spieler macht einen Vorschlag:

»Siehst du den toten Vogel?«

»Wo?«

»Na da drüben!«

»Ich seh' keinen toten Vogel.«

Schon ist die Szene, die gemeinsame Handlung zerstört oder zumindest doch erheblich erschwert. Der tote Vogel, eine spannende Idee, aus der eine Geschichte hätte werden können, hat sich im Nichts aufgelöst. Wir nennen das einen Block. Wahrscheinlich reagiert nun der Spieler, dessen »Vogel« bereits zweimal blockiert wurde, nun (unbewußt frustriert) seinerseits mit einem Block auf die Vorschläge seines Partners. Die kreative Aufgabe, gemeinsam eine Szene zu improvisieren, verkommt zu einer Art Machtkampf: wessen Idee wird sich durchsetzen?

Erinnert Sie dieses Szenario an etwas? Wenn Sie an den Alltag in Unternehmen denken, wenn Sie die typische Besprechungssituation vor Augen haben, dann liegen Sie richtig. Im Spiel wird typisches Alltagsverhalten sichtbar.

Durch die Improvisation kann nichts verschleiert werden, kein Rollenzwang fordert die Spieler auf, dieses Verhalten an den Tag zu legen. Aus diesem Grund sind auch in einer anschließenden Diskussion über das Verhalten kaum Ausflüchte und Rechtfertigungen möglich. Die eigenen grundsätzlichen Verhaltensmuster werden sozusagen unausweichlich erkannt. **Der Einsatz von Improvisationstechnik im Seminar fördert also die Eigen- und Fremdwahrnehmung.**

In der Diskussion über die beschriebene Szene wird das Ablehnen von Angeboten (Blockieren) thematisiert. Da aber gerade die Annahme von Angeboten ein wesentliches Element im Improvisationstheater ist, ist dies ebenfalls ein zentraler Trainingsbestandteil im TPT. Auch die Teilnehmer im TPT erleben somit, daß es für den Erfolg einer gemeinsamen Szene wesentlich besser ist, Angebote anzunehmen als sich gegenseitig auszubremsen.

Nach einigen Übungen entstehen auch bei Laien schnell eindrucksvolle (und erfolgreiche) Szenen, die sich den Teilnehmern unauslöschlich einprägen. **Die Teilnehmer nehmen eine größere Offenheit gegenüber Vorschlägen anderer aus dem Seminar mit.**

Eine Regel im Improvisationstheater lautet: *Lasse deinen Mitspieler auf der Bühne gut aussehen und Sorge dafür, daß dieser Spaß am Spiel hat.* Die konsequente Einhaltung dieser Regel führt dazu, daß dem Mitspieler ein Höchst-

maß an Aufmerksamkeit entgegengebracht wird. Und genau so, wie jeder Teilnehmer seinen Partnern Aufmerksamkeit schenkt, erfährt er im Gegenzug auch die hohe Aufmerksamkeit für die eigene Person. Dadurch steigt die Freude am gemeinsamen Spiel mit dem Ergebnis der einmaligen und erfolgreichen performance⁶.

Auch dieses Erlebnis, vom anderen wahrgenommen, beachtet und als wertvoll für das gemeinsame »Produkt« angesehen zu werden, nehmen die Seminarteilnehmer aus einem TPT-Seminar mit in den Alltag. **TPT führt dadurch zu einem produktiveren Miteinander im Team.**

Abschließend ein letzter wesentlicher Punkt: Improvisationstheater akzeptiert Fehler – das Scheitern einer Szene, auch vor Publikum, gehört fest mit zur Realität des Improvisationstheaters. Aus diesem Grund lernen Impro-Schüler mit den eigenen Fehlern bzw. Blocks und denen der anderen offen und kreativ umzugehen. Ein Vertuschen von Fehlern, das Beharren darauf, einen Fehler nicht gemacht zu haben, wird möglichst vermieden. Durch die Umsetzung dieser Regeln in den Übungen im Seminar wird den Teilnehmern die Angst vor scheinbarem Versagen genommen. **Die Teilnehmer entwickeln zunehmend mehr Zutrauen zu sich selbst, steigern ihr Selbstbewußtsein in Hinblick darauf, mit ungewohnten Situationen und Fehlern umgehen zu können.** Mehr noch, sie entwickeln eine Lust am Neuen, am Ungewohnten, eine Fähigkeit, die in produktiven Teams gefordert ist und gefördert werden muß.⁷

2.1 Mögliche Probleme und Schwierigkeiten im TPT für Trainer und Teilnehmer

Die ungewohnte Intensität dieser Trainingsform fordert von dem Trainer/der Trainerin ein hohes Maß an Aufmerksamkeit für die Gruppe. Insbesondere dann, wenn die einzelnen Übungen zur Auseinandersetzung mit Alltagsproblemen und -konflikten führen, ist es hilfreich, wenn ein Trainer-Duo im Einsatz ist. Da in der Regel ohne Videokamera gearbeitet wird, ist so eine sichere Analyse der szenischen Aktionen aus zwei Blickwinkeln möglich.

Auch sollten die Trainer darauf vorbereitet sein, daß es zu Abwehrhaltungen bei den Teilnehmer kommen kann, die einerseits wiederum aus der Intensität des Seminars heraus resultieren können, andererseits aus der ungewohnten Konfrontation mit dem spielerischen Element der Improvisation.

TPT baut auf die Wirksamkeit des eigenen Erlebens. Aus diesem Grund stehen aktive Übungen stets im Mittelpunkt. Für Seminarteilnehmer, die klassische Seminarformen gewohnt sind, denen der Umgang mit abstrakten Modellen am Flip-Chart leichter fällt als eine improvisierte Szene auf einer Bühne, wirkt TPT auf den ersten Blick möglicherweise konzeptlos und verpielt. Aus diesem Grund kann es wichtig sein, den Teilnehmern in regel-

⁶ performance (engl.): Leistungsfähigkeit, aber auch: Auftritt, (Theater-)Aufführung.

⁷ vgl. dazu von CURR, FELIX: Lust an Leistung. München 1998.

mäßigen Abständen auch konventionelle Modelle (bspw. ein Teammodell), in herkömmlicher Form anzubieten. Auch müssen die Ergebnisse unbedingt visualisiert werden, so daß die Teilnehmer außer dem Spaß und dem intensiven Erlebnis auch das Erarbeitete schwarz auf weiß mitnehmen können.

2.2 Didaktische und methodische Überlegungen

Im Rahmen eines TPTs lernen die Teilnehmer – nicht nur, aber viel – in spielerischen Interaktionsprozessen. Aus diesem Grund ist es notwendig, die Teilnehmer zu Beginn eines Seminars an die Spielsituation heranzuführen. Dabei ist es empfehlenswert, den Teilnehmern zu Seminarbeginn in der Gruppe Aufgaben zu stellen, die ihnen auch einen gewissen körperlichen Einsatz abverlangen, jedoch weder zur Blamage noch zum subjektiven Gefühl des Versagens führen dürfen.

Ferner ist darauf zu achten, daß die im Laufe des Seminars zu spielenden Szenen, beinahe automatisch zu körperlichem Kontakt der Teilnehmer führen. Da Berührungen für manche Teilnehmer ein Problem darstellen, ist es sinnvoll auch hierfür eine – in Bezug auf Berührung enttabuisierende – Einführungsübung vorzuschalten (s. u. Praxisbeispiel).

Da man in einem im Umfeld von Unternehmen angesiedelten Seminar nicht davon ausgehen kann, daß die Teilnehmer schauspielerisch vorgebildet sind, ist während des gesamten Seminars darauf zu achten, daß vor zentralen Übungen stets hinführende Übungen durchgeführt werden, die die Teilnehmer auf die Anforderungen der zentralen Übung vorbereiten. Die Teilnehmer erlernen dort das Handwerkszeug und können sich dann, in der zentralen Übung, voll auf die Aufgabe (die TeamPerformance) konzentrieren. Auch steht niemals die schauspielerische Qualität der Darstellung zur Debatte, sondern ausschließlich das Verhalten in Bezug auf die Spielpartner.

Ausgehend von den möglichen Schwierigkeiten, die bei der Anwendung dieser Methode auftreten können (s. o.), und den Forderungen in Bezug auf die methodische Anordnung der einzelnen Übungen ergibt sich folgendes generelles Vorgehen:

- a. Erwärmung der Teilnehmer – Allgemeine Hinführung zum Spiel
- b. Vorstellung des Ziels der folgenden Übungssequenz. Nennung der Übungen
- c. Durchführung der Vorbereitungsübungen mit Hinweisen zur korrekten und somit erfolgreichen Durchführung
- d. Durchführung der zentralen Übung
- e. Feedback und Reflexion in Bezug auf den Alltag
- f. Visualisierung des der Übung zugrundeliegenden Modells oder der entsprechenden Theorie
- g. Wiederholung(en) der Übung oder Variation(en) der Übung mit identischer Zielsetzung

h. Erneute Feedback- bzw. Reflexionsrunden

Sollte es in den einzelnen Übungen zu einer Auseinandersetzung mit bestehenden Alltagsproblemen kommen, bzw. Konflikte auftauchen, so kann es durchaus notwendig sein, vorübergehend das Augenmerk mehr auf die Bearbeitung des Konflikts, denn auf das augenblicklich mit den Übungen verfolgte Trainingsziel zu richten. In diesem Fall kommen im TPT häufig Methoden aus anderen Trainingsformen zum Einsatz. So finden die bereits erwähnten Psychodramatechniken Morenos ebenso ihren Platz im Seminar, wie das Forumtheater von BOAL.⁸

Welche dieser Methoden eingesetzt wird, oder ob die Seminarleitung ausschließlich auf die Methoden des TPT zurückgreift, hängt von der aktuellen Seminarsituation und dem zu bearbeitenden Konfliktfeld ab.

3. Wann wird TPT sinnvoll eingesetzt? – Ein Beispiel aus der Praxis

Die Stärken des TPT können sowohl dann voll ausgespielt werden, wenn die Zusammenarbeit bestehender Teams optimiert werden soll, als auch dann, wenn es darum geht, beispielsweise für ein Projekt ein neues Team zusammenzustellen.

Im Folgenden wird die Durchführung eines Trainingstages im Rahmen eines zweitägigen Trainings beschrieben. Ziel ist es, einen Einblick in die Praxis des TPT zu geben.

Ausgangslage

Ein Unternehmen beauftragt ein Trainerteam mit der Durchführung eines einführenden zweitägigen Teamworkshops für ein bestehendes Team (13 Teammitglieder) im Bereich der Produktion. Die Stimmung im Team ist geprägt von einer starken Hierarchie, die laut der Geschäftsleitung zu einer verminderten Produktivität, insbesondere in Hinblick auf die Optimierung des Fertigungsprozesses, führt. Einzelne Teammitglieder dominieren die Gruppe und geben den anderen Teilnehmern keinen Raum für eigene Ideen. Ziel des Trainings ist es, die bestehende Hackordnung aufzubrechen, den einzelnen Teammitgliedern mehr Raum (Bedeutung) im Team zu verschaffen. Dadurch erhofft man sich eine höhere Produktivität des Teams.

Vorbereitung der Räumlichkeiten

Da die Teilnehmer während des Trainings häufig den ganzen Raum benötigen werden, wird ein Stuhlkreis mit einem großen Radius aufgestellt. Die Stühle

⁸ BOAL, AUGUSTO, Theater der Unterdrückten, Übungen für Schauspieler und Nichtschauspieler, Frankfurt am Main, 1979 und 1989.

können dann bei Bedarf zur Seite geräumt werden. Flip-Chart und Metaplanwände werden so bereitgestellt, daß sie jederzeit zum Einsatz kommen können, aber zu Beginn nicht stören.

Das Training

a. Erwärmung der Teilnehmer (ca. 20 Minuten):

Die Teilnehmer werden kurz begrüßt, die beiden anwesenden Trainer stellen sich mit Namen vor. Auf weitere Details wird zu diesem Zeitpunkt verzichtet. Um die Teilnehmer für das Spiel zu erwärmen, werden diese nun aufgefordert, sich zu erheben und zusammen mit den Trainern einen Kreis zu bilden.

Nun folgt eine, von einem der Trainer erzählte Geschichte, deren einzelne Elemente dann mimisch von den Teilnehmern umgesetzt werden. Die Geschichte nennt sich der **Weg ins Seminar**, und hört sich zum Beispiel so an:

»Heute morgen, als ich aufgewacht bin, habe ich mich erst einmal so richtig gestreckt.« Der Trainer streckt sich und gibt diese körpersprachliche Botschaft mit Blickkontakt an seinen Nachbarn zur Linken weiter.⁹ Dieser streckt sich ebenfalls und gibt die Botschaft dann wiederum an seinen linken Nachbarn weiter. Dies setzt sich fort, bis die Botschaft einmal durch den gesamten Kreis gegangen ist. Anschließend erzählt der erste Trainer die Geschichte weiter: »Nun bin ich aufgestanden, habe geduscht, mich angezogen, mir dann einen Kaffee gemacht und getrunken.« Auch das Kaffeetrinken wird dargestellt und in die Runde gegeben, dieses Mal nach rechts.

Insgesamt gibt der Trainer drei bis fünf Begriffe in die Runde, die von den Teilnehmern jeweils nachgeahmt werden. Die dabei erzählte Geschichte kann individuell vom Trainer variiert werden, wesentlich ist lediglich, daß die Teilnehmer gestisch-körperlich aktiv werden.

Zum Abschluß dieser Einheit gibt der Trainer in schneller Folge die einzelnen Gesten nach rechts und links in den Kreis, um zu sehen, wie die Gruppe mit der Mehrfachbelastung zurechtkommt. Wichtig dabei ist, daß alle gesendeten Informationen auch wieder ordnungsgemäß beim Erzähler ankommen. Beim Durchlauf mehrerer verschiedener Gesten in beide Richtungen gehen am Anfang meist einige verloren. Die Übung sollte dann auf jeden Fall wiederholt werden, um der Gruppe ein Erfolgserlebnis zu sichern.

Diese Übung eignet sich hervorragend, um festzustellen, mit welcher Bereitschaft sich die einzelnen Teilnehmer auf die spielerische Art des Seminars einlassen. Die Intensität mit der die einzelnen Teilnehmer körpersprachlich agieren ist hier das Indiz.

Da sich die Teilnehmer untereinander kennen, kann in diesem Fall auf ein konventionelles Namensspiel verzichtet werden. Da aber Körperkontakt bei

⁹ Tip: Hilfreich ist es, wenn dieser Nachbar der zweite Trainer ist, so daß die Übung von den Teilnehmern leichter verstanden wird.

einer der folgenden Übungen hilfreich ist, kommt nun der **Namenssalat** zum Einsatz. Bei dieser Übung stellen sich die Teilnehmer paarweise im Kreis auf. In der Beispielgruppe bleibt wie gewünscht einer alleine stehen – in anderen Gruppen läßt sich dies durch die Teilnahme der Trainer steuern.

Ähnlich wie bei dem Kinderspiel »Mein rechter Platz ist leer, da wünsche ich mir den Harald her« geht es nun darum, daß sich der allein gebliebene einen Nachbarn herbeiruft. Doch wenn er aus der Paarung Ralf/Susanne die Susanne ruft, so muß Ralf zu ihm kommen und Susanne muß dies verhindern, indem sie Ralf festhält.

Dadurch, daß wir in der Regel auf unseren eigenen Namen reagieren und zum Rufer eilen wollen, kommt es in dieser Übung zu vielen unterhaltsamen Mißverständnissen und Gelächter, so daß Körperkontakt unproblematisch wird. Mit Akzeptanzproblemen ist bei dieser Übung nicht zu rechnen, da die Teilnehmer so auf die Aufgabe konzentriert sind, daß sie die Kontakte nicht beubt wahrnehmen.

b. Vorstellungsrunde, Ziele und Methodenpräsentation (ca. 20 Minuten):

Nun dürfen sich die Teilnehmer setzen. Es folgt die Vorstellung der Trainer, die Definition der Seminarziele und es wird die angewandte Methodik erläutert. Auch sollten an dieser Stelle die Erwartungen der Teilnehmer abgefragt werden.

Aus dem Verhalten während der Erwärmungsphase und den in dieser Runde geäußerten Erwartungen in Bezug auf das Seminar, haben die Trainer nun zu entscheiden, ob sie gleich mit Improvisationstheaterübungen einsteigen können, oder ob es sinnvoll ist, erst einmal eine konventionelle, die Ratio ansprechende Übung durchzuführen.

Das Trainerteam entscheidet sich in diesem Fall zunächst für eine konventionelle Übung und zieht den Punkt (f.) im Ablauf der Einheit vor.

c. Erarbeitung und Visualisierung der Teamtheorie (ca. 50 Minuten):

Anhand der Übung *Flächen schätzen*¹⁰, wird den Teilnehmern verdeutlicht, daß ein Team für gewöhnlich bessere Leistungen erbringt als der Einzelne. Auch wird in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der einzelnen Teammitglieder eingegangen. Die Ergebnisse dieser Einheit werden für alle Teilnehmer am Flip-Chart bzw. einer Moderationswand gut sichtbar dargestellt. Erfahrungsgemäß bejahen die Teilnehmer dieses Ergebnis und entscheiden sich, diese Erfahrung in ihre tägliche Arbeit einfließen zu lassen. Mit dem Hinweis: »Das werden wir jetzt trainieren«, leitet einer der Trainer zur nächsten Übungseinheit über.

¹⁰ vgl. dazu z. B. HOFSTÄTTER, PETER R.: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie, 3. Rev. Auflage, Reinbek 1993, S. 39 ff.

Nun kommt Improvisationstechnik zum Einsatz. Es wird angekündigt, daß nun vier Übungen zur Wahrnehmung des Partners/der Partner im Team und zur Zusammenarbeit im Team folgen.

d. Vorbereitungsübungen (ca. 90 Minuten):

Ziel der folgenden Übungssequenz ist es, die Teilnehmer in kleinen Teams auf die fiktive Bühne zu bringen und dort miteinander agieren zu lassen. In dem Setting der vierten Übung ist einiges an Konfliktpotential vorhanden, daher werden die Teilnehmer langsam an die Übung herangeführt.

Für die erste Übung, **Wort-für-Wort-Sätze**, wird die Gruppe geteilt. Acht Teilnehmer werden im Halbkreis aufgestellt. Ihre Aufgabe ist es nun, gemeinsam einen Satz zu bilden, zu dem jeder nur jeweils ein Wort beiträgt. Der Teilnehmer links außen beginnt mit dem ersten Wort. Beim letzten Teilnehmer muß der Satz sinnvoll abgeschlossen sein. Die Übung wird mehrfach durchgeführt, wobei jeder Teilnehmer unterschiedliche Positionen im Halbkreis einnehmen sollte und auch die Beobachter eingewechselt werden.

Anhand dieser Übung können die Rollen und Beiträge des Einzelnen für das Teamergebnis erlebt und reflektiert werden. Es sollte sich bei diesen Reflexionen allerdings nur um Kurzsequenzen handeln, damit das Spiel nicht zu sehr unterbrochen wird. Im vorgestellten Beispiel sollte auch auf die am Flip-Chart sichtbaren Ergebnisse der vorherigen Übung Bezug genommen werden. Auch ist in dieser Übung damit zu rechnen, daß die Hackordnung im Team sichtbar wird – die »Gruppenführer« lassen den anderen keine Zeit zum Nachdenken, fallen ihnen ins Wort, oder geben gleich mehrere Worte vor, um sicherzustellen, daß der Satz in ihrem Sinne beendet wird – was dann auch thematisiert werden sollte.

Die zweite Übung in dieser Sequenz, **Wort-für-Wort-Handlung**, wird nun paarweise von allen Teilnehmern parallel durchgeführt. Um eine ungerade Teilnehmerzahl auszugleichen muß hier einer der beiden Trainer einspringen.¹¹

Die Teilnehmer werden aufgefordert, jeweils zu zweit eine Person zu spielen – also abwechselnd je ein Wort zu sprechen – und eine von ihnen gewählte Handlung auszuführen, z. B. das Haus putzen. Während der Übung kommentieren sie – Wort für Wort – ihre eigenen Handlungen laut, z. B.: »Ich – nehme – jetzt – den – Schrubber.« Wichtig ist dabei, daß sie sich untereinander nicht vorab absprechen, was bei der gewählten Tätigkeit alles zu tun sei, sondern daß sie sich aufeinander einlassen und spontan improvisieren.

Diese Übung fördert die Wahrnehmungsbereitschaft und die Partnerorientierung der Teilnehmer.

¹¹ Wichtig: Es muß immer ein Trainer als Beobachter frei bleiben, um den Teilnehmern Hilfestellung bei der korrekten Durchführung der Übung zu geben.

Die dritte und abschließende Übung der Vorbereitungssequenz, **Wort-für-Wort-Szenen**, bringt die Teilnehmer nun paarweise auf die Bühne, indem jede Rolle von zwei Spielern (Wort für Wort) gespielt wird. Sie bekommen einen einfachen Plot vom Publikum genannt, z. B. »beim Bäcker«, und spielen dazu eine kurze Szene.

Mit dieser Übung wird ergänzend zu den vorherigen Zielen das Ziel verfolgt, die Teilnehmer an die Bühnensituation, also an das Spiel vor Betrachtern zu gewöhnen. Da auch hier die Spielstruktur, nämlich das Wort-für-Wort-sprechen, den Teilnehmern so viel Aufmerksamkeit abverlangt, ist nicht damit zu rechnen, daß sich die Teilnehmer in dieser Situation unwohl fühlen.

e. Die zentrale Übung

Als zentrale Übung kommt in dieser Sequenz **Wort-für-Wort-Helfer** zum Einsatz. Es agieren nun drei Spieler auf der Bühne. Zwei Spieler stellen jeweils – wie zuvor auch – eine Person dar. Da aber nun, um zwei Rollen miteinander agieren zu lassen der vierte Spieler fehlt, muß der dritte Spieler als helfender Springer agieren, der jeweils mit einem anderen Spieler ein vollständiges Paar bildet, und dahin springt, wo er gebraucht wird. Umgekehrt müssen sich die beiden Spieler auf den fixen Positionen auch nach dem Springer richten, da sie ihn brauchen um verbal agieren zu können.¹² Vom Publikum wird den Spielern nun wieder ein Plot vorgegeben, den diese dann auf der Bühne in eine Szene umsetzen.

Diese Übung funktioniert nur dann wirklich gut, wenn sich alle Spieler auf der Bühne gegenseitig akzeptieren, ihre Vorschläge annehmen und weiterverfolgen. Wird der Helfer als notwendiger Ballast, ohne eigene Persönlichkeit angesehen und wird daher versucht, ihm die eigenen Vorstellungen aufzuzwingen, so scheitert das Spiel an den sich häufig zwischen den Spielern und dem Helfer entwickelnden Machtkämpfen.

Ferner stellen die Teilnehmer schnell fest, daß sie zu dritt, zwar zwei Personen spielen, aber eigentlich ein Team bilden, mit dem Ziel, eine gemeinsame Handlung zu kreieren. Wenn also die beiden nicht-springenden Spieler ihre Vorschläge blockieren, so wird auch dann, wenn sich der Helfer ideal einfügt, das gesamte Spiel nicht erfolgreich sein.

Somit bietet diese Übung einen guten Ausgangspunkt, um die Probleme, die innerhalb der Beispielgruppe vorhanden sind, sichtbar zu machen und in der Folgezeit zu bearbeiten.

¹² Da in den meisten Unternehmen die Funktion des Springers bekannt, dessen Status in der unternehmensinternen Hierarchie in der Regel jedoch als sehr gering eingeschätzt wird, bietet diese Übung schon aus ihrer Struktur heraus einen interessanten Diskussions- und Reflexionsansatz.

f. Feedback und Reflexion

Nach jeder Aktion auf der Bühne ist eine kurze Reflexionsrunde notwendig. Dabei kommen klassische Moderations- und Feedbacktechniken zum Einsatz: Befragung der Teilnehmer in Bezug auf ihr Erlebnis/ihre Wahrnehmung der Bühnensituation, Beobachtungen des Publikums, Fragestellung nach vergleichbaren Situationen im Alltag, Sharing.

Die Ergebnisse und Schlussfolgerungen werden visualisiert, bei Bedarf wird noch weiterer theoretischer Hintergrund beigeuert, um auch in den weiteren Spielen und Reflexionsrunden darauf Bezug nehmen zu können.

Was nun folgt, sind die Schritte g. und h., die im Wesentlichen aus Wiederholungen und leichten Variationen bestehen. Sie sind notwendig, damit die Teilnehmer an ihrem Verhalten arbeiten und sich Partnerorientierung und Wahrnehmungsfähigkeit festigen. Nur so stellt sich auch ein praktischer, ein für die Teilnehmer erfahrbarer Trainingseffekt, ein persönlicher Fortschritt ein.

Für die einzelnen Runden ab Punkt d. ist ein Zeitrahmen von 1,5 bis 3 Stunden einzukalkulieren. Dies hängt von dem zu trainierenden Team, der vorhanden Teamstruktur und den einzelnen Teilnehmern ab.

Empfehlenswert ist es, einen solchen Tag mit einer einfachen Übung abzuschließen, die den Teilnehmern ein Erfolgserlebnis im Team verschafft. Eine mögliche Übung wäre hier **stop and go**, bei der alle Teilnehmer gemeinsam aktiv werden und bereits nach kürzester Zeit einen Erfolg verspüren.

3.1 Rahmenbedingungen

Optimal für die Durchführung eines TPT ist eine Gruppengröße zwischen minimal acht und maximal 15 Teilnehmern. Die meisten Übungen werden in Gruppen von zwei bis fünf aktiven Teilnehmern durchgeführt, wobei die anderen Teilnehmer als Beobachter eine wesentliche Rolle spielen.

Für die Durchführung des TPT ist auf einen ausreichend großen Raum, bei 12 Teilnehmern mindestens 65 qm, zu achten. Dieser sollte ausreichend hoch sein und über eine gute Belüftung verfügen.

Requisiten sind in der Regel nicht erforderlich. Als hilfreich hat es sich herausgestellt, die Kommunikationsübungen phasenweise mit einem tennisballgroßen Softball zu unterstützen. Ferner empfiehlt sich eine Stoppuhr, um den einzelnen Übungen einen festen zeitlichen Rahmen zu geben.

Für die theoretische Bearbeitung der erlebten Inhalte in den Reflexionsrunden sollten ein Flip-Chart und zwei Moderationswände bereitstehen, fern wird eine Grundausstattung Moderationszubehör benötigt.

4. Wie läßt sich die Wirksamkeit von TPT überprüfen?

Da die wesentliche Zielsetzung des TPT die produktivere Zusammenarbeit im Team darstellt, ist die Überprüfbarkeit des Trainingserfolgs in unmittelbarer Abhängigkeit von der Ausgangslage im Team und dessen Aufgabe zu sehen. Deshalb müssen vor einer Trainingsmaßnahme in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber und den späteren Trainingsteilnehmern die Kriterien für ein erfolgreiches Training festgelegt werden. Die Schwierigkeit besteht darin, objektive Wertmaßstäbe zu finden. Mögliche Ansatzpunkte sind hierbei die Dauer und die jeweilige Zielerreichung der einzelnen Teamsitzungen, das Mikro-Betriebsklima im Team oder aber die Anzahl der Verbesserungsvorschläge, die von einem Team während einer Periode eingereicht werden.

Um eine Bewertung durchführen zu können, kommen sowohl Fragebögen, als auch Interviews zum Einsatz. Als zuverlässig und leicht zu handhaben, hat sich auch das Seminarfeedback drei Monate nach dem Seminar per eMail herausgestellt, um die langfristige Wirkung zu überprüfen.

5. Allgemeine Hinweise

Die im angeführten Trainingsbeispiel eingesetzten Improvisationstechniken entstammen einer fast unüberschaubaren Anzahl von Trainingsspielen aus dem Improvisationstheaterbereich. Sie wurden von vitaminT gesichtet, auf ihre Trainingstauglichkeit hin überprüft und für die jeweiligen Zielsetzungen im Seminarbereich modifiziert.

Um sich einen Überblick über Improvisationstheater und weitere Spiele und Übungen zu verschaffen, die aber nicht unbedingt seminar geeignet sind, empfiehlt sich der Blick ins Internet auf »The Improv Page«¹³. Außerdem möchten wir Ihnen – vor allem jenen, die mit Gruppen arbeiten – noch KEITH JOHNSTONES zweites Buch: Theaterspiele¹⁴ ans Herz legen.

¹³ <http://coulomb.uwaterloo.ca/~broehl/improv/index.html>

¹⁴ JOHNSTONE, KEITH, Theaterspiele, Berlin 1996, 1997.