

Frank Michael Orthey
Friederike Tilemann

Liebesszenen in der Weiterbildung

Themenorientierte Improvisation (TOI) in der betrieblichen Bildung – Theater bei laufendem Betrieb

Veröffentlicht in: GdWZ Grundlagen der Weiterbildung, 6/2001, S. 290-292

Sie schaut ihn an. Er blinzelt mit den Augen, lächelt ihr zu. Sie geht zu ihm an den Tisch. Ein Gespräch beginnt. Sie gefallen sich offensichtlich, schmunzeln, scherzen. Ihre Blicke sagen weit mehr als ihre Worte... "Stopp!" ruft ein Herr. Er ist etwa Mitte vierzig, gut gekleidet und war bis zu diesem Zeitpunkt eher zurückhaltend. Jetzt aber stürmt er nach vorne zu dem Paar, das wie vom Blitz getroffen in seiner Position erstarrt ist. Er stellt sich hinter den Mann, legt ihm die Hand auf die Schulter und sagt: "Das werden wir ja sehen, /wer/ die Leitungsstelle bekommt – er oder ich!". Da erhebt sich eine ebenso gut gekleidete Dame, tritt hinter die Frau, legt ihr die Hand auf die Schulter und sagt: "Ich weiß doch genau, worauf das hinauslaufen soll, aber gefallen tut er mir trotzdem!"

Was geht hier vor?

Hier wird TOI gemacht. Themenorientierte Improvisation! Theater bei laufendem Betrieb.

Wir befinden uns in den Konferenzräumen eines großen deutschen Unternehmens. Eine Runde von 26 Führungskräften ist hier versammelt. Keine Tischanordnung, keine Namensschilder, kein Overhead-Projektor ist zu sehen. Auf der einen Seite des Raumes ist eine leicht erhöhte, schlichte schwarze Bühne aufgebaut, auf der drei SchauspielerInnen agieren. Seitlich davor steht Markus Berg, ein junger Mann, dessen Blicke aufmerksam zwischen der Gruppe und den SchauspielerInnen wechseln. Er ist Diplom-Kaufmann, Trainer und Teil der hier engagierten Theatergruppe vitaminT. Durch seine Moderation der /Themenorientierten Improvisation/ weist er die ManagerInnen in deren Interventionsmöglichkeiten ein, stellt Fragen, eröffnet Denkszenarien, verbalisiert Eindrücke und Stimmungen. Er transportiert Impulse aus dem Publikum auf die Bühne und von der Bühne ins Publikum, eröffnet so den themenbezogenen Dialog und unterstützt Entscheidungsfindungen der

Gruppe. Und dies alles, als wäre die Verbindung von Theater mit Unternehmensthemen die natürlichste Sache der Welt.

Der Bühne gegenüber sitzen die Führungskräfte. Waren manche Gesichter zu

Beginn dieser Theater-Veranstaltung noch von kopflastigen meetings und einer gehörigen Portion Skepsis geprägt, was denn nun dieses "Theater" eigentlich soll, so wird die Mimik zunehmend entspannter: Interesse und befreiendes, (selbst-)erkennendes Lachen wird wahrnehmbar.

Unter ihnen ist auch der Herr, der eben das Paar auf der Bühne so vehement unterbrochen hat. Immer wieder ruft jemand "Stopp!", unterbricht die Bühnenhandlung, gibt Anweisungen oder – das machen die Mutigeren – löst eine/n SchauspielerIn ab und spielt die Szene in einer eigenen Interpretation weiter. "Die Zuschauer können in dieser interaktiven Theaterform bei Bedarf auch zu aktiven Mitspielern werden. Dies ist aber kein Muss für eine gute TOI. Wir schauen, dass die Bühnenrampe immer durchlässig für die Impulse unseres Publikums bleibt",

erläutert Jörg Ritscher, Theaterwissenschaftler und Experte für die Form der Themenorientierten Improvisation. "Unsere TOI", ergänzt er, "wurde unter anderem von Augusto Boal /Forumtheater/ und Morenos /Psychodrama/

inspiriert, da auch in diesen Theaterformen die Idee von Theater als einem Kommunikationsforum mitschwingt".

Untersucht man die Handlung auf der TOI-Bühne genauer, so wird ein wesentlicher Unterschied zum klassischen Theater deutlich: Die Szenen sind nicht inszeniert, sondern improvisiert. Die TOI-SpielerInnen haben keinen vorgefertigten Text – weder Handlung noch Szenenabfolge sind festgelegt. Alles entsteht erst in der Situation, im »Hier-und-Jetzt«. Damit steht die TOI auch in gewisser Weise in der Tradition des /Improvisationstheaters, /wie es/ /Keith Johnstone beschrieben hat (Johnstone 1993 und 98).

Doch die TOI ist wesentlich interaktiver als das Improvisationstheater. Geht es beim Impro-Theater in erster Linie um die Improvisationskunst selbst und um das Erzählen von Geschichten, so hat die TOI durch die Mitbestimmung und die Beteiligung des Publikums noch zusätzlich eine gruppenspezifische Komponente. Dies unterscheidet die TOI auch von fast

allen Formen des inszenierten Theaters. Erst die Kombination aus Bühnenhandlung und intensiver Publikumsbeteiligung gibt den Zuschauenden den Impuls, ihre Einstellungen und ihr Verhalten zu reflektieren.

Dieses dynamische Interaktionsgeschehen wird durch die Moderation unterstützt. Wenn beispielsweise auf der Bühne ein Konflikt auf den Punkt gebracht wird, unterbricht der Moderator Markus Berg die Szenen,

lässt die TeilnehmerInnen kurz diskutieren oder gemeinsam Drehbücher zum weiteren Verlauf einer Konfliktsituation schreiben. Das Thema wird durch die Darstellung kommunizierbar, der Diskussionsstoff konkret. Ein reger Austausch in der Gruppe im Wechsel mit der szenischen Darstellung bestimmt den Lernprozess, wobei - so Jörg Ritscher - "der Grad der Interaktion sehr vom Ziel des Auftrags" abhängt und stets "im Vorfeld in einem briefing-Gespräch" geklärt wird.

Wie kommen die Unternehmen dazu, mit Theatergruppen zu arbeiten?

Paul Garai, Projektverantwortlicher für "Ibis Service Excellence" bei der Hotel Gruppe Ibis (Accor) zu seiner Entscheidung für die TOI: "Wir suchen immer neue Impulse. Einige unserer Mitarbeiter sind regelrecht seminarmüde. Und bei vielen der Unternehmenstheater-Anbieter sind ja nicht nur Schauspieler am Werk, sondern auch Berater oder andere Fachleute, die die Verbindung von unseren Themen mit dem Theater dann herstellen. So auch bei vitaminT, für die wir uns letztendlich entschieden haben. Für uns ist es wichtig, dass unsere Mitarbeiter einmal fernab von ihrem Alltag Szenen ihres täglichen Handelns erleben und auch in verschiedenen Sequenzen gemeinsam ihr Wirken ausprobieren."

Und Sieglinde van der Oest von Siemens SBS in Nürnberg erklärt zu dieser

Frage: "Wir waren auf der Suche nach einer Lösung! Wofür? Wir sahen ja nicht einmal richtig das Problem, das wir hatten! Alltagsstress, ständige Umorganisationen, Hektik und Leistungsdruck setzen den Mitarbeitern zu und man fühlt sich teilweise verunsichert, weil man nicht weiß, wohin das alles noch führen soll. Wie weit betrifft es jeden Einzelnen? Eigeninitiative und Eigenverantwortung werden verlangt! ...und damit wurden wir auf spielerische Art und Weise von vitaminT vertraut gemacht!"

Die Problemsituationen der Arbeitswelt haben sich heute grundlegend verändert. Sie sind /komplex, uneindeutig, einzigartig /und gekennzeichnet von hohen /Unsicherheitsniveaus/, von /Wert- und Interessenkonflikten/. Das Problem ist oft nicht eindeutig zu erfassen und muss zunächst einmal durch einen Prozess der Problemdefinition ‚geschaffen‘ und formuliert werden, um Voraussetzungen für kompetentes ‚problemadäquates‘ Agieren sicherzustellen. Dies ist/ eine beobachterabhängige Konstruktionsleistung/ des handelnden Akteurs. Sie ist /vorläufig/ und es geht darum, sie im /Prozess der Problembearbeitung weiterzuentwickeln/. Das heißt, dass die Kompetenz der handelnden Akteure darin besteht, sich selbst, den Prozess und das Problem zu /beobachten und reflexiv zu Modifikationen und Reformulierungen des Problems /zu kommen. Sie werden damit zu "reflektierten Praktikern" (vgl. Altrichter 2000). Diese Form des /reflektierten praxisbezogenen Lernens/ ermöglicht die TOI. Sie korrespondiert insofern mit einer /konstruktivistischen Sicht der Welt/

und des Lernens in dieser und für diese Welt. Kurz gesagt: Die Welt ist Konstruktion von Beobachtenden und damit ist die Sicht der Welt, das Beobachtungsergebnis abhängig vom Standort der Beobachtenden und von den

Unterscheidungen, die diese benutzen. Deshalb sieht die Welt von jedem Beobachterstandort anders aus und wird von dort aus auch anders konstruiert. Es gibt also nur beobachterabhängige Ausschnitte der Welt.

Die Themenorientierte Improvisation bietet ganz unterschiedliche Beobachtungsmöglichkeiten auf Wirklichkeitskonstruktionen, die theatral inszeniert werden. Die TOI bietet gleichzeitig unterschiedliche Perspektiven an, um einen bestimmten Ausschnitt der Welt mikroskopisch in den Blick zu nehmen. Und sie bietet auch Möglichkeiten an, um den Unterscheidungen, die zu diesen Konstruktionen führen, auf die Spur zu kommen, z.B. durch Befragungen der AkteurInnen.

Das ist aber nicht alles, was die TOI erwachsenenpädagogisch interessant macht. Denn sie bietet auch Möglichkeiten, mit anderen (als den bekannten) Unterscheidungen zu experimentieren. Sie kann dem Sorglosen

Zweifel erlebbar machen und dem Zweifelnden einen Ausflug in eine eindeutig erscheinenden Welt ermöglichen. Die Teilnehmenden können damit

anders beobachten, wie sich die Sicht der Welt im Ausschnitt, der dargestellt wird (der »Semirealität«), verändern könnte, zum Beispiel durch Anweisungen an die SpielerInnen bzw. durch Introspektion. TOI ist insofern ein erwachsenenpädagogisches Unterscheidungsexperiment, das die

Sensibilität für die Beobachtung und Gestaltung von Wirklichkeitskonstruktionen erhöhen kann, indem der Möglichkeitssinn weiterentwickelt wird.

Die TOI-Bühne ist damit immer ein Ort des Experimentierens, des thematischen Spielens und der Konkretisierung von Statements. Sie ermöglicht sowohl die Erweiterung der Perspektiven auf ein Thema, die Erprobung von Handlungsalternativen als auch die Entscheidungsfindung. Gestik, Mimik, Lautstärke, Sprache und Räumlichkeit erreicht die Gruppe und jeden einzelnen /unmittelbar/. Diese Bilder bleiben länger im Kopf als die Abstraktion nur durch Worte und helfen später bei der Erinnerung an die Inhalte.

Die Konkretisierung einer Situation ermöglicht der Gruppe, sehr differenziert an einem Thema zu arbeiten. Die TeilnehmerInnen merken schnell, dass z. B. der Lösungsvorschlag "in der Situation muss man einfach zeigen, /wer/ hier die Verantwortung trägt" keine handhabbare Lösung ist. Die TeilnehmerInnen sind gezwungen, ganz konkret zu argumentieren. Sie müssen klare Handlungen vorschlagen (oder diese selbst ausprobieren), sonst wird auf der Bühne nichts sichtbar. Erst

wenn die TeilnehmerInnen ihre Gedanken konkret formulieren und in die Improvisation einbringen, ist die Gruppe am eigentlichen Problem.

In der TOI geht es also nicht um vordergründige Erlebnisse. Durch die Reflexion des/der Einzelnen und der Gruppe wird /Erfahrungsbildung/ ermöglicht. Diese Erfahrungen sind das Ergebnis des Reflexionsprozesses. Die Erfahrung wird zu einem Wissen, auf das die Person auch in anderen Denk- und Verhaltensprozessen zurückgreifen kann.

Zur Erfahrungsbildung gehört auch die Reflexion konkreter Verhaltensweisen. Der Blick richtet sich auf die Multiperspektivität von Situationen. So wird z. B. erarbeitet, inwieweit die sachbezogene Kommunikation von anderen Dimensionen beeinflusst wird (Beziehungsebene, Emotionen, Spiele usw.). Es werden unterschiedliche Denk- und Handlungsalternativen entwickelt und erprobt. Die TeilnehmerInnen reflektieren und erweitern ihre berufsrelevante Handlungskompetenz durch die Bearbeitung der konkreten Szene und die intensive Auseinandersetzung mit dem Transfer in die Berufspraxis. "Themenorientierte Improvisation ist in vielen Bereichen der betrieblichen Weiterbildung effektiv einsetzbar", erläutert Jörg Ritscher, "z.B. bei der erfahrungs- und lösungsorientierten Bearbeitung sozialer Themen, in Innovationszirkeln, die sich mit der Weiterentwicklung von Strukturen, Produkten oder Dienstleistungen beschäftigen, und natürlich auch in Kombination mit Verhaltens-, Kommunikations- oder Teamtrainings."

Je nach Absprache mit dem Auftraggeber kann in zeitlichem Abstand eine Transferreflexion mit den Teilnehmenden durchgeführt werden, bei der besprochen wird, inwieweit es den Einzelnen gelungen ist, das Gelernte in ihrem Arbeitsalltag umzusetzen. Es wird besprochen und szenisch erprobt, was der/die Einzelne noch braucht, um die Erfahrungen in Handlungen umzusetzen. Auch in dieser Phase hilft die szenische Diskussion, den Ursachen des Transferproblems auf die Spur zu kommen. Die TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit, weitere Handlungskompetenz zu entwickeln und durch die Reflexion verhaltensrelevante Erfahrungen zu bilden.

Und dann ist da sicher auch noch der Spaß-Faktor. Olaf Hagen von Accor über die Berichte der Teilnehmer von einem TOI-Workshop: "TOI fanden unser Mitarbeiter toll. Sie hat unsere Mitarbeiter aktiviert und stark sensibilisiert. Es wurden vor allem teaminterne Rollenprobleme bearbeitet und die Mitarbeiter konnten ihre Arbeitsfähigkeit und den Umgang mit unseren Gästen verbessern. Vor allem aber hatte das ganze Team gemeinsam Spaß am Lernen!"

Das ist sicher viel wert - bei dem ganzen dramatischen
"Unternehmenstheater" heute!

Literatur

Altrichter, H.: Handlung und Reflexion bei Donald Schön. In: Neuweg, H. G. (Hg.): Wissen – Können – Reflexion. Innsbruck, Wien 2000, S. 201 – 22

Berg, M./ Flume, P./ Orthey, F. M./ Ritscher, J./ Tilemann, F./ Wehner, R.: Unternehmenstheater interaktiv. Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung. Beltz Verlag, Reihe Beltz Weiterbildung, Weinheim und Basel 2002

Boal, A.: Der Regenbogen der Wünsche. Methoden aus Theater und Therapie.
Kallmeyer 1999

Johnstone, K.: Improvisation und Theater. Alexander Verlag Berlin 1993

Johnstone, K.: Theaterspiele: Spontaneität, Improvisation und Theatersport, Alexander Verlag Berlin 1998

Orthey, F. M. : Zeit der Modernisierung. Zugänge einer Modernisierungstheorie beruflicher Bildung. Hirzel Verlag, Stuttgart 1999 (mit umfangreicher CD-ROM)

Petzold, H.: Psychodramatherapie, Junfermann, Paderborn 1979

Zeintliger-Hochreiter, K.: Kompendium der Psychdrama-Therapie, Köln 1996