

Lernen, Wirklichkeit in Szene zu setzten

Theaterworkshop zur Förderung von Professions- und Unternehmenskultur

Wie bspw. Menschenorientierung und Effizienz kombiniert werden können um aus Grundideen und Haltungen konkrete Inszenierungen zu machen, dafür ist Kompetenz notwendig, die bisher unterschätzt wurde. In den Curricula am Institut erfolgt ein Üben an konkreten Praxisbeispielen (Supervision und Intervision). Dennoch wird ein zusätzliches Gestaltungselement benötigt, das hilft, alle wichtigen Elemente optimal zu kombinieren. Zusätzlich zu Übungsmöglichkeiten im Curriculum soll das Zusammenspiel all dieser Gestaltungselemente von Grundideen bis zu konkreten Szenen in einem eigenen Strang gelernt werden können.

In diesen Seminaren lernen Professionelle, vorhandene Stücke so zu inszenieren, dass sie mit Substanz angereichert werden, d.h. neue Substanz in die gewohnten Stücke zu bringen und nicht für alles ein neues Stück zu erfinden, was die Gefahr einer Überlastung der Partner birgt. Ein praktisches Umsetzungsbeispiel dafür ist die Integrierte Personalarbeit.

Diese Kompetenz kann im Kleinen trainiert werden.

Ein Beispiel: Zwei begegnen sich, zunächst verfehlen sie sich, weil sich jeder in seiner Welt organisiert und die Welten nicht aneinander anschließbar sind. Mit Hilfe eines dritten Elements werden sie sich dessen bewusst und entwickeln Ideen, wie sie zueinander in Kontakt kommen können.

Diese abstrakte Idee kann als Blaupause dafür dienen, wie man Kommunikation in Unternehmen fördern kann. Die Controller, Marketing oder Ingenieurswelten können nicht miteinander reden. Wie können Synergieeffekte erzeugt werden?

Im Workshop kann eine kleine Szene geschrieben werden, die die Unternehmenssituation in Erinnerung ruft. Der Fokus „die verstehen sich nicht“ wird deutlich gemacht. Es wird ein innovatives Element eingeführt. Danach entstehen erste Bezüge und man kann spüren, ob und warum das gut ist. Das heißt, im Kleinen wird eine Problemdarstellung, ein Lösungsweg und eine Überzeugungsstrategie entwickelt, eine Kostprobe oder Simulation von Kultur und Kulturveränderung.

Dabei sind folgende Fragen zu beantworten:

- Wie kann aus dieser Grundidee ein Drehbuch geschrieben werden?
- Wie kann ich aus der vorhandenen Gruppe Leute auswählen, die geeignet wären und das ihre dazu beitragen, die Rollen zu spielen und das zu verdeutlichen, was gemeint ist (Personalauswahl, Assessment, Intuition).
- Wie kann danach die Szene eingeprobt werden und was ist das Wesentliche, was transportiert werden soll? All das bei begrenzter Zeit und Kompetenz aller Beteiligten (analog zu den Verhältnissen im Unternehmen).

Eine weitere Variante könnte darin bestehen, eine bestimmte Szene zu spielen, z.B. „der Wolf und die sieben Geiseln“. Jeder TN soll diese Szene inszenieren, so dass sein Fokus, das was ihm wichtig ist, in den Vordergrund kommt. Dadurch kann - ausgehend von typischen Themen des eigenen Unternehmens und von typischen Lebensinszenierungen und -mythen - gelernt werden, ein im Prinzip bekanntes Ereignis aufgrund eigener Perspektiven so umzuinszenieren, dass ein anderer Sinn in den Vordergrund kommt und andere Arten von Stimmigkeit erzeugt werden.

Dabei werden folgende Fragen wichtig:

- Was heißt das in Sachen Drehbuch (strategisches Management)?
- Was heißt das in Sachen Dialoge?
- Was heißt das in Sachen Verfremdungseffekte, in Sachen kreativer neuer Wirklichkeiten?
- Was heißt das in Sachen Schauspielerauswahl?
- Wie bringt man die intuitive Inszenierungsidee dahin, dass die Leute, die mitspielen, den Sinn dessen begreifen und die Szene mit eigener Kreativität so spielen, dass die Perspektive, die mir wichtig erscheint, in den Vordergrund kommt (strategische Führung)?

Regisseur der eigenen Szene sein heißt in diesem Fall: so zu führen, dass die Mitspieler nicht wie Roboter marionettenhaft spielen, sondern den Sinn des Stücks begreifen und ihre eigene seelische Kompetenz auf das Kraftfeld einstimmen können.

Dabei kann studiert werden, wie man ein Kraftfeld erzeugt, das ermöglicht Aufgaben doch zu bewältigen, die bei gegebener Zeit, Vorbildung und Schwierigkeit zunächst unlösbar erscheinen. Die TN machen die Erfahrung, dass eine von der Quantität der Ressourcen nicht zu leistende Aufgabe durch die Kombination der vielfältigen Aspekte von Qualität und Kompetenzen bewältigt werden kann.

Das Kompetenz- und Sinnerleben der Menschen in diesen Gestaltungssituationen führt zu einem enormen Schub der professionellen Identität. Zudem können sie alle Elemente studieren, die nötig sind, um Stücke wirklich auf die Bühne zu bringen.

Beispiel: Habe ich eine gute Idee, wähle aber die falschen Leute (deren Lebensmythos, -thema nicht zu dem Stück passt, das aufgeführt werden soll) wundere ich mich, dass es nur geht, wenn ich ihnen gut zurede. Das Stück füllt sich aber nicht mit Leben.

Ich lerne dabei besser zu spüren, was komplementäre Sinnsysteme sind, die dazu führen, dass die richtigen Leute zusammen die Inszenierung tragen. Führung heißt in diesem Fall nicht irgendwelche Leute nehmen, die hörig und guten Willens sind, sondern eine intuitive Idee zu bekommen, was komplementäre Mythen sind, die zusammen das gewünschte Stück mit Leben ausfüllen können.

Professionell heißt ja, kreative Leistungen zu erbringen. Das heißt, Teams müssen so zusammengestellt sein, dass deren Kreativität über Sinnerleben kombiniert wird (Operationalisierung von Synergie).

Synergie wird nur erreicht, wenn die Sinnfähigkeit, der Sinnbedarf und die professionelle Kompetenz der Leute intuitiv richtig erfasst und zusammengebracht wird und eine Kultur geschaffen wird, die diese Menschen aktiviert und darauf ausrichtet, diese auch einzubringen.

Ziele:

- Teilnehmer erkennen, welche Gestaltungselemente sie beherrschen und welche nicht.
- Sie haben eine neue Landkarte, die Orientierung gibt, was alles zusammenkommen muss damit innovative Vorhaben klappen können.
- Es ergeben sich neue Beurteilungskriterien: Sind alle Komponenten beachtet, die es zu integrieren gilt? Welche Komponenten sind gut verwirklicht, welche nicht? Wo fehlen Ressourcen? Wo fehlen Kompetenzen? Wo fehlt Integrationsfähigkeit? Habe ich auf der strukturellen Ebene genug getan, um die Form hervorzubringen, die sich reproduziert?
- Die Szene im Seminar dient als Blaupause für geplante Inszenierungen in der Organisation.
- An der Blaupause kann immer wieder gecheckt werden: Wo sind wir in unseren Organisationsprozessen?

Die Aufgaben in Unternehmen sind immer so groß, dass sie nicht bewältigbar sind, wenn es nicht multiplikative Selbstläufer werden. Selbstläufer werden es aber nur, wenn ein Sinngefüge entsteht, das die Mitarbeiter infiziert mit dem Inhalt, mit der Form, mit dem Sinn und mit der Begeisterung.

Wichtig ist auch, Kostproben zu liefern, die die Menschen intuitiv verstehen. Das Gesamtmodell zu verstehen ist für Menschen, die nur Teilkompetenzen haben, schwierig. Je mehr Professionelle kulturverantwortlich sind, desto mehr müssen sie die Fachsprache, das Gesamtdesign und dessen Komponenten verstehen.

Eine Hilfe sind dabei die am Institut entwickelten Schemata, die diese Kultur tragen (Arbeitsformen, kollegiale Beratung). Damit können Mitarbeiter dafür gewonnen werden mitzuspielen, ohne dass ihnen die gesamte Kulturbildung klar werden muss. Auf die Weise können sie Kultur weitertragen und sie ausbreiten, ohne dass sie sich selbst dafür Drehbücher schreiben könnten.

Wir vermitteln Formen, die nachgeahmt werden können. Durch Instrumente, die die Kultur mit sich tragen, vergrößern wir die Reichweite der Multiplikation auch zu denen hin, die die Kulturidee nicht verstehen oder sich nicht dafür interessieren. Es handelt sich um ein durchgängiges System, bis zu den Gesamtkulturverantwortlichen, die eine Gesamtsicht der Architektur dieser Kultur haben.

Das Modell hat zudem den Vorteil, dass es nicht professionsspezifisch ist, aber spezifisch für Professionalität im Sinne von kreativem Hervorbringen von Wirklichkeit. Ingenieure und Kaufleute können das Modell ebenso nutzen, wie Psychologen oder Soziologen, Topmanager oder Teamleiter.

Autor: Bernd Schmid, 04/1997

Quelle: isb