

normal bin ich sicherlich nicht (denn 95 Prozent der normalen Menschen haben ja schließlich keinen Erfolg...). Doch alles, was ich in meinem Seminar als Stilmittel verwende, hat seinen Sinn, auch der Powerklatsch. Zunächst einmal zur Ausübung: Die Teilnehmer klatschen so stark wie möglich in ihre Hände, dann rufen alle gemeinsam so laut wie möglich „Yahooo“. Der Powerklatsch erfüllt drei Funktionen:

1. Wenn alle 15-20 Minuten ein Powerklatsch (Dauer: 20 Sekunden) eingesetzt wird, wird durch diese körperliche Bewegung und durch den Einsatz der Stimme der Teilnehmer aus einer möglichen kurzen Müdigkeit herausgerissen. Danach ist die Aufmerksamkeit für mindestens zehn Minuten wieder voll da.

2. Wir alle leben in einer mehr oder weniger kleinen (meistens kleinen!) Komfort- oder Bequemlichkeitszone. Mit dieser Übung möchte ich die Teilnehmer dazu bringen, ihre bekannte, althergebrachte Komfortzone zu verlassen, ihre selbstgesteckte Grenze zu durchstoßen, Komplexe zu überwinden. Wer dies im Seminar schafft, kann dieses Erlebnis auch transformieren in seinen beruflichen oder privaten Alltag.

3. Wird bei jedem Powerklatsch positive Emotion hineingelegt, wird durch die ständige Wiederholung während eines Seminars, der Powerklatsch und das Ausrufen des Wortes „Yahoo“ zu einem positiven Anker. Ein Anker ist etwas, das wir über unsere Sinnesorgane aufnehmen und entweder ein positives oder negatives Gefühl (und damit auch positive oder negative Energie) erzeugt. Sie kennen das vielleicht vom Zahnarzt: Wenn Sie bereits das Geräusch des Bohrers im Wartezimmer hören, überkommt Sie eine Gänsehaut oder ein Gefühl der Angst. Genau wie der Anker im Negativen funktioniert, klappt dies auch im Positiven.

■ **Energie-Breaks:** Das ist wohl, neben meinen Metaphern, die Übung, die bei den Fernsehstationen am beliebtesten ist. Die anwesenden Manager, Spitzensportler usw. klatschen im Takt der Power-Musik in die Hände und bewegen sich. „Tausende von Deutschlands Spitzenmanagern tanzen bei Jürgen Höller auf den Tischen“ lautete eine Schlagzeile. Ganz so läuft es nicht: Erstens wird der Energie-Break nur circa alle 90 Minuten eingesetzt, d.h. nur drei- bis sechsmal pro Seminar-Tag. Zweitens dient dieses Stilmittel ebenfalls dazu, Energie bei den Teilnehmern zu erzeugen. Zunächst werden bestimmte Akkupressur-Punkte gedrückt bzw. massiert, danach haben die Teilnehmer einfach Spaß. Durch die Bewegung kommt der Kreislauf in Schwung. Der Spaß sorgt dafür, daß die Anspannung, die sich während des Seminars aufgebaut hat, wieder abgebaut wird und die Teilnehmer wieder frisch und voller Energie dem Seminargeschehen folgen. Die Energie-Breaks dauern circa fünf Minuten, wirken aber für mindestens eine Stunde. *Jürgen Höller* ■

Der Kreative

Ein Seminarteilnehmer betritt die Bühne und sieht sich um, ein zweiter kommt hinzu. Das Publikum hat ihnen die Aufgabe gestellt, ein Haus zu bauen – in 60 Sekunden. Beide fangen geschäftig an zu arbeiten, jeder beginnt an einer Ecke. In diesem Augenblick betritt ein dritter Teilnehmer die Szene: „Also Leute, ich habe einen Plan gemacht. Klaus, du fängst damit an, den Mörtel anzurühren. Ralf, du läßt deine Ecke am besten so wie sie ist und trägst stattdessen die Bretter von dort drüben hierher. Wir brauchen einen trockenen Weg zur Baustelle, sonst versinkt unsere Schubkarre im Schlamm.“

Natürlich bauen die Teilnehmer kein echtes Haus und der Seminarraum ist auch nicht voller Schlamm. Die Teilnehmer des Seminars „Führen im Team“ improvisieren gerade eine Führungssituation. Dabei wird keine einstudierte Szene gespielt, sondern die Teilnehmer setzen spontan ihr zuvor in der Kleingruppe erarbeitetes Verständnis von Führung um. Das Thema wird ih-

nen unmittelbar vor Beginn der Szene vom Publikum gesagt. Das sorgt für „realistischen“ Streß.

Improvisation statt Diskussion

Die spielerische Umsetzung löst die Teilnehmer aus der „verkopften“ Diskussion über Führungsverhalten, einer Diskussion, die die meisten schon häufiger auf Führungsseminaren geführt haben. Die Begriffe autoritärer Führungsstil und kooperativer Führungsstil sind den meisten so geläufig, daß ein Seminarleiter nur müdes Gähnen erntet, wenn er versucht, diese Inhalte konventionell zu vermitteln. Auch das klassische Rollenspiel bringt die Teilnehmer in der Regel nicht viel weiter, da sie genügend Seminarerfahrung mitbringen, um im Rollenspiel tatsächlich nur eine Rolle zu spielen.

Ganz anders verhalten sich die Teilnehmer, wenn sie spontan unter Zeitdruck eine Situation improvisieren. Wenn sie den von ihnen gewählten Führungsstil „live“ ausprobieren, merken sie anhand der Reaktionen sofort, ob dieser Stil geeignet ist, oder ob nicht vielleicht doch ein zuvor als nicht mehr zeitgemäß beurteilter Führungsstil in dieser Situation besser gewesen

wäre. Beim Improvisieren werden die realen Verhaltensweisen sichtbar. Die Teilnehmer lehnen sich automatisch auf, wenn sie den Führungsstil in der aktuellen Situation als unpassend empfinden. Die Realität schlüpft kostümiert auf die Bühne, bleibt dabei aber stets als Realität erkennbar.

Machen wir einen Sprung zum Nachmittag. Das Mittagessen war reichlich, die Teilnehmer lassen sich in ihre Stühle und ins Mittagsloch fallen. Wenige Minuten später sind alle wieder hellwach und motiviert für den nächsten Schritt. Was ist in diesen Minuten passiert?

Energie-Klatschen nach der Mittagspause

Die Teilnehmer wurden aufgefordert, sich zu erheben. Ein Kreis wurde gebildet und die

Übung „Energie-Klatschen“ angekündigt. Bei dieser Übung geben die Teilnehmer ein Klatschen so schnell wie möglich im Kreis weiter. Anfangs ist dabei die Richtung vorgegeben, z.B. nach links, dann werden Richtungswechsel möglich und schließlich wird das Klatschen auch quer durch den Kreis weitergegeben. Wichtig dabei ist vor allem das Tempo, der Körpereinsatz und in der dritten Stufe der klare Impuls, an wen das Klatschen weitergegeben wird. Aufmerksamkeit und Zielgerichtetheit sind von inhaltlicher Bedeutung, die Bewegung hilft, das Mittagsloch zu umgehen. Die Teilnehmer werden für den nächsten Baustein „Verantwortung in Führungssituationen“ aktiviert.

Die Teilnehmer dieses Seminars waren sich von Anfang an im Klaren darüber, daß sie zwar mit konventionellen Inhalten, jedoch mit ungewöhnlichen Methoden konfrontiert würden. Ergänzend zur klassischen Wissensvermittlung über Lehrgespräch und Moderationsrunden tragen die aus dem Improvisationstheater stammenden Spiele und Übungen dazu bei, Führungs- und Teamverhalten zu erleben. Dabei sorgt der Charakter der Improvisation, das spontane Element, dafür, daß das Erleben weitaus intensiver stattfindet als in einem konventionellen Rollenspiel. Die Teilnehmer improvisieren mit dem, was sie in das Seminar mitbringen, mit ihren Erfahrungen, mit ihren Stärken und Schwächen. Das Ergebnis ist die Intensität der Erfahrungen eines Outdoortrainings indoor: Auf der Bühne zu stehen und als Team das Publikum improvisierend zu unterhalten, ist ähnlich anspruchsvoll, wie gut gesichert eine Schlucht auf einem Seil zu überqueren. Jedoch besteht indoor weitaus häufiger die Möglichkeit, das Erlebte un-

mittelbar auf die reale Situation hin zu reflektieren, die vorhandenen Parallelen werden sichtbar und nicht von der Erfahrung eines plötzlichen Gewitters im Hochsommer überlagert. Doch zurück zu den Teilnehmern, die aufgeweckt im Kreis stehen und neugierig dem nächsten Block „Verantwortung übernehmen“ entgegensehen. Nach einer kleineren Vorübung folgt ein szenisches Spiel: Schichten-Freeze.

Vier bis sechs Teilnehmer bilden zusammen eine Gruppe. Der erste Teilnehmer geht auf die Bühne und improvisiert eine Soloszene. Nach kurzer Zeit gibt der Trainer durch ein Klatschen das Signal, die Szene einzufrieren. Der nächste Teilnehmer geht auf die Bühne, läßt sich durch die Körperhaltung des ersten inspirieren und erlöst diesen aus der eingefrorenen Haltung, indem er durch einen Satz oder eine Handlung eine neue Szene beginnt. Mit jedem Klatschen kommt ein neuer Teilnehmer auf die Bühne und eröffnet eine neue Szene, solange, bis alle Spieler dieser Gruppe auf der Bühne sind.

Führung auf der Bühne

Was hat diese Übung nun mit Führung zu tun? Für den nach einem Klatschen hinzukommenden Teilnehmer ist es wichtig, die Führungsrolle zu übernehmen und den bis dahin agierenden Teilnehmern klar zu machen, in welcher Rolle sie sich nun befinden, was ihre Aufgaben sind und worum es sich in der neuen Szene dreht – all das ohne langatmige Erklärungen, nur durch konkrete Handlungen, Hinweise oder auch Anweisungen. Viele Teilnehmer scheitern bereits am ersten Satz: „Was machst Du da?“, ist eine häufig zu vernehmende Formulierung, die allerdings dem bereits agierenden Spieler die ganze Verantwortung auch für die neue Szene

Manager machen Theater

Peter Flume bietet unter dem Namen Rhetoflu Trainings zu den Bereichen Rede- und Präsentationstechniken, EDV sowie Kommunikation und Team an. Seit 1997 arbeitet er mit den Schauspielern von vitaminT im Bereich Unternehmens-theater zusammen.



aufbürdet, statt ihn von seiner vorherigen Verantwortung zu entlasten. Aber selbst wenn die Anfangshürde genommen ist, bedeutet dies noch lange nicht, daß die Szene rund läuft. Insbesondere dann, wenn bereits vier oder fünf Spieler auf der Bühne stehen, ist es schwierig, das Zepter in die Hand zu nehmen, die Spieler neu aufzustellen und dafür zu sorgen, daß auch in dieser Szene jeder seinen Platz findet, auf dem er sich wohl fühlt.

Abgeschlossen wird das Spiel, indem die einzelnen Szenen zu Ende gespielt und der jeweils zuletzt hinzugekommene Teilnehmer wieder die Bühne verläßt. Die letzte Szene, die das Publikum sieht, ist der Abschluß der Soloszene des ersten Spielers.

Der Schritt von der Bühne zurück in den Alltag, die Übertragung der gesehenen Verhaltensweisen auf reale Probleme, Schwierigkeiten und Spannungen ist leicht, naheliegend und wird bereits im Seminar vollzogen. Außerdem sind die Grundregeln, die es Improvisationsspielern ermöglichen, erfolgreiche abendfüllende Shows zu improvisieren, übertragbar auf den Alltag:

„Wenn Du möchtest, daß die Show zum Erfolg wird, dann richte Dein Hauptinteresse darauf aus, Deine Mitspieler zu unterstützen. Fördere ihre Ideen, gib eigene Ideen dazu, und die Show wird unvergeßlich. Der Erfolg des Teams ist dann auch Dein Erfolg, selbst wenn Du nicht als der alleinige Star im Mittelpunkt stehst.“

Peter Flume ■