

2.3 Das Beste aus zwei Welten

»Grundbedingung für das Leben jedes Einzelnen ist und bleibt, dass er selbst versuche sich zu wandeln. Dass er lerne, die Knüppel, welche man ihm vor die Füße wirft, nicht als Hindernisse, sondern als Sprungbretter zu benützen.«

Jean Gebser, Philosoph

Improtheater und agile Zusammenarbeit, Bühne und Großraumbüro – auf den ersten Blick zwei fremde Welten mit nur wenig Berührungspunkten. So fremd sind sich die beiden Welten jedoch gar nicht. Improtheater ist eben nicht nur Spaß und Belustigung. Spätestens ein Blick auf das Mindset und die Grundsätze hinter beiden Fachgebieten lässt zahlreiche Gemeinsamkeiten deutlich werden. Im nächsten Kapitel fassen wir das Beste aus beiden Welten zusammen und vereinen es zu einer neuen Welt. Unser Protagonist Peter trifft auf unsere Wertehelden, lernt die neue Welt kennen und bekommt von ihnen wertvolle Techniken und Übungen aus dem Improtheater für seinen Arbeitsalltag an die Hand. Das Abenteuer unserer Heldenreise kann beginnen.

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter den Sinn und Zweck der Übungen nachvollziehen können: Sei es auch nur den Spaß dahinter oder eben den Fokus auf einen bestimmten agilen Wert. In bestimmten Situationen ist der Einsatz von Übungen aus dem Improtheater besonders geeignet und lohnenswert:

- für neue Teams, die schnell zusammenwachsen, zusammenarbeiten und arbeitsfähig werden sollen
- für das Teambuilding generell
- zur Steigerung von Kreativität, Effizienz und Zusammenarbeit in Teams
- als Warm-up und Energizer vor und in Meetings jeglicher Art
- als Einleitung für Retrospektiven, besonders auch, wenn Sie einen thematischen Schwerpunkt auf z.B. einen agilen Wert legen wollen
- als Vorbereitung und Warm-up des Teams vor Präsentationen, Reviews, Pitches etc.
- bei der Definition von Zielgruppen und Personas
- bei der Entwicklung neuer Produkte oder Dienstleistungen
- und natürlich generell bei der praktischen Auseinandersetzung und Diskussion mit und über Werte und Prinzipien in Ihrem Unternehmen

Um mit Improtheater zu starten, braucht es vorab kein Vorwissen, keinen speziellen Workshop und keinen festgelegten Zeitrahmen. Lassen Sie ganz unkompliziert hin und wieder eine Übung in Ihren Arbeitsalltag einfließen, z.B. nach dem Daily Stand-up, in einer Retrospektive oder vor einem thematisch passenden Meeting. Wenn das Team Spaß daran findet, können Sie natürlich in einem Team-Work-

shop oder einem Teambuilding mit Improübungen tiefer in das Thema eintauchen und detaillierter auf die Hintergründe des Improtheaters eingehen. Einige Teams, die wir als Trainer und Coaches begleiten, etablierten auch einen Nachmittag in der Woche, an dem sich die Mitarbeiter auf freiwilliger Basis regelmäßig für eine Stunde zum Improspielen treffen. Das alles ist allerdings kein Muss. Nutzen Sie Improtheater in dem Maße und in dem Zeitrahmen, wie es zu Ihrem Unternehmen passt.

Immer wieder gibt es einzelne Kollegen oder auch ganz Teams, die bei dem Wort *Improtheater* erst einmal laut aufstöhnen. Einige haben schlechte Erfahrungen mit Rollenspielen gemacht. Andere haben Angst, dass sie sich vor der großen Runde zum Affen machen müssen, oder halten das Ganze einfach für unnötigen Quatsch. Aus diesem Grund möchten wir Ihnen einige Anregungen geben, wie sich die Mitarbeiter am besten auf das Abenteuer Improtheater einlassen:

- Sorgen Sie für eine offene und lockere Atmosphäre im Team. Beginnen Sie erst einmal mit einfachen Spielen, die nicht unbedingt unter der Bezeichnung *Improtheater* laufen müssen. Geeignete Warm-ups und Einstiegsübungen sind in diesem Buch markiert.
- Wenn es dann richtig zur Sache geht, steigen Sie transparent in das Thema ein. Sagen Sie, warum Sie das machen und welche wichtigen Werte für Sie hinter dem Improtheater stehen. Sagen Sie an, dass im Folgenden alles erlaubt ist, Fehler erwünscht sind und dass sich die Teilnehmer in einem geschützten Raum befinden.
- Leiten Sie nur Übungen an, hinter denen Sie selbst stehen und auf die Sie Lust haben. Machen Sie selbst bei den Übungen mit.
- Reflektieren Sie nach jeder Übung gemeinsam, was die Übung mit den Teilnehmern gemacht hat, was beobachtet wurde und was daraus für den Arbeitsalltag mitgenommen werden kann. Erklären Sie, warum Sie diese Übung angeleitet haben. Nach jeder Übung in diesem Buch finden Sie Tipps und Hinweise für die Reflexion.
- **Achtung:** Einfache Warm-ups brauchen keine ausführliche Reflexion. Lassen Sie diese Übungen einfach für sich stehen und wirken; überdiskutieren Sie nicht. Für einige Teammitglieder ist das eher abschreckend.
- Zwingen Sie niemanden. Wenn jemand partout nicht mitmachen möchte, dann darf er oder sie – sofern das für die anderen Teilnehmer in Ordnung ist – erst einmal zuschauen. Sprechen Sie denjenigen oder diejenige im Anschluss auf eventuelle Bedenken oder Ängste an. Ärgern Sie sich auch nicht persönlich über Verweigerer. Je weniger Druck Sie ausüben und je lockerer Sie an die Übungen herangehen, desto größer ist die Chance, am Ende selbst die größten Skeptiker zu überzeugen.



Unser Held auf Reisen: Kleinigkeiten

Peter ist in einer Zwickmühle. In dem Scrum-Team, das er begleitet, herrscht schlechte Stimmung. Product Ownerin Thekla ist genervt, da das Team seine Commitments nicht erreicht und den dritten Sprint in Folge versammelt. Alle im Team sind deswegen angespannt. Zu viel passiert nebenher, sodass sich das Team nicht auf die Aufgaben im Sprint fokussieren kann. Peters Vorgesetzter Frederik will von Peter wissen, was denn los sei. Peter zögert im Gespräch etwas, da er nicht weiß, wie er es direkt ansprechen soll. Er nimmt all seinen Mut zusammen und antwortet: »Das Team erreicht aktuell seine Ziele nicht, da es durch dich defokussiert wird.« Peter nimmt etwas Argwohn im Blick seines Chefs wahr, erzählt jedoch weiter. »Wir haben im vorherigen Sprint angefangen, die Störungen von außen im Team transparent zu machen. Du führst die Strichliste an.«

Peter lässt das erst einmal wirken und Frederik fragt ungläubig in die Pause: »Ich, wodurch denn?« Peter zählt auf: »Du nimmst Einfluss auf das Team, indem du mehrmals entschieden hast, dass etwas wichtiger sei als die geplanten Aufgaben im Sprint. Zudem hat deine Einflussnahme in dem Team von Björn dazu geführt, dass eine Abhängigkeit zu Theklas Team entstanden ist und Aufgaben nicht abgeschlossen werden konnten.« Frederik erwidert: »Aber das waren doch nur Kleinigkeiten! Ich verstehe nicht, warum das Team so lange dafür braucht.« Und weiter an Peter gerichtet: »Ich denke, ihr arbeitet agil?«

Peter nimmt sich nach dem Gespräch etwas Zeit zur Selbstreflexion. Das Gespräch war im weiteren Verlauf aufgrund der Uneinsichtigkeit seines Vorgesetzten zäh verlaufen. Peter bemerkte an sich, wie er sich im Gespräch mehr und mehr zurückzog. Das macht ihn unglücklich. Jetzt nach dem Gespräch fallen ihm weitere gute Argumente ein, die er hätte anbringen können. Warum ist er bloß nicht gleich darauf gekommen? Peter geht mit der Erkenntnis aus dem Gespräch, dass er an sich arbeiten muss, um für das nächste Mal besser vorbereitet zu sein und um das Vertrauen des Vorgesetzten in die Arbeit der Teams zu stärken.

Die gemeinsame Erfahrung von Improtheater schweißt Teams zusammen. Mit den Übungen lernen sich die Teilnehmer immer besser kennen, was dazu führt, dass sie immer vertrauter und offener zusammenspielen und der Spaßfaktor noch weiter steigt. Offene Konflikte und Spannungen im Team hemmen dagegen das Zusammenspiel. Die Teilnehmer trauen sich nicht, in den Übungen aus sich herauszugehen und Neues auszuprobieren, es fallen abfällige Kommentare und einige Kollegen verweigern sich vielleicht komplett. All das sind Zeichen, dass im Team etwas nicht stimmt.

Improtheater kann Konflikte aufdecken, gelöst werden können diese allerdings nur durch eine offene Ansprache, Gespräche und gemeinsame Diskussionen. Sollten Sie bereits von stärkeren Schwierigkeiten im Team oder im ganzen Unternehmen wissen, dann versuchen Sie diese im Vorfeld zu bearbeiten. Ansonsten sind die Mitarbeiter nicht offen für das Abenteuer Improtheater.



Argumente für den Einsatz von Improtheater im Unternehmen

Skeptischen Führungskräften oder Mitarbeitern können Sie mit diesen Argumenten begegnen und sie zum Experimentieren einladen:

1. Die agilen Werte entsprechen den Prinzipien hinter dem Improtheater. Vorteil: Im Improtheater werden diese Prinzipien erlebbar und regelmäßig praktisch geübt. Davon können Mitarbeiter in Unternehmen profitieren. Die Mitarbeiter erfahren unmittelbar und beispielhaft, was es bedeutet, mutig zu sein, anderen zu vertrauen, neue Wege zu gehen oder offen zu kommunizieren.
2. Agile Methoden funktionieren nur mit einem entsprechenden Mindset der Mitarbeiter. Dieses entwickelt und festigt sich mithilfe von Übungen aus dem Improtheater.
3. Improtheater fördert nebenbei die allgemeine Kreativität, Schlagfertigkeit, Präsenz und Kommunikationsfähigkeit der Mitarbeiter. Im Unternehmensalltag müssen wir neue Ideen entwickeln, miteinander kommunizieren und uns selbst innerhalb der vorgegebenen Strukturen organisieren. Genau wie auf der Bühne!
4. Improtheater macht Spaß, weckt Emotionen und stärkt den Zusammenhalt.
5. Improtheater trainiert den Umgang mit dem Ungewissen. Der geschützte und spielerische Rahmen motiviert dazu, Neues auszuprobieren und vorhandene Ängste zu überwinden.
6. Übungen aus dem Improtheater können überall auf einfache Weise einfließen. Als Warm-ups nehmen sie wenig Raum ein und sind eine wunderbare Auflockerung im Arbeitsalltag.
7. Probieren Sie es einfach aus!

Die Auseinandersetzung mit den agilen Werten und Prinzipien sowie Übungen aus dem Improtheater stärken das agile Mindset Ihrer Mitarbeiter. Abschließend für dieses Kapitel folgen hier einige Tipps, wie Ihnen Improtheater noch dabei helfen kann, den Prozess hin zu einer agilen Teamkultur in Ihrem Unternehmen zu begleiten:

■ Heißen Sie Neues willkommen

Versuchen Sie aktiv, Improtheater in Ihren Arbeitsalltag einfließen zu lassen. Probieren Sie es selbst aus und laden Sie andere dazu ein, es auszuprobieren. Denke Sie daran: Wenn es einmal nicht so funktioniert, wie Sie sich es vorgestellt haben, haben Sie trotzdem etwas Neues erfahren.

■ Lernen Sie kontinuierlich

Rückschläge passieren immer wieder. Wenn Sie sich damit im Sinne der ständigen Verbesserung auseinandersetzen, lernen Sie damit umzugehen. Denken Sie nicht an die anderen, sondern daran, was Sie noch tun können, um Ihr Wunschziel zu erreichen. Übungen aus dem Improtheater regen dazu an, zu scheitern und sich durch Wiederholungen ständig zu verbessern. Improtheater ist niemals perfekt oder fertig. Es ist ein ständiger Entstehungs- und Lernprozess.

■ Machen Sie kleine Schritte

Führen Sie sich und Ihre Kollegen langsam an eine agile Teamkultur heran. Kombinieren Sie Übungen aus dem Improtheater mit aktuellen Situationen aus dem Arbeitsleben. Verzweifeln Sie nicht daran, dass jeder Mensch seine eigene Geschwindigkeit hat, auf Veränderung zu reagieren.

■ Agieren Sie SMART

Leben Sie vor und zeigen Sie Ihre Stärke (S) durch das Zulassen von Schwäche. Lachen Sie über eigene Fehler. Sorgen Sie für Ihre Motivation (M) und die der anderen. Animieren (A) Sie dazu, Schritte aus der Komfortzone zu gehen. Setzen Sie sich und anderen realistische (R) Ziele. Bleiben Sie sich treu (T) und verbiegen Sie sich nicht. Versuchen Sie auch nicht, andere zu verbiegen. Mit Übungen aus dem Improtheater können Sie all dies spielerisch ausprobieren.

■ Herausforderung »Ja, und?«

Seien Sie offen für Herausforderungen und leben Sie das »Ja, und«-Prinzip aus dem Improtheater vor. Der nächste Fehler ist ein weiterer Baustein, um dem gesteckten Ziel näher zu kommen.

■ Heben Sie richtiges Verhalten hervor

Improtheater motiviert zu verändertem Verhalten. Stellen Sie bewusst lobend heraus, wenn sich Ihr Team auf dieses Experiment einlässt. Ignorieren Sie es nicht, wenn jemand entgegen vereinbarter Werte und Prinzipien agiert, und sprechen Sie es offen an.

■ Lassen Sie Erfolge nicht vorbeiziehen

Die kleinen Schritte, die Sie machen, ziehen Misserfolg und Erfolg mit sich. Feiern Sie beides. So wie Improspieler jeden Auftritt feiern, so feiern Sie auch alle Übungen – die erfolgreichen und die misslungenen. Übertragen Sie diese Denkweise auf den Arbeitsalltag und zeigen Sie Wertschätzung.

■ Fragen Sie nach

Nutzen Sie jede Gelegenheit, um eine Einschätzung zu erhalten, wo das Team oder Einzelne stehen.