



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



Theater-based training for supporting innovations in enterprises

(THENOVA)

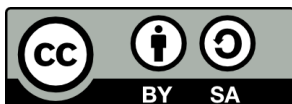
# Theater-basierte Trainings für Unternehmen: Planung und Implementierung. Erfahrungen aus der FH JOANNEUM

## Metadaten des Dokuments

<b>Projekttitel</b>	Theater-based training for supporting innovations in enterprises (THENOVA)
<b>Referenznummer</b>	2020-1-DE02-KA202-007572
<b>Titel des Dokuments</b>	Theater-basierte Trainings für Unternehmen: Planung und Implementierung. Erfahrungen aus der FH JOANNEUM
<b>Autor des Dokuments</b>	FH JOANNEUM: Helga Moser, Johannes Haas, Alexandra Würz-Stalder
<b>Intellektueller Output</b>	IO2: Theater-basierte Trainings für Unternehmen
<b>Verbreitungsebene</b>	Öffentlich
<b>Veröffentlichungsdatum</b>	22.12.2022

## Lizenz zur Weitergabe dieses Dokuments

CC BY-SA 4.0: Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International



Diese Lizenz erlaubt es anderen, dieses Werk zu remixen, anzupassen und darauf aufzubauen, auch für kommerzielle Zwecke, solange sie die Autoren dieses Werks nennen (Partnerschaft des Erasmus+-Projekts THENOVA Theater-based training for supporting innovations in enterprises, Referenznummer 2020-1-DE02-KA202-007572) und ihre neuen Kreationen unter denselben Bedingungen lizenzieren. Alle neuen Werke, die auf diesem Werk beruhen, sollten die gleiche Lizenz erhalten, auch für die kommerzielle Nutzung.



Einführung .....	4
Kurs: Diversity Management & theaterbasierte Methoden .....	6
Kurs: Problemlösung & theaterbasierte Methoden .....	13
Kurs: Umgang mit Ängsten in Veränderungsprozessen .....	20
Kurs: Veränderung in Theaterszenen erleben.....	27
Kurs: Kommunikationsmanagement & theaterbasierte Methoden .....	36

## Einführung

Viele Unternehmen haben Interesse, in Firmenschulungen zu investieren, die dazu beitragen, die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu verbessern, ihre Leistung zu steigern sowie das Engagement und die Mitarbeiter:innen-Bindung zu fördern. Tatsächlich hat ein gutes Firmentraining großes Potenzial, eine offene Kultur in Unternehmen zu unterstützen, welche notwendig ist, um Innovationen hervorzubringen und lokal und global wettbewerbsfähig zu bleiben.

Sehr oft besteht allerdings ein Diskrepanz zwischen den angebotenen Trainingsformaten und -methoden und den tatsächlichen Bedürfnissen der Mitarbeitenden und Unternehmen von KMUs. Welche Techniken können KMU-Trainer:innen und -Moderator:innen dabei helfen, eine inspirierende und zum Nachdenken anregende Unternehmensschulung zu entwerfen und durchzuführen?

Die Partnerschaft des Erasmus+-Projekts „Theater-based training for supporting innovations in enterprises“ (THENOVA) schlug eine innovative Lösung für Unternehmenstrainings vor, die auf dem Einsatz von Theatertechniken für die Gestaltung und Durchführung beruhte. Ziel des Projekts war die Entwicklung, Erprobung und Förderung theaterbasierter und performativer Methoden im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung für KMU-Mitarbeitende. Diese Methoden reichten von Storytelling, Bewegung und nonverbale Performance, Improvisation, Rollenspiele nach einem vorhandenen Drehbuch, unsichtbares Theater bis hin zu Übungen im Ensemble bzw. Gruppen. Weitere Informationen zum Projekt finden Sie auf der Projektwebsite unter [www.thenova.eu](http://www.thenova.eu).

Die vorliegende Publikation spiegelt die Erfahrungen des THENOVA-Projektpartners FH JOANNEUM wider. Diese basieren auf der Konzeption und Durchführung von fünf Pilotschulungskursen, die mit theaterbasierten Methoden durchgeführt wurden und an denen insgesamt 61 KMU-Mitarbeitende teilnahmen. Das Dokument, das als Leitfaden für KMU-Trainer:innen gilt, erläutert kurz den Rahmen der Trainings, die Ziele und Inhalte der Kurse, die Struktur der Teilnehmenden. Weiters werden die verwendeten Theatermethoden und deren Auswirkungen auf die Kursteilnehmenden skizziert. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Dokuments bildet die Reflexion der Kurse durch die Trainer:innen der FH JOANNEUM sowie Erkenntnisse aus der Kursevaluation durch die Pilotkursteilnehmenden.

Dieses Dokument richtet sich an interne und externe Trainer:innen und Moderator:innen in europäischen Unternehmen, die ihre Trainingsformate innovativ



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



und kreativ gestalten möchten. THENOVA-Erfahrungen können in jedem Trainingskontext modifiziert, verwendet und übertragen werden.

Wir freuen uns, mit unseren Projektergebnissen zur Modernisierung betrieblicher Ausbildungsformate und damit zur Personalentwicklung in Unternehmen beizutragen.

# Kurs: Diversity Management & theaterbasierte Methoden

Trainerin: Helga Moser

## Einführung

Im vorliegenden Dokument wird ein Workshop beschrieben, der im Rahmen des Erasmus+ Projekts „Theater-based training for supporting innovations in enterprises (THENOVA)“ durchgeführt wurde. Das THENOVA Team hat sich mit der Verwendung von theaterbasierten Methoden bei der Gestaltung und Durchführung von Trainings für Mitarbeitende in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) beschäftigt. Dafür wurden u.a. Workshops für Mitarbeitende entwickelt, in denen für KMUs relevante Themen aufgegriffen und mit theaterbasierten Methoden (TBM) zu diesen gearbeitet wurde.

In dem vorliegenden Workshop werden Thematiken, die sich in der Beschäftigung mit Diversity Management ergeben, mittels theaterbasierter Methoden aufgegriffen und auf einer erfahrungsorientierten Ebene vertieft. Bei Diversity Management geht es um die Etablierung eines wertschätzenden und diskriminierungskritischen Umgangs mit Vielfalt und Differenz in Organisationen. Im Workshop wird vor allem auf Aspekte eingegangen, die Dynamiken in Veränderungsprozessen sowie kommunikative Situationen in divers zusammengesetzten Gruppen betreffen. Zum Einstieg werden für das langsame Einstimmen auf den Lernprozess mit TBM Aufwärmübungen verwendet, dann Übungen zur Körperwahrnehmung, bevor schließlich mit Improvisationsübungen gearbeitet wird. Einen wichtigen Teil des Workshops stellen Phasen der Reflexion und des Austausches zum Transfer des Erfahrenen in den eignen Arbeitsalltag dar.

## Trainingsziele

- Die Teilnehmer:innen erkunden mit Hilfe theaterbasierter Methoden verschiedene Kommunikationssituationen, um ein Bewusstsein über die Kommunikationsdynamiken in Gruppen mit divers zusammengesetzten Teilnehmer:innen zu gewinnen.
- Die Teilnehmer:innen erkunden und üben unterschiedliche Kommunikationsformen (verbale und nonverbale Kommunikation) durch theaterbasierte Übungen.

- Die Teilnehmer:innen erkunden Dynamiken in Veränderungsprozessen (die u.a. durch Diversity Management angestoßen werden) und die Bedeutung von Status und Macht.

## Trainingsdauer

Der Workshop umfasst 4 Stunden.

16. Mai 2022, 16:00 – 20:00 Uhr

## Teilnehmer:innen

11 Teilnehmer:innen; 8 Frauen, 2 Männer

Die Teilnehmer:innen sind in Einrichtungen der Sozialwirtschaft in unterschiedlichen Positionen tätig.

## Trainingsmethoden

- Aufwärmübungen (theaterbasierte Methoden / TBM)
- Übungen zur Schulung der Selbstwahrnehmung und des Körperbewusstseins (TBM)
- Übungen zur Wahrnehmung der Gruppe (TBM)
- Improvisationsübungen mit Bezug zur Thematik Diversity Management (TBM)
- Austausch: Reflexion und Transfer in die eigene Arbeitspraxis; Feedback

## Ablauf

- 16:00: Beginn des Trainings, Einstieg, Ablauf klären, organisatorisches
- 16:15: Theoretischer Input und Austausch / Diskussion zu Diversity Management
- 17:15: Pause
- 17:30: Aufwärm- und Wahrnehmungsübungen (Wahrnehmung des eigenen Körpers und der Gruppe) (TBM)  
Improvisationsübung: Phantasiesprache (TBM)
- 18:25: Reflexion und Austausch über Transfer in die eigene Arbeitspraxis
- 18:55: Pause
- 19:10: Improvisationsübung: König:in (TBM)
- 19:30: Reflexion und Abschluss
- 20:00: Ende

# Beschreibung der theaterbasierten Übungen

## Körperübung zur Selbstwahrnehmung

### **Ziel der Übung:**

Das Körperbewusstsein steigern, präsent sein, alle Teile des Körpers und den Atem spüren und bewusst wahrnehmen.

### **Beschreibung der Übung:**

Die Teilnehmer:innen (TN) stehen im Kreis. Die Trainerin bittet die TN aufrecht zu stehen, schulterbreit, Rücken gerade, Knie leicht gebeugt. Die TN werden eingeladen, sich vorzustellen, dass der Kopf an einem dünnen Faden hängt; dadurch soll noch mehr Aufrichtung erreicht werden. Die Aufmerksamkeit wird auf den Atem gerichtet, bewusstes Ein- und Ausatmen. Danach leitet die Trainerin die TN an, alle Teile des Körpers bewusst wahrzunehmen, beginnend bei den Füßen, über Unterschenkel, Knie, Oberschenkel, Becken, Bauch, Oberkörper, Arme bis hin zum Kopf. Abschließend wird der ganze Körper ausschütteln.

## Übung zur Selbst- und Gruppenwahrnehmung

### **Ziel der Übung:**

- Aufwärmübung, langsames Einstimmen auf den Lernprozess mit TBM
- Selbstwahrnehmung: ich als Teil einer Gruppe
- Gruppenwahrnehmung: Ein- und Abstimmung mit den anderen Teilnehmer:innen bzw. der Gruppe

### **Beschreibung der Übung:**

#### **Phase 1 – im Kreis**

Die Teilnehmer:innen stehen im Kreis und beginnen sich in eine Richtung zu bewegen, eine:r hinter dem:der anderen. Die Form eines gleichmäßigen Kreises soll während der gesamten Übung erhalten bleiben. Die Abstände zwischen den Personen soll gleich groß sein und die TN sollen sich im gleichen Rhythmus bewegen.





Variationen:

- **Variation der Geschwindigkeit:** Die Trainerin erklärt, dass die Teilnehmer:innen die Gehgeschwindigkeit ändern können. Dies geschieht durch eine Person, die vorher nicht bestimmt wird. Dabei sollen die TN aufmerksam sein, die Umgebung beobachten und was die anderen TN tun. Wenn eine Person die Geschwindigkeit ändert, übernehmen dies so schnell als möglich alle anderen TN (z.B. langsamer oder schneller gehen, bis hin zum Laufen).
- **Variation der Bewegungen:** z.B. Hände nach oben strecken, hüpfen, ganz große/kleine Schritte machen, lustige Bewegungen machen. Eine Person macht eine neue Bewegung und die anderen TN folgen ihm:ihr.
- **Änderung des Bodens:** die Trainerin erklärt, dass die TN nun auf einer sich ändernden Oberfläche laufen, z.B. auf heißem Sand, weichem Moos, auf einem klebrigen Boden, auf Lava, etc. Die TN sollen sich dementsprechend bewegen.

## **Phase 2 – freies Bewegen im Raum**

Die Trainerin gibt die Anweisungen, dass sich die Teilnehmer:innen frei im Raum bewegen. Die TN haben genügend Platz, um sich zu bewegen. Sie gehen kreuz und quer durch den Raum. Die Trainerin gibt den TN verschiedene Aufgaben:

- **Raum:** Die TN sollen versuchen, den Raum gleichmäßig auszufüllen und darauf zu achten, dass keine großen Leerräume zwischen ihnen entstehen.
- **Start und Stopp:** Die Gruppe wird durch Klatschen „dirigiert“. Wenn eine Person (nicht vorher definiert) klatscht, bleiben alle TN stehen. Dann fängt eine (nicht vorher definierte) Person an zu gehen und die anderen Personen setzen sich ebenfalls in Bewegung. Wenn eine weitere Person klatscht, bleiben wieder alle stehen. Sobald eine Person anfängt zu gehen, gehen alle weiter.  
Variante: Wenn geklatscht wird, geht eine Person (danach: zwei oder drei Personen) trotzdem weiter - die Gruppenmitglieder müssen sich organisieren und abstimmen, sodass sich tatsächlich nur eine Person (bzw. zwei oder drei) bewegt. Wenn mehrere Personen gehen und nur zwei sich bewegen sollten, sollte in der Gruppe eine non-verbale Abstimmung stattfinden, wer weitergeht und wer stehen bleibt.
- **Interaktion - Begrüßung:** Die TN gehen durch den Raum. Wenn sie eine:n andere:n TN treffen, begrüßen sie die Person mit Blickkontakt.
- **Interaktion mit Gefühl:** die TN begrüßen die anderen TN mit einem bestimmten Gefühl (z. B. Freude, Ärger), das sie non-verbal zum Ausdruck bringen.



- **Interaktion – Verabschiedung:** wenn die TN jemanden treffen, winken sie zum Abschied.
- **Ball:** Die TN sollen sich Bälle zuwerfen. Zunächst wird ein Ball ins Spiel eingebracht. Eine Person wirft einer anderen Person den Ball zu, diese fängt ihn und wirft den Ball an eine weitere Person weiter. Später werden dann mehrere Bälle ins Spiel gebracht. Alle Bälle sollten in Bewegung sein und nicht auf den Boden fallen. Nach ein paar Versuchen stellt die Trainerin die Frage, was die Fangquote erhöht. Sie macht darauf aufmerksam, dass es wichtig ist, vor dem Werfen Augenkontakt herzustellen.

## Improvisationsübung Phantasiesprache

### Ziel der Übung:

- Verbesserung der non-verbale Kommunikationsfähigkeiten, indem Inhalte ohne bedeutungsvolle Worte kommuniziert werden.
- Durch die Verwendung einer Phantasiesprache – einer nicht verständlichen Sprache – lernen die Teilnehmer:innen, Inhalte und Emotionen ohne Worte auszudrücken und mit allen Mitteln zu kommunizieren, die neben verbaler Kommunikation über Worte möglich sind.

### Beschreibung der Übung:

Die Teilnehmer:innen werden dazu aufgefordert, eine eigene Sprache zu erfinden, eine sogenannte „Phantasiesprache.“ Während sie durch den Raum gehen, probieren sie verschiedene Töne für ihre Phantasiesprache aus. Sie können Klänge, Summen, alle Arten von Geräuschen verwenden, alles was sich die TN vorstellen können, außer echten Wörtern. Ihre Sprache soll keiner bekannten Sprache ähnelt. Sie probieren so lange, bis sie eine Phantasiesprache finden, die sich für sie stimmig anfühlt.

Smalltalk in der Phantasiesprache: Die Teilnehmer:innen werden dazu eingeladen, mit anderen TN in Interaktion zu treten und dabei ihre erfundene Sprache zu verwenden ebenso sowie Mimik und Gestik.

Erzählen von Witzen in der Phantasiesprache: Die Teilnehmer:innen werden dazu angeregt, jemanden einen Witz in der Phantasiesprache zu erzählen.



## Improvisationsübung „König:in“

### **Ziel der Übung:**

- Bewusstsein über verbale und non-verbale Kommunikationsstrategien erhöhen und diese üben
- Bedürfnisse und Erwartungen von anderen wahrnehmen, richtig deuten und entsprechend darauf reagieren
- Bewusstsein über Status und Macht und wie sich dieser durch die Einnahme von Rollen verändert

### **Beschreibung der Übung:**

Die Trainerin erklärt die Aufgabe: Eine Person wird den:die König:in darstellen. Die anderen Teilnehmer:innen sind die Diener:innen. Diese versuchen, seiner:ihrer Majestät zu gefallen. Die TN werden sich eine:r nach dem:der anderen der:dem König:inig nähern und versuchen, ihm:ihr zu gefallen. Wenn der:die König:in unzufrieden oder gelangweilt ist, schnippt er:sie mit den Fingern und der:die Diener :in muss sich wieder entfernen. Dann versucht es der:die nächste Diener:in.

"Gewinner:in" ist der:die Diener:in, der:die am längsten die Gunst der:des König:in erlangt hat.

In einer weiteren Runde kann eine andere Person die Rolle des:der Königs:in einnehmen.

Ein wichtiger Aspekt bei dieser Übung ist die Reflexion des Erfahrenen – siehe dazu die Ziele der Übung.

## **Umsetzung und Reflexion des Trainings**

### **Eingehen auf die Teilnehmer:innen**

Gerade bei Teilnehmer:innen, die wenig Vorerfahrungen mit theaterbasierten Methoden mitbringen, ist es wichtig, die Geschwindigkeit und Intensität der Übungen auf die Gruppe abzustimmen, damit sich diese nicht überfordert fühlen. Ein sicherer Lernraum sollte geschaffen werden, in dem es den TN zwar möglich ist, aus der Komfortzone rauszutreten und in eine "Lernzone" zu kommen, ohne allerdings überfordert zu werden und in eine „Panikzone“ zu kommen. Dem Feedback der Teilnehmer:innen gemäß ist dies in dem Workshop gelungen. Die TN konnten sich auf



neue Methoden einlassen, hatten jedoch auch die Möglichkeit, bei Übungen auch eine Pause zu machen.

Auch ist zu berücksichtigen, ob sich die TN bereits kennen und ob die erste Phase des Workshops auch zum Kennenlernen und Herantasten genutzt wird. Wobei für TN, die sich bereits gut kennen, aber die noch nicht gemeinsam auf diese Art und Weise mit theaterbasierten Methoden gearbeitet haben, dies eine neue Art des Kennenlernens und der Zusammenarbeit darstellen wird.

### **Austausch und Reflexion**

Ein wichtiger Bestandteil des Workshops ist die Reflexion über die gemachten Erfahrungen während der einzelnen Übungen. Damit soll der Sinn hinter den Übungen deutlich werden und wie diese Erfahrungen in die eigene Arbeitspraxis transferiert werden können.

## **Teilnehmer:innen-Feedback und Trainingserfahrung**

Das Feedback zeigt, dass den Teilnehmer:innen das Training insgesamt sehr gut bzw. gut (80%) gefallen hat und es als relevant für ihren Beruf empfanden (80%). Auch für die Trainerin gab es positives Feedback (u.a. klare Anweisungen, empathisch). Die meisten (80%) würden dieses Training weiterempfehlen.

Für die Teilnehmer:innen spielte das Kennenlernen der Gruppe und gruppendynamische Prozesse eine wesentliche Rolle in ihrem Lernprozess während des Workshops. Darüber hinaus wurden der Humor und gemeinsames Lachen hervorgehoben. Bei der „König:innen“ Übung war die Hemmschwelle etwas höher; vermutlich einerseits, weil es hier darum ging, sich mit dem Thema Status und Macht auseinanderzusetzen. Andererseits war dies die letzte Übung vor dem Abschluss des Workshops und die TN hatten sich schon intensiv auf die anderen Übungen eingelassen. Gerade bei einer Gruppe mit wenig Erfahrungen mit theaterbasierten Methoden ist es wichtig, langsam vorzugehen und eine begrenzte Anzahl an Übungen durchzuführen.

# Kurs: Problemlösung & theaterbasierte Methoden

Trainerin: Helga Moser

## Einführung

Im vorliegenden Dokument wird ein Workshop beschrieben, der im Rahmen des Erasmus+ Projekts „Theater-based training for supporting innovations in enterprises (THENOVA)“ durchgeführt wurde. Das THENOVA Team hat sich mit dem Einsatz von theaterbasierten Methoden bei der Gestaltung und Durchführung von Trainings für Mitarbeitende in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) beschäftigt. Dafür wurden u.a. Workshops für Mitarbeitende entwickelt, in denen für KMUs relevante Themen aufgegriffen und mit theaterbasierten Methoden (TBM) zu diesen gearbeitet wurde.

In Organisationen der Sozialen Arbeit sind der Umgang mit herausfordernden Situationen und Problemlösungskompetenzen wesentliche Bestandteile der beruflichen Tätigkeit. Daher erkunden die Teilnehmer:innen in dem Workshop Möglichkeiten, wie sie theaterbasierte Techniken in ihrem Arbeitsalltag gewinnbringend einsetzen können. Zum Einstieg werden für das Einstimmen auf den Lernprozess mit TBM Aufwärmübungen verwendet, dann Übungen zur Körperwahrnehmung, bevor schließlich mit Improvisationsübungen gearbeitet wird. Einen wichtigen Teil des Workshops stellen Phasen der Reflexion und des Austausches zum Transfer des Erfahrenen in den eigenen Arbeitsalltag dar

## Trainingsziele

- Für die Teilnehmer:innen wird der Einsatz und Relevanz von theaterbasierten Methoden für die Thematik erfahrbar.
- Die Teilnehmer:innen erlangen Bewusstsein über vorgefertigte Meinungen und Vorstellungen, die das Lösen von herausfordernden Situationen und Problemen behindern können. Weiters üben die Teilnehmer:innen darauf aufbauend das Loslassen alter Denkmuster („out of the box thinking“).
- Die Teilnehmer:innen erkunden und üben verschiedene Kommunikationsformen, die in konflikthaften Situationen auftreten (verbale und nonverbale Kommunikation).

## Trainingsdauer

Der Workshop umfasst 4 Stunden.

5. Juli 2022, 16:00 – 20:00 Uhr

## Teilnehmer:innen

An dem Workshop nahmen 15 Personen teil; 10 Frauen und 5 Männer

Die Teilnehmer:innen sind in Einrichtungen der Sozialwirtschaft in unterschiedlichen Positionen tätig.

## Trainingsmethoden

- Aufwärmübungen (theaterbasierte Methoden / TBM)
- Übungen zur Schulung der Selbstwahrnehmung und des Körperbewusstseins (TBM)
- Übungen zur Wahrnehmung der Gruppe (TBM)
- Improvisationsübungen (TBM)
- Austausch: Reflexion (Retro/Introspektion) und Transfer in die eigene Arbeitspraxis; Feedback

## Ablauf

- 16:00: Beginn des Trainings, Einstieg, Ablauf, organisatorisches
- 16:10: Vorstellungsrunde (Name, berufliche Tätigkeit, Erfahrungen mit TBM)
- 16:40: Aufwärm- und Wahrnehmungsübungen (Wahrnehmung des eigenen Körpers und der Gruppe) (TBM)
- 17:25: Pause
- 17:40: Reflexion und Austausch über Transfer in die eigene Arbeitspraxis
- 18:10: Improvisationsübung: Phantasiesprache (TBM)  
Improvisationsübung: Maschine bauen (TBM)
- 19:15: Pause
- 19:25: Reflexion und Transfer in die Praxis (zuerst kurz in Paaren, dann in der Gruppe)
- 19:55: Abschluss

# Beschreibung der theaterbasierten Übungen

## Körperübung zur Selbstwahrnehmung

### Ziel der Übung:

Das Körperbewusstsein steigern, präsent sein, alle Teile des Körpers und den Atem spüren und bewusst wahrnehmen.

### Beschreibung der Übung:

Die Teilnehmer:innen (TN) stehen im Kreis. Die Trainerin bittet die TN aufrecht zu stehen, schulterbreit, Rücken gerade, Knie leicht gebeugt. Die TN werden eingeladen, sich vorzustellen, dass der Kopf an einem dünnen Faden hängt; dadurch soll noch mehr Aufrichtung erreicht werden. Die Aufmerksamkeit wird auf den Atem gerichtet, bewusstes Ein- und Ausatmen. Danach leitet die Trainerin die TN an, alle Teile des Körpers bewusst wahrzunehmen, beginnend bei den Füßen, über Unterschenkel, Knie, Oberschenkel, Becken, Bauch, Oberkörper, Arme bis hin zum Kopf. Abschließend wird der ganze Körper ausschütteln.

## Übung zur Selbst- und Gruppenwahrnehmung

### Ziel der Übung:

- Aufwärmübung, langsames Einstimmen auf den Lernprozess mit TBM
- Selbstwahrnehmung: ich als Teil einer Gruppe
- Gruppenwahrnehmung: Ein- und Abstimmung mit den anderen Teilnehmer:innen bzw. der Gruppe

### Beschreibung der Übung:

#### Phase 1 – im Kreis

Die Teilnehmer:innen stehen im Kreis und beginnen sich in eine Richtung zu bewegen, eine:r hinter dem:der anderen. Die Form eines gleichmäßigen Kreises soll während der gesamten Übung erhalten bleiben. Die Abstände zwischen den Personen soll gleich groß sein und die TN sollen sich im gleichen Rhythmus bewegen.

#### Variationen:

- **Variation der Geschwindigkeit:** Die Trainerin erklärt, dass die Teilnehmer:innen die Gehgeschwindigkeit ändern können. Dies geschieht



durch eine Person, die vorher nicht bestimmt wird. Dabei sollen die TN aufmerksam sein, die Umgebung beobachten und was die anderen TN tun. Wenn eine Person die Geschwindigkeit ändert, übernehmen dies so schnell als möglich alle anderen TN (z.B. langsamer oder schneller gehen, bis hin zum Laufen).

- **Variation der Bewegungen:** z.B. Hände nach oben strecken, hüpfen, ganz groß/kleine Schritte machen, lustige Bewegungen machen. Eine Person macht eine neue Bewegung und die anderen TN folgen ihm:ihr.
- **Änderung des Bodens:** die Trainerin erklärt, dass die TN nun auf einer sich ändernden Oberfläche laufen, z.B. auf heißem Sand, weichem Moos, auf einem klebrigen Boden, auf Lava, etc.

### **Phase 2 – freies Bewegen im Raum**

Die Trainerin gibt die Anweisungen, dass sich die Teilnehmer:innen frei im Raum bewegen. Die TN haben genügend Platz, um sich zu bewegen. Die TN gehen kreuz und quer durch den Raum. Die Trainerin gibt den TN verschiedene Aufgaben:

- **Raum:** Die TN sollen versuchen, den Raum gleichmäßig auszufüllen und darauf zu achten, dass keine großen Leerräume zwischen ihnen entstehen.
- **Start und Stopp:** Die Gruppe wird durch Klatschen „dirigiert“. Wenn eine Person (nicht vorher definiert) klatscht, bleiben alle TN stehen. Dann fängt eine (nicht vorher definierte) Person an zu gehen und die anderen Personen setzen sich ebenfalls in Bewegung. Wenn eine weitere Person klatscht, bleiben wieder alle stehen. Sobald eine Person anfängt zu gehen, gehen alle weiter.  
Variante: Wenn geklatscht wird, geht eine Person (danach: zwei oder drei Personen) trotzdem weiter - die Gruppenmitglieder müssen sich organisieren und abstimmen, sodass sich tatsächlich nur eine Person (bzw. zwei oder drei) bewegt. Wenn mehrere Personen gehen und nur zwei sich bewegen sollten, sollte in der Gruppe eine non-verbale Abstimmung stattfinden, wer weitergeht und wer stehen bleibt.
- **Interaktion - Begrüßung:** Die TN gehen durch den Raum. Wenn sie eine:n anderen TN treffen, begrüßen sie die Person mit Blickkontakt.
- **Interaktion mit Gefühl:** die TN begrüßen die anderen TN mit einem bestimmten Gefühl (z. B. Freude, Ärger), das sie non-verbal zum Ausdruck bringen.
- **Interaktion - Verabschiedung:** wenn die TN jemanden treffen, winken sie zum Abschied.
- **Ball:** Die TN sollen sich Bälle zuwerfen. Zunächst wird ein Ball ins Spiel eingebracht. Eine Person wirft einer anderen Person den Ball zu, diese fängt ihn



und wirft den Ball an eine weitere Person weiter. Später werden dann mehrere Bälle ins Spiel gebracht. Alle Bälle sollten in Bewegung sein und nicht auf den Boden fallen. Nach ein paar Versuchen macht die Trainer darauf aufmerksam, dass es wichtig ist, vor dem Werfen Augenkontakt herzustellen.

## Improvisationsübung Phantasiesprache

### **Ziel der Übung:**

- Verbesserung der non-verbale Kommunikationsfähigkeiten, indem Inhalte ohne bedeutungsvolle Worte kommuniziert werden.
- Durch die Verwendung einer Phantasiesprache – einer nicht verständlichen Sprache – lernen die Teilnehmer:innen, Inhalte und Emotionen ohne Worte auszudrücken und mit allen Mitteln zu kommunizieren, die neben verbaler Kommunikation über Worte möglich sind.

### **Beschreibung der Übung:**

Die Teilnehmer:innen werden dazu aufgefordert, eine eigene Sprache zu erfinden, eine sogenannte Phantasiesprache. Während sie durch den Raum gehen, probieren sie verschiedene Töne für ihre Phantasiesprache aus. Sie können Klänge, Summen, alle Arten von Geräuschen verwenden, alles was sich die TN vorstellen können, außer echten Wörtern. Ihre Sprache soll keiner bekannten Sprache ähnelt. Sie probieren so lange, bis sie eine Phantasiesprache finden, die sich für sie stimmig anfühlt.

Smalltalk in der Phantasiesprache: Die Teilnehmer:innen werden dazu eingeladen, mit anderen TN in Interaktion zu treten und dabei ihre erfundene Sprache zu verwenden, ebenso sowie Mimik und Gestik.

Erzählen von Witzen in der Phantasiesprache: Die Teilnehmer:innen werden dazu angeregt, jemanden einen Witz in der Phantasiesprache zu erzählen.

## Improvisationsübung Maschine bauen

### **Ziel der Übung:**

- Schulung der Wahrnehmung und Abstimmung mit den anderen Teilnehmer:innen
- Üben mit non-verbale Mitteln zu kommunizieren

- Stop thinking, start beginning creative – Verzicht auf kognitives, logisches Denken, um kreative Prozesse zu befördern

### **Beschreibung der Übung:**

Die Teilnehmer:innen werden dazu eingeladen eine „Maschine“ zu bauen. Eine Person beginnt mit einer Bewegung (z.B. Hand heben und senken, eventuell mit einem Geräusch dazu). Eine zweite Person stellt sich dazu und beginnt mit ihrer Bewegung, die inspiriert von der Bewegung der ersten Person ist. Die dritte Person schaut sich die entstehende Maschine und deren Bewegungen an und steigt mit ihrer eigenen Bewegung ein. So entsteht eine „Maschine“.

Bei der Übung ist es wichtig, sich auf den kreativen Prozess einzulassen, ohne viel Nachzudenken, sich von den anderen (und deren Bewegungen) inspirieren zu lassen und so gemeinsam eine Maschine zu bauen.

## **Umsetzung und Reflexion des Trainings**

### **Flexibilität bei der Durchführung des Workshops**

Bei der Durchführung des Workshops war das Eingehen auf die Vorerfahrungen und die Reaktionen der TN auf die Übungen wichtig. Die Vorerfahrungen wurden in einer ersten Kennenlernrunde verbal abgefragt. Weiters stellte sich beim Beobachten der Gruppenprozesse für die Trainerin heraus, dass sich die Gruppenmitglieder sehr rasch auf die Übungen einlassen konnten und daher auch Variationen eingeführt wurden und spontane Erweiterungen, um auf das Gruppengeschehen einzugehen.

### **Austausch und Reflexion**

Ein wichtiger Bestandteil des Workshops war die Reflexion über die gemachten Erfahrungen während der einzelnen Übungen. Die TN tauschten sich über ihre Erfahrungen aus, die durch die Moderation der Trainerin eingeordnet werden konnten. Dadurch kam es zu einem tiefergehenden Verständnis des Sinns und Zwecks der Übungen. Weiters fand auch ein Austausch über den Einsatz der Methoden im Tätigkeitsfeld der Teilnehmer:innen statt. Dadurch wurde der Transfer in die Arbeitspraxis gewährleistet.



## Teilnehmer:innen-Feedback und Trainingserfahrung

Das schriftliche Feedback zeigt, dass den Teilnehmer:innen das Training insgesamt sehr gut bzw. gut (85%) gefallen hat und es als relevant für ihren Beruf empfanden (72%). Auch für die Trainerin gab es positives Feedback (u.a. motiviert, empathisch, Eingehen auf die Gruppe). Die meisten (85%) würden dieses Training weiterempfehlen. Einige brachten darüber hinaus den Wunsch nach einem weiterführenden Workshop zum Ausdruck.

Die Teilnehmer:innen schätzten das Kennenlernen von neuen Methoden sowie den gemeinsamen Austausch und die Reflexion in der Gruppe. Dazu ein:e Teilnehmer:in: „Die Reflexionszeit in Gruppen nach jeder Übung war sehr wichtig“. Ihre Kreativität und Innovationsfähigkeit wurden dadurch angeregt, sie hatten die Möglichkeit Spontaneität zu üben. Als wichtig wurde auch das Eingehen auf die Gruppe durch die Trainerin erachtet; auf die Frage, was am Training am meisten gefallen hat, wurde von einer:inem TN geäußert: „Und die Aktivitäten, an die Situation und die TeilnehmerInnen von der Trainerin spontan angepasst“. Als Wunsch wurde die Übermittlung eines Handouts mit der Beschreibung der angewandten Übungen geäußert (was dann auch geschah) – das spricht für die Intention der TN, die Methoden selbst zu verwenden; was sich auch in einem Feedback äußert: „Ich möchte und werde einige der Methoden gern in meiner professionellen Workshoptätigkeit einsetzen und bin schon gespannt auf die Reaktionen 😊 vielen Dank für dieses tolle Angebot“.

# **Kurs: Umgang mit Ängsten in Veränderungsprozessen**

Trainer: Johannes Haas, Gregor Weber

## **Einführung**

Im vorliegenden Dokument wird ein Workshop beschrieben, der im Rahmen des Erasmus+ Projekts „Theater-based training for supporting innovations in enterprises (THENOVA)“ durchgeführt wurde. Das THENOVA Team hat sich mit dem Einsatz von theaterbasierten Methoden bei der Gestaltung und Durchführung von Trainings für Mitarbeitende in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) beschäftigt. Dafür wurden u.a. Workshops für Mitarbeitende entwickelt, in denen für KMUs relevante Themen aufgegriffen und mit theaterbasierten Methoden (TBM) zu diesen gearbeitet wurde.

Veränderungsprozesse in Unternehmen bedingen, dass Mitarbeiter:innen vertraute Prozesse, Rollen, Umgebungen verlassen und sich auf neue Umstände einstellen müssen. Dabei werden, oft überraschend, Ängste sicht- und spürbar, die zu Widerstand gegen die Veränderung führen. Theatermethoden bieten die Möglichkeit, eigene Ängste in einem sicheren Umfeld zu erleben, und Möglichkeiten zu erproben und zu reflektieren, sich diesen Ängsten zu stellen und sie schrittweise abzubauen.

## **Trainingsziele**

Die Teilnehmer:innen werden in Körperübungen geführt, die sich mit bestimmten Ängsten und inneren Blockaden beschäftigen, die sich metaphorisch auf Verhaltensweisen in Veränderungsprozessen übertragen lassen. In der individuellen und gemeinsamen Reflexion werden Empfindungen und Gedanken ausgetauscht und in mögliche Handlungsweisen im beruflichen Alltag übersetzt.

Da die Teilnehmer:innen auch in der Beratung und im Training für Unternehmen tätig sind, beinhaltet die Reflexion auch die Übertragung der Erfahrung mit den Übungen in eigene Angebote der Arbeit mit betrieblichen Teams.

## Trainingsdauer

Der Workshop umfasst 4 Stunden.

Der Pilotkurs fand am 1. Juli 2022, von 9:00 bis 13:00 Uhr, im Bildungshaus des Bundesinstituts für Erwachsenenbildung in Strobl am Wolfgangsee statt.

## Teilnehmer:innen

Teilnehmer:innen am Workshop waren Mitarbeiter:innen im mittleren Management in Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, sowie aus Anbietern von Trainings und Supervision für Unternehmen aller Wirtschaftssparten.

Der Workshop wurde von acht Teilnehmer:innen besucht.

## Trainingsmethoden

Das Training bestand in einer Abfolge von vier Methoden, die aufeinander abgestimmt wurden:

- Einführung in das Thema „Ängste“ im Rahmen von Veränderungsprozessen,
- der Annäherung an deren Erleben durch ausgewählte Körperübungen,
- Reflexion der individuellen Empfindungen in den Übungen,
- Gemeinsame Reflexion des Workshops und Übertragung der Erkenntnisse in die eigene Arbeit.

Die Körperübungen wurden im Freien durchgeführt. Zur Anleitung der Übungen wurde ein Trainer mit dem Schwerpunkt Körperarbeit beigezogen. Alle Teilnehmer:innen waren gebeten worden, bequeme Kleidung und eine Übungsmatte mitzubringen.

## Ablauf

- |           |  |
|-----------|--|
| 9:00 Uhr  | Aufwärmen mit Haltungsübungen im Kreis   |
| 9:15 Uhr  | Einleitung zum Thema, Vorstellung der gewählten „Ängste“ und deren Übersetzung in Körperübungen. |
| 9:30 Uhr  | Demonstration der ersten Übung durch den Workshopleiter und den beigezogenen Trainer.            |
| 9:40 Uhr  | Paarbildung unter den Teilnehmer:innen, Körperübung „Gewicht / Schwerkraft“ unter Anleitung.     |
| 10:10 Uhr | Reflexion der Paare miteinander.   |



- 10:20 Uhr Demonstration der zweiten Übung durch den Workshopleiter und den beigezogenen Trainer.
- 10:30 Uhr Neue Paarbildung unter den Teilnehmer:innen, Körperübung „Blind Führen“ unter Anleitung.
- 11:00 Uhr Reflexion der Paare miteinander.
- 11:10 Uhr Demonstration der dritten Übung durch den Workshopleiter, einen Teilnehmer und den beigezogenen Trainer.
- 11:15 Uhr Bildung von Triaden (unter Beteiligung des Workshopleiters) unter den Teilnehmer:innen, Körperübung „Sich fallen lassen“ unter Anleitung.
- 11:35 Uhr Reflexion der Triaden miteinander.
- 11:45 Uhr Gemeinsame Reflexion der Übungen und deren Verwendbarkeit im eigenen Unternehmen sowie in der eigenen Trainingstätigkeit  
(Anmerkung: Dieser Teil des Workshops wird in dieser Zusammenfassung nicht getrennt beschrieben).
- 13:00 Uhr Ende

## Beschreibung der theaterbasierten Übungen

### Schwerkraft / Gewicht

#### **Ziel der Übung:**

Erkennen (spüren) von Blockaden beim Fallenlassen der eigenen Hände und Arme.  
Einübung in eine Haltung des Vertrauens und der Lockerung.

#### **Beschreibung der Übung:**

Alle folgenden Übungen werden zuvor vom Trainer mit einem/r Teilnehmer:in (in diesem Pilotkurs mit dem Workshopleiter) vorgeführt. Zur Einführung wird die Haltungsübung vom Beginn des Workshops wiederholt. Dadurch soll ein aufrechtes und entspanntes Stehen geübt werden.

Teilnehmer:innen finden sich in Paaren zusammen. Eine Person („A“) „arbeitet“ an den Armen der zweiten („B“). Diese stellt sich dazu in aufrechter und entspannter Haltung hin. Augen können offen oder geschlossen sein. Variante: Person B legt sich auf die Trainingsmatte, Person A setzt oder kniet sich an eine Seite. Alle Übungsschritte werden in beiden Varianten gleich durchgeführt.

In einer vom Trainer klar vorgegebenen Reihenfolge ergreift A zuerst eine Hand von B, hebt diese an und lässt sie sanft fallen, um sie sofort mit der eigenen Hand aufzufangen. Variante bzw. Ergänzung: Vor dem Fallenlassen kann durch einfache Bewegung der Hand / des Arms von B die Beweglichkeit und Lockerheit geübt werden. Dafür werden unterschiedliche Stellungen, Höhen etc. erprobt. Wenn Zögern und Widerstand spürbar werden, wird die Bewegung wiederholt, bis B (angstfrei) die Hand locker fallen lassen kann. Dieser Vorgang wird mit dem Unterarm (die zweite Hand unterstützt dabei den Ellbogen), schließlich mit dem ganzen Arm, wiederholt. Dabei wird die Hebebewegung in immer größere Höhe geführt, bis über den Kopf. A achtet immer darauf, den Körperteil sanft, und für B angenehm, aufzufangen. Der ganze Vorgang wird mit dem anderen Arm wiederholt. Dann werden die Rollen getauscht.

Nach Beendigung der Übung reflektieren A und B ihre Empfindungen in den beiden Armen sowie in der Rolle des „Bearbeitenden“. Dabei wird besonderer Bedacht auf den Widerstand gegenüber dem Fallenlassen geachtet, sowie auf das Gelingen von Entspannung und dem Vertrauen bzw. Misstrauen gegenüber der Person, „in deren Hände man sich begeben hat.“

## Blind führen

### **Ziel der Übung:**

Übung in das Einlassen auf Unbekanntes, Entwicklung von Aufmerksamkeit und Neugier, Gelingen von Führung und Führen lassen.

### **Beschreibung der Übung:**

Alle folgenden Übungen werden zuvor vom Trainer mit einem:r Teilnehmer:in (in diesem Pilotkurs mit dem Workshopleiter) vorgeführt.

Zur Vorbereitung haben Teilnehmer:innen Tücher mitgebracht, mit denen Augen gut verbunden werden können. Je nach Neigung wird die Übung mit Schuhen oder barfuß absolviert.

Teilnehmer:innen finden sich in Paaren zusammen. Eine Person („A“) verbindet der zweiten („B“) die Augen, stellt sich etwas seitlich links vor B hin, ergreift B's linke Hand, und legt sich diese auf die rechte Schulter. Dann bewegt sich A beliebig im verfügbaren Raum, achtet aber darauf, dass die Verbindung über B's Hand nicht gelöst wird. Gemeinsam entwickeln sie die für beide passende Geschwindigkeit. A



experimentiert mit Bewegungsmustern, Bewegung an oder um Hindernisse etc. Auch ein Handwechsel kann zu neuen Erfahrungen führen.

Variante (im Pilotkurs als Ergänzung): A ergreift einen Finger von B und führt B an diesem Finger an Gegenstände heran, um diese zu berühren (z.B. Baumstamm, Strauch, Wand, Sitzbank, Säule, Zaun). Nach etwa 15 Minuten werden die Rollen getauscht.

Nach Beendigung der Übung reflektieren A und B ihre Empfindungen und Gedanken in beiden Rollen. Dabei wird besonderer Bedacht auf etwaigen Widerstand gegenüber dem Führen lassen, gegenüber bestimmter Bodenbeschaffenheit oder, im Fall der Berührungen, bestimmten Oberflächen, gelegt, sowie auf das Gelingen von Entspannung und dem Vertrauen bzw. Misstrauen gegenüber der führenden Person und den verschiedenen Situationen.

## Stürzen und aufgefangen werden

### **Ziel der Übung:**

Vertrauen in ein Team entwickeln, das mich auch dann auffangen kann, wenn ich überraschend tief falle bzw. scheitere, dadurch entspannter und lockerer werden.

### **Beschreibung der Übung:**

Alle folgenden Übungen werden zuvor vom Trainer mit einem/r Teilnehmer:in und (in diesem Fall) dem Workshopleiter vorgeführt. Anmerkung: Besonders wichtig ist die Vorführung großer Fallwege und des einfachen Auffangens des Körpers durch Änderung der Standstellung der Auffangenden, so dass sie zur Übernahme des Gewichts einen Ausfallschritt nach hinten machen können. Die Sicherheit aller Beteiligten hat höchste Priorität.

Teilnehmer:innen finden sich zu dritt zusammen. Dabei wird darauf geachtet, dass die Personen in einer Gruppe etwa gleich schwer und groß sind. Eine Person („A“) stellt sich, mit geschlossenen oder verbundenen Augen, ganz steif hin („wie ein Brett“). Eine Person („B“) im Abstand einer Armlänge aufrecht davor, eine („C“) ebenso dahinter. Mit zuerst kleinen Bewegungen schieben diese beiden Person A jeweils über den Kippunkt, bzw. fangen den anschließenden Fall ab. Zuerst beträgt die Fallstrecke nach vorne oder rückwärts nur wenige Zentimeter. Wenn es Person A gelingt, steif zu bleiben (nicht einzuknicken, keinen Schritt zu machen), und sich vertrauensvoll fallen zu lassen, werden die Fallwege vergrößert. Dabei wird von B und C der Ausfallschritt (siehe oben) angewandt und geübt. Am Ende werden die Fallwege wieder reduziert und das rhythmische Geschehen zwischen A, B und C klingt langsam aus. Dann



werden die Rollen getauscht, bis jede der drei Personen einmal die Rolle der Fallenden übernommen hat.

Nach Beendigung der Übung reflektieren A, B und C ihre Empfindungen in beiden Rollen. Dabei wird besonderer Bedacht auf den Widerstand gegenüber dem Fallenlassen, der Angst vor dem Stürzen, aber auch davor, Person A nicht auffangen zu können, geachtet, sowie auf das Gelingen von Entspannung und den Aufbau von Vertrauen bzw. Abbau von Misstrauen. Auch ein möglicherweise entstandener Rhythmus kann besprochen werden.

## Umsetzung und Reflexion des Trainings

Die Übungen, sowie die Reflexion deren Übertragbarkeit auf Veränderungsprozesse und zu erwartende Widerstände bei Mitarbeiter:innen, haben sehr gut funktioniert. Wichtig für diesen Erfolg war aber sicher, dass die Arbeit durch einen Trainer mit jahrelanger Erfahrung in Körper- und Theaterarbeit begleitet wurde.

Positiv waren die einfache Durchführbarkeit in kurzer Zeit, die Möglichkeit, mit diesen Übungen ins Freie zu übersiedeln und die selbstverständliche Art, mit der Teilnehmer:innen auch körperlich miteinander und mit sich selbst in Kontakt kommen können.

Schon bei acht Teilnehmer:innen sind die Erfahrungen so unterschiedlich, dass aus der Reflexion ein Mehrwert für alle entsteht. Im Fall der Arbeit mit Teams in Veränderungsprozessen (im Pilotkurs war das nicht der Fall) lassen sich dadurch sicher wertvolle Erkenntnisse für den Prozess selbst ableiten.

## Teilnehmer:innen-Feedback und Trainingserfahrung

Die wichtigsten Erkenntnisse und Rückmeldungen lassen sich wie folgt zusammenfassen (siehe dazu auch die vorigen Absätze):

- Körperübungen wird hohes Potenzial im Umgang mit tiefen, oft unbewussten, Empfindung (wie z.B. Ängsten) zugestanden.
- Durch die Einfachheit der Übungen ist die Gefahr einer emotionalen Grenzüberschreitung gering.



- Diese Übungen lassen sich auch in Trainingseinheiten ohne weiteren Bezug zur Theaterarbeit einbauen.
- Die individuelle und gemeinsame Reflexion war wichtig, um die Brücke vom Erlebnis zur Fragestellung (hier „Veränderungsprozess“) zu schlagen.
- Teilnehmer:innen haben von sich aus schriftliche Notizen gemacht und gerade diese individuelle Reflexion als besonders wichtig erachtet (Übertragung auf spezifische Situationen in der eigenen Arbeit).
- Zur Anleitung bedarf es einer einigermaßen vertieften persönlichen Beschäftigung mit den Übungen. Das wurde besonders bei den Gewichts- und Schwerkraftübungen spürbar. Falsche Anleitung bzw. achtlose Arbeit am Körper können hier kontraproduktiv sein (ein Feedback der Teilnehmer:innen war, dass der Workshop durch die Kompetenz des beigezogenen Trainers deutlich gewonnen hat).
- Einige Teilnehmer:innen hatten verunsichernde Erfahrungen mit persönlichen Ängsten und Blockaden, und verorteten Ursachen in prägenden Erlebnissen, teilweise in der Kindheit. Hier braucht es große Sensibilität der Workshopleitung.

# Kurs: Veränderung in Theaterszenen erleben

Trainer: Johannes Haas, Gregor Weber

## Einführung

Im vorliegenden Dokument wird ein Workshop beschrieben, der im Rahmen des Erasmus+ Projekts „Theater-based training for supporting innovations in enterprises (THENOVA)“ durchgeführt wurde. Das THENOVA Team hat sich mit dem Einsatz von theaterbasierten Methoden bei der Gestaltung und Durchführung von Trainings für Mitarbeitende in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) beschäftigt. Dafür wurden u.a. Workshops für Mitarbeitende entwickelt, in denen für KMUs relevante Themen aufgegriffen und mit theaterbasierten Methoden (TBM) zu diesen gearbeitet wurde.

Veränderungsprozesse in Unternehmen bedingen, dass Mitarbeiter:innen vertraute Prozesse, Rollen, Umgebungen verlassen und sich auf neue Umstände einstellen müssen. Die persönliche Reaktion darauf lässt sich oft nicht gedanklich konstruieren, was eine der Ursachen für auftretende Unsicherheit bei Mitarbeiter:innen ist. Theatermethoden bieten die Möglichkeit, in einem sicheren Rahmen in ausgewählte, für die anstehenden Veränderungen typische, Situationen einzusteigen, und dabei verschiedene Handlungsoptionen zu erproben und zu reflektieren. Innere Widerstände, individuell mögliche Reaktionen sowie insgesamt erfolgversprechende Szenarien können so in der Gruppe wirklichkeitsnah erfahren und in den betrieblichen Alltag übersetzt werden.

## Trainingsziele

Die Teilnehmer:innen werden durch einfache Rollenspiele an die Entwicklung einer szenischen Darstellung problematischer Situationen herangeführt. Mit der Methode des „Forumtheater“<sup>1</sup> dienen diese Darstellungen dann dazu, sich die beobachteten Reaktionen und Emotionen bewusst zu machen und sinnvolle Veränderungen in wiederholten Durchläufen zu erproben. In der individuellen und gemeinsamen Reflexion werden Eindrücke und Erfahrungen ausgetauscht und in mögliche Handlungsweisen im beruflichen Alltag übersetzt.

---

<sup>1</sup> Augusto Boal, Brasilien (entwickelt in den 1950er Jahren)

Da die Teilnehmer:innen auch in der Beratung und im Training für Unternehmen tätig sind, beinhaltet die Reflexion auch die Übertragung der Erfahrung mit den Übungen in eigene Angebote der Arbeit mit betrieblichen Teams.

## Trainingsdauer

Der Workshop umfasst 4 Stunden.

Der Pilotkurs fand am 1. Juli 2022, von 14:00 bis 18:00 Uhr, im Bildungshaus des Bundesinstituts für Erwachsenenbildung in Strobl am Wolfgangsee statt.

## Teilnehmer:innen

Teilnehmer:innen am Workshop waren Mitarbeiter:innen im mittleren Management in Unternehmen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft, sowie aus Anbietern von Trainings und Supervision für Unternehmen aller Wirtschaftssparten.

Der Workshop wurde von acht Teilnehmer:innen besucht.

## Trainingsmethoden

Das Training bestand in einer Abfolge von mehreren Methoden, die aufeinander abgestimmt wurden:

- Aufwärmen durch einfache Übungen zur inneren „Haltung“ und „Stimmung“.
- Einführung in die szenische Umsetzung von Aufgabenstellungen durch einfaches Rollenspiel („Zufallsbegegnung“).
- Darstellung einer vorgegebenen Situation (grobes Setting, Rahmenbedingungen und Skript) mit Bezug zum Thema „Veränderungsprozesse“ mit variierender Gestaltung der Rollen („Schmidt-Szenen“).
- Szenische Umsetzung einer konkreten problematischen Situation aus dem Unternehmensalltag mit der Aufgabe, alternative Herangehensweisen zu identifizieren und zu erproben („Forumtheater“).
- Reflexion der individuellen Empfindungen in den Übungen,
- Gemeinsame Reflexion des Workshops und Übertragung der Erkenntnisse in die eigene Arbeit.

Die szenischen Darstellungen werden in einem Seminarraum durchgeführt, in welchem mindestens Tische und Sessel, für die Schmidt-Szenen sowie zusätzlich eine Zeitung, zur Verfügung stehen. Die Teilnehmer:innen können (zufällig verfügbare) zusätzliche Requisiten nach eigenem Ermessen in die Darstellungen einbauen. Ein

Abschnitt des Raumes wird jeweils bewusst als „Bühne“ definiert, die für den Beginn einer Szene „von außen“ betreten werden muss.

## Ablauf

- 14:00 Uhr    Aufwärmen mit Bewegung im Raum unter Änderung der inneren Haltung (z.B. hoher Status/niedriger Status) und Stimmung (z.B. fröhlich/zornig/traurig).
- 14:10 Uhr    Einleitung zum Thema, Erläuterung der Möglichkeiten durch szenische Darstellung sowie der Methode „Forumtheater“.
- 14:20 Uhr    Erläuterung der Übung „Zufallsbegegnung“, Paarbildung unter den Teilnehmer:innen, Austeilen von zufälligen Aufgabenstellungen (auf Zetteln notiert). Szenische Darstellungen.
- 15:00 Uhr    Reflexion in der Gruppe (sowohl Erleben als auch Beobachtungen).
- 15:15 Uhr    Erläuterung der Übung „Schmidt Szenen“, Paare bleiben für diese Übung zusammen, um einen direkteren Einstieg in die szenische Darstellung zu erleichtern. Den Paaren werden unterschiedliche Kombinationen von Haltungen und Stimmungen zugeteilt (oder zur Auswahl gestellt).
- 15:30 Uhr    Durchführung der Schmidt Szenen.
- 16:00 Uhr    Reflexion in der Gruppe (sowohl Erleben als auch Beobachtungen). [Da hier noch ausreichend Zeit war, wurde gemeinsam ein weiterer Durchlauf mit bestimmten Haltungen und Stimmungen definiert und umgesetzt. Dieser beinhaltet bereits einen Lösungsansatz.]
- 16:30 Uhr    Sammlung von Fragestellungen für eine szenische Darstellung, methodisch angelehnt an die Schmidt Szenen (Situationsbeschreibung, Rollenverteilung, grobes Skript). Auswahl von ein bis drei besonders gut geeigneten und anschaulichen Situationen durch die Teilnehmer:innen.
- 16:45 Uhr    Der/die Fallbringer:in wählt die Darsteller:innen aus, selbst wirkt er/sie nicht in der Szene mit. Diese erhalten die Möglichkeit, vertiefende Fragen zur Situation und zu den Rollen zu stellen. Anschließend ziehen sie sich kurz zur Planung der Szene zurück. Jede Szene wird auf maximal drei Minuten beschränkt, einmal gespielt, und einmal mit Vorschlägen aus dem Publikum wiederholt. Danach erfolgt direkt eine Reflexionsrunde [In diesem Workshop wurden drei Fragestellungen hintereinander szenisch dargestellt, adaptiert und reflektiert.]
- 17:45 Uhr    Gemeinsame Reflexion der Übungen und deren Verwendbarkeit im eigenen Unternehmen sowie in der eigenen Trainingstätigkeit
- 18:00 Uhr    Ende

# Beschreibung der theaterbasierten Übungen

## Haltung und Stimmung

### **Ziel der Übung:**

Erproben der Umsetzung von Haltungen und Stimmungen in körperliche und stimmliche Ausdrücke.

### **Beschreibung der Übung:**

Die Übung erfolgt unter Anleitung des Trainers<sup>2</sup>. Teilnehmer:innen werden aufgefordert, sich im Raum (gehend) zu bewegen. Auf Zuruf werden in schneller Abfolge bestimmte Haltungen und Stimmungen in die Bewegung eingebaut, zuerst für sich selbst, dann in kurzen Begegnungen. Es wird dabei nicht geredet, es dürfen Geräusche gemacht werden (z.B. Lachen, Brummen, Knurren).

- Haltung: Hoher Status (Überlegenheit) / niedriger Status (Unterlegenheit), Selbstsicherheit / Unsicherheit, Aufmerksamkeit / Ignoranz [oder vergleichbare Ausprägungen]
- Stimmung: fröhlich / traurig, zornig / wohlwollend, interessiert / abweisend, energisch / müde [oder vergleichbare Ausprägungen]

Nach dieser Übung wird keine Reflexion gemacht. Es handelt sich ausschließlich um das „Aufwärmen“ der für eine szenische Darstellung nötigen körperlichen Ausdrücke und Interaktionen.

## Zufallsbegegnungen

### **Ziel der Übung:**

Es wird das Entwickeln einer eigenen Rolle geübt, sowie das Einlassen in dieser Rolle auf eine unerwartete Begegnung mit der dafür nötigen Aufmerksamkeit. Dadurch entsteht automatisch eine szenische Darstellung, die auch für ein Publikum erkennbar und interpretierbar wird.

---

<sup>2</sup> In diesem Fall ein Mann, daher nicht geschlechtsneutral formuliert.

### **Beschreibung der Übung:**

Der Trainer hat Zettel in der Anzahl der Teilnehmer:in vorbereitet, auf denen jeweils eine Person in einer bestimmten Funktion oder Rolle benannt ist. Hintereinander melden sich jeweils zwei Freiwillige. Teilnehmer:innen ziehen jeweils einen Zettel und stimmen sich für einige Augenblicke in ihre persönliche Rolle und Situation ein. Dann spielen sie pantomimisch (!) eine zufällige Begegnung miteinander, ohne die geringste Ahnung der anderen Situation und Rolle zu haben. Jegliche Bewegungen, Berührungen sowie die Verwendung von Einrichtungsgegenständen sind erlaubt. Die szenische Darstellung soll maximal zwei bis drei Minuten dauern und mit einer Verabschiedung enden. Der Trainer kann diese durch ein Signal einleiten.

Das Publikum wird aufgefordert, sich ein Bild von der dargestellten Begegnung zu machen und diese dann anschließend zu kommentieren bzw. Hypothesen zu den Rollen aufzustellen. Dann werden die beiden Darsteller:innen ersucht, hintereinander ihre Rollen und Situationen zu benennen und Eindrücke aus dem Rollenspiel der Begegnung zu beschreiben.

In einer abschließenden Reflexionsrunde werden die wichtigsten Eindrücke aus der Übung reihum formuliert. Der Trainer ergänzt durch Nachfragen und Kommentare.

Beispiele für verwendete Rollen und Situationen:

- Ordnungskraft im Museum, die ein Berühren und Fotografieren verhindern soll
- Passagier, der im letzten Moment zum Check-in am Flughafen kommt
- Kundin, die sich beim Verkäufer über ein fehlerhaftes Gerät beschwert
- Ehemann, der nach langer Dienstreise wieder nach Hause kommt

## Schmidt Szenen

### **Ziel der Übung:**

Entwicklung einer kurzen szenischen Darstellung mit klar vorgegebener Situation, Rollenverteilung und vorgegebenem, einfachen Text. Vermittlung der Bedeutung dieser Vorgaben für die Möglichkeit, anschließend Änderungen im Ablauf, in der Rollenausprägung etc. vorzunehmen und die resultierenden Erkenntnisse zu reflektieren.

### **Beschreibung der Übung:**

Der Trainer erläutert die sogenannte „Schmidt Szene“, ein Dialog zwischen einem bzw. einer Vorgesetzten („Boss“) und einem bzw. einer Angestellten. Der Text des Dialogs ist vorgegeben. Die Szene spielt im Büro des/der Vorgesetzten, in das der/die Angestellte gerufen worden ist und das er/sie zum Start der Szene betritt. Wegen eines Vorfalls, der in der Zeitung öffentlich geworden ist, steht eine fristlose Entlassung an. Es entwickelt sich ein kurzes Gespräch, das unversöhnlich mit dem Abgang des/der Angestellten endet.

Teilnehmer:innen finden sich in Paaren zusammen. Jedes Paar entscheidet sich zusätzlich für eine bestimmte Kombination an Haltung / Status und Stimmung. Insgesamt soll damit erreicht werden, dass sehr unterschiedliche Szenen entstehen (siehe dazu Kapitel „Haltung und Stimme“ – es sollten dieselben oder ähnliche Kombinationen gewählt werden, wie schon in der Aufwärmübung erprobt).

Nach jeder Szene erfolgt eine kurze Reflexion der Erlebnisse, zuerst durch die Darsteller:innen, dann aus dem Publikum bzw. durch den Trainer. Diese Reflexionen können dazu genutzt werden, eine Szene z.B. mit vertauschtem Status (überlegen / unterlegen) zu wiederholen. [In diesem Workshop wurde das von zwei Paaren umgesetzt].

Abschließend wird in der Gruppe die Bedeutung der vorherigen Szenenentwicklung für den Einsatz als Übung in einem Transformationsprozess reflektiert.

## Forumtheater

### **Ziel der Übung:**

Entwicklung einer kurzen szenischen Darstellung für eine aus dem Unternehmensalltag vorgegebener Situation, Rollenverteilung aus dem Kreis der Teilnehmer:innen. Dabei werden die Szenen so gut vorbereitet und festgelegt, dass sie mit Vorschlägen aus dem Publikum verändert und neu gespielt werden können. Dadurch werden Lösungswege für schwierige Interaktionen sichtbar und in der Gruppe reflektierbar.

### **Beschreibung der Übung:**

Der Trainer weist noch einmal auf die wesentlichen Elemente der Methode Forumtheater hin:



- Klare Beschreibung einer Situation
- Komposition und Aufführung einer Theaterszene zu dieser Situation
- Nochmalige Aufführung unter Veränderung einzelner Aspekte nach Vorschlägen des Publikums
- Evaluierung der Szene bezüglich möglicher Lösungen für die Situation

Der Trainer sammelt Vorschläge für tatsächlich erlebte schwierige und im Rückblick unbefriedigende Situationen (Interaktionen) der Teilnehmer:innen. Aus den Vorschlägen wählt die Gruppe eine zeitlich bewältigbare Anzahl aus, deren Relevanz für alle Anwesenden gegeben ist. [im Workshop wurden zwei Situationen gespielt und mit jeweils einer Intervention aus dem Publikum wiederholt]

Der/die Fallbringer:in wählt aus der Gruppe Repräsentant:innen für alle unbedingt zu besetzenden Rollen der Situation aus (mindestens zwei). Anschließend moderiert der Trainer eine Fragerunde zur Klärung wichtiger Details der Situation. Daran können sich auch Teilnehmer:innen beteiligen, die nicht als Schauspieler:innen ausgewählt wurden.

Die „Theatergruppe“ zieht sich für maximal 10 Minuten zur Vorbereitung und Ausarbeitung der Szene zurück. Dann bringt sie das Stück zur Aufführung. Eine Länge von etwa drei Minuten hat sich als gut umsetzbar erwiesen.

Nach jeder Aufführung wird das Erlebte reflektiert, es werden Assoziationen geteilt und Vermutungen angestellt, warum es zu diesem unbefriedigenden Ergebnis gekommen war und durch welche Änderungen ein vorteilhafteres Ergebnis der Interaktion möglich gewesen wäre. Die Gruppe einigt sich auf einen „Änderungsauftrag“. Mit diesem wird die Szene wiederholt. Diese Änderung kann auch so eingebracht werden, dass eine Person aus dem Publikum eine der Rollen übernimmt oder eine zusätzliche Person in die Szene einbringt.

## **Umsetzung und Reflexion des Trainings**

Die Übungen, sowie die Reflexion der Wirksamkeit von szenischen Darstellungen sowie deren Übertragbarkeit auf schwierige Situationen in der eigenen Arbeit wurden von den Teilnehmer:innen als direkt hilfreich erfahren. Sowohl die szenische Darstellung durch Nichtbeteiligte, als auch die Wirkung von Änderungen im Skript

oder in den Rollen, brachten für die Fallbringer:innen sofort interessante Aspekte in den Vordergrund bzw. erfolgsversprechende Empfehlungen für die Zukunft.

Wichtig für diesen Erfolg war aber sicher, dass die Arbeit durch einen Trainer mit jahrelanger Erfahrung in Körper- und Theaterarbeit begleitet wurde. So konnten spezifische Eindrücke durch Wortwahl, Stimme, Körpersprache, Nutzung von Requisiten etc. besser erkannt und in ihrer Bedeutung interpretiert werden.

Besonders positiv und inspirierend waren der Spaß und die körperliche Energie, durch die alle szenischen Darstellungen begleitet waren. Das deutet darauf hin, dass zumindest ein Teil dieser positiven Energie in die Lösung der konkreten betrieblichen Herausforderungen mitgenommen werden kann.

Schon bei acht Teilnehmer:innen sind die Fragestellungen und Erfahrungen so unterschiedlich, dass aus der Reflexion ein Mehrwert für alle entsteht. Im Fall der Arbeit mit Teams in Veränderungsprozessen (im Pilotkurs war das nicht der Fall) lassen sich dadurch sicher wertvolle Erkenntnisse für den Prozess selbst ableiten.

## Teilnehmer:innen-Feedback und Trainingserfahrung

Die wichtigsten Erkenntnisse und Rückmeldungen lassen sich wie folgt zusammenfassen (siehe dazu auch die vorigen Absätze):

- Die professionelle Begleitung wurde als bedeutsam hervorgehoben. Manche Aspekte in den Darbietungen wären den Teilnehmer:innen nicht aufgefallen.
- Der Workshop wurde nach dem Workshop mit Körperübungen durchgeführt. Teilnehmer:innen waren der Meinung, dass gerade diese Kombination in der Praxis wichtig wäre. Der Schritt zur szenischen Darstellung wurde dadurch offensichtlich erleichtert.
- Der Unterschied von Improvisation und szenischer Umsetzung wurde klar. Erst durch die Wiederholung unter gleichen Voraussetzungen wurden Effekte durch die Veränderungen sichtbar.
- Vor allem die Fallbringer:innen im Forumtheater haben sehr durch die „Auslagerung“ der Darstellung profitiert und waren überrascht, wie realistisch sich die Schauspieler:innen ohne lange Erläuterungen in die Situationen einfühlen konnten.
- Positiv vermerkt wurde, dass durch die vielfältigen Erfahrungen der Teilnehmer:innen mit Rollenspielen etc. keine umfangreichen zusätzlichen



Erläuterungen nötig waren. Der Schritt zur szenischen Darstellung („Theater“) ist allen gelungen.

- Einige Teilnehmer:innen haben Interesse bekundet, Weiterbildungen in Theatermethoden zu besuchen. Explizit wurde dabei „Psychodrama“ genannt, eine anerkannte Therapierichtung<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Entwickelt von Jacob Levy Moreno (1890-1974), als handlungsorientierter Gegenentwurf zur Psychoanalyse

# Kurs: Kommunikationsmanagement & theaterbasierte Methoden

Trainerinnen: Alexandra Würz-Stalder, Helga Moser

## Einführung

Änderungsprozesse, ob im privaten, beruflichen oder auch sozialem Umfeld, stellen die Beteiligten oftmals vor große Herausforderungen: besonders im Berufsumfeld erfordern Änderungsprozesse von allen Beteiligten Anpassungsfähigkeit, oftmals auch Lern- und vor allem Kommunikationsbereitschaft, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu einem Abschluss zu bringen. Dies setzt vor allem auch eine „gute“ Prozessgestaltung voraus.

Besonders im Umfeld der Baubranche, vor allem im Planungsbereich, sind viele Akteur:innen äußerst skeptisch gegenüber Veränderungen oder der Erprobung und Umsetzung von innovativen Verfahren.

Die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und dabei die eigene Tätigkeit zu hinterfragen, offen neue Wege und Lösungsansätze mitzudenken und auch mitzugestalten, werden oftmals von Unternehmensleitungen in den Mitarbeitendenteams vermisst.

Daher soll der Workshop mit theaterbasierten Methoden Teilnehmer:innen anregen, ihr persönliches Potential, sich in Veränderungsprozessen aktiv einzubringen und damit ihren Spielraum, diesen mitzugestalten, einerseits zu erfahren und andererseits auch spielerisch zu erweitern. Den Teilnehmer:innen werden einzelne theaterbasierte Techniken vermittelt, die sie im Arbeitsalltag aber auch im privaten Bereich gewinnbringend einsetzen können.

## Trainingsziele

- Die Teilnehmer:innen erfahren den Einsatz und die Relevanz von theaterbasierten Methoden zur Bewältigung zum Thema CHANGE, also Veränderung.
- Die Teilnehmer:innen lernen Techniken kennen, die ihnen dabei helfen, in Veränderungsprozessen ihre Interessen zu artikulieren und damit auch den Spielraum zu nutzen, diesen Prozess lösungsorientiert mitzugestalten. Weiters üben sie Techniken, die dabei helfen, verfestigte Standpunkte aufzulösen und die Chancen von Veränderungen zu nutzen.



- Die Teilnehmer:innen erkunden und üben verschiedene verbale und nonverbale Kommunikationsformen, die ihnen bei der Aushandlung ihres persönlichen Spielraums, sich kreativ einzubringen, helfen.

## Trainingsdauer

Der Workshop umfasst 4 Stunden.

27. Jänner 2023, 9:00 – 13:00 Uhr

## Teilnehmer:innen

19 Teilnehmer:innen; 9 Frauen, 10 Männer

Die Teilnehmer:innen sind Mitarbeiter:innen in einem Bauunternehmen und in verschiedenen Aufgabenbereichen tätig.

## Trainingsmethoden

- Aufwärmübungen (theaterbasierte Methoden / TBM)
- Übungen zur Schulung der Selbstwahrnehmung und des Körperbewusstseins (TBM)
- Übungen zur Wahrnehmung der Gruppe (TBM)
- Improvisationsübungen (TBM)
- Austausch: Reflexion und Transfer in die eigene Arbeitspraxis; Feedback
- Rollenspiel, bei dem in einer Diskussion mittels unterschiedlichen Positionen ein konkretes Beispiel eines Veränderungsprozesses debattiert wird.

## Ablauf

- 09:00h Beginn des Trainings: Einstieg – der Ablauf und Organisatorisches wird erklärt
- 09:10h Vorstellungsrunde (Name, berufliche Tätigkeit, Erfahrungen mit TBM und die erste Übung, jeweils eine Körperhaltung einzunehmen, die die persönliche Stimmung gemäß einer Wetterlage zum Ausdruck bringt)
- 09:20h Aufwärm- und Wahrnehmungsübungen (Wahrnehmung des eigenen Körpers und der Gruppe) (TBM)
- 09:40h Bewegungsorientierte Gruppenübungen: „Zip Zap Boing“, „Durch den Raum gehen“, „Phantasiesprache“, „Führen und geführt werden“;
- 09:55h Reflexion und Abfrage der individuellen Stimmung als Wetterlage (Körperhaltung)
- 10:05h Kurze Pause



- 10:15h Improvisationsübung 1: „Schreibmaschine“  
10:25h Improvisationsübung 2: „Mission Impossible“ (Nonverbales Rollenspiel mit unterschiedlichen Aufträgen)  
10:55h Reflexion Improvisationsübungen  
11:05h Pause  
In der Pause: Eintragen/Verorten in der „Karte der Veränderungen“  
11:15h Einführung in das „Rollenspiel“ (Diskussion): Erläuterung zu Spielregeln, Themenstellung und Rollen  
Kurze Einstimmung in Rollen  
11:25h Rollenspiel Durchgang 1  
11:35h Reflexion  
11:50h kurze Pause  
12:00h Rollenspiel Durchgang 2  
12:15h Reflexion  
12:25h Reflexion Workshop; Abschluss  
12:50h Feedback-Bogen verteilen und ausfüllen  
13:00h Workshop Ende

## Beschreibung der theaterbasierten Übungen

### Körperübung zur Selbstwahrnehmung

#### **Ziel der Übung:**

Das Körperbewusstsein steigern, präsent sein, alle Teile des Körpers und den Atem spüren und bewusst wahrnehmen.

#### **Beschreibung der Übung:**

Die Teilnehmer:innen (TN) stehen im Kreis. Die Trainerin bittet die TN aufrecht zu stehen, schulterbreit, Rücken gerade, Knie leicht gebeugt. Die TN werden eingeladen, sich vorzustellen, dass der Kopf an einem dünnen Faden hängt; dadurch soll noch mehr Aufrichtung erreicht werden. Die Aufmerksamkeit wird auf den Atem gerichtet, bewusstes Ein- und Ausatmen. Danach leitet die Trainerin die TN an, alle Teile des Körpers bewusst wahrzunehmen, beginnend bei den Füßen, über Unterschenkel, Knie, Oberschenkel, Becken, Bauch, Oberkörper, Arme bis hin zum Kopf. Abschließend wird der ganze Körper ausschütteln.

## Übung zur Selbst- und Gruppenwahrnehmung

### Ziel der Übung:

- Aufwärmübung, langsames Einstimmen auf den Lernprozess mit TBM
- Selbstwahrnehmung: ich als Teil einer Gruppe
- Gruppenwahrnehmung: Ein- und Abstimmung mit den anderen Teilnehmer:innen bzw. der Gruppe

### Beschreibung der Übung:

#### Phase 1 – im Kreis

Die Teilnehmer:innen stehen im Kreis und beginnen sich in eine Richtung zu bewegen, eine:r hinter dem:der anderen. Die Form eines gleichmäßigen Kreises soll während der gesamten Übung erhalten bleiben. Die Abstände zwischen den Personen soll gleich groß sein und die TN sollen sich im gleichen Rhythmus bewegen.

Variationen:

- **Variation der Geschwindigkeit:** Die Trainerin erklärt, dass die Teilnehmer:innen die Gehgeschwindigkeit ändern können. Dies geschieht durch eine Person, die vorher nicht bestimmt wird. Dabei sollen die TN aufmerksam sein, die Umgebung beobachten und was die anderen TN tun. Wenn eine Person die Geschwindigkeit ändert, übernehmen dies so schnell als möglich alle anderen TN (z.B. langsamer oder schneller gehen, bis hin zum Laufen).
- **Variation der Bewegungen:** z.B. Hände nach oben strecken, hüpfen, ganz groß/kleine Schritte machen, lustige Bewegungen machen. Eine Person macht eine neue Bewegung und die anderen TN folgen ihm:ihr.
- **Änderung des Bodens:** die Trainerin erklärt, dass die TN nun auf einer sich ändernden Oberfläche laufen, z.B. auf heißem Sand, weichem Moos, auf einem klebrigen Boden, auf Lava, etc.

#### Phase 2 – freies Bewegen im Raum

Die Trainerin gibt die Anweisungen, dass sich die Teilnehmer:innen frei im Raum bewegen. Die TN haben genügend Platz, um sich zu bewegen. Die TN gehen kreuz und quer durch den Raum. Die Trainerin gibt den TN verschiedene Aufgaben:

- **Raum:** Die TN sollen versuchen, den Raum gleichmäßig auszufüllen und darauf zu achten, dass keine großen Leerräume zwischen ihnen entstehen.
- **Start und Stopp:** Die Gruppe wird durch Klatschen „dirigiert“. Wenn eine Person (nicht vorher definiert) klatscht, bleiben alle TN stehen. Dann fängt eine



(nicht vorher definierte) Person an zu gehen und die anderen Personen setzen sich ebenfalls in Bewegung. Wenn eine weitere Person klatscht, bleiben wieder alle stehen. Sobald eine Person anfängt zu gehen, gehen alle weiter.

Variante: Wenn geklatscht wird, geht eine Person (danach: zwei oder drei Personen) trotzdem weiter - die Gruppenmitglieder müssen sich organisieren und abstimmen, sodass sich tatsächlich nur eine Person (bzw. zwei oder drei) bewegt. Wenn mehrere Personen gehen und nur zwei sich bewegen sollten, sollte in der Gruppe eine non-verbale Abstimmung stattfinden, wer weitergeht und wer stehen bleibt.

- **Interaktion - Begrüßung:** Die TN gehen durch den Raum. Wenn sie eine:n andere:n TN treffen, begrüßen sie die Person mit Blickkontakt.
- **Interaktion mit Gefühl:** die TN begrüßen die anderen TN mit einem bestimmten Gefühl (z. B. Freude, Ärger)
- **Interaktion - Verabschiedung:** wenn die TN jemanden treffen, winken sie zum Abschied.

## Kommunikationsübung „Phantasiesprache“

### Ziel der Übung:

- Verbesserung der non-verbale Kommunikationsfähigkeiten, indem Inhalte ohne bedeutungsvolle Worte kommuniziert werden.
- Durch die Verwendung einer Phantasiesprache – einer nicht verständlichen Sprache – lernen die Teilnehmer:innen, Inhalte und Emotionen ohne Worte auszudrücken und mit allen Mitteln zu kommunizieren, die neben verbaler Kommunikation über Worte möglich sind.

### Beschreibung der Übung:

Die Teilnehmer:innen werden dazu aufgefordert, eine eigene Sprache zu erfinden, eine sogenannte Phantasiesprache. Während sie durch den Raum gehen, probieren sie verschiedene Töne für ihre Phantasiesprache aus. Sie können Klänge, Summen, alle Arten von Geräuschen verwenden, alles was sich die TN vorstellen können, außer echten Wörtern. Ihre Sprache soll keiner bekannten Sprache ähneln. Sie probieren so lange, bis sie eine Phantasiesprache finden, die sich für sie stimmig anfühlt.

Smalltalk in der Phantasiesprache: Die Teilnehmer:innen werden dazu eingeladen, mit anderen Teilnehmer:innen in Interaktion zu treten und dabei ihre erfundene Sprache zu verwenden ebenso sowie Mimik und Gestik.





Erzählen von Witzen in der Phantasiesprache: Die Teilnehmer:innen werden dazu angeregt, einen Witz in der Phantasiesprache jemandem zu erzählen.

## Improvisationsübung „Schreibmaschine“

### **Ziel der Übung:**

- Die Konzentration auf den Erfolg des Teams zu üben.
- Finden der besten Lösung, um der Gruppe zu helfen, einen vollständigen Satz zu bilden.
- Lernen, auf die Durchsetzung der eigenen Ideen (auch des Selbstbildes und der persönlichen Ziele) zu verzichten, wenn das Gruppenergebnis auf dem Spiel steht.

### **Beschreibung der Übung**

- Die Teilnehmenden stehen im Kreis und sagen nacheinander jeweils nur ein Wort, um eine zusammenhängende Phrase bzw. einen sinnvollen Satz zu bilden.
- Die einfachere Version dieser Übung ist, dass die Teilnehmenden ihr Wort hinzufügen, wie ihre Position im Kreis ist (d.h. nacheinander). Am Ende eines jeden Satzes muss die Person, die den Satz beendet, "Punkt" sagen. Zu Beginn der Übung ergreift der:die Trainer:in die Initiative und sagt "Punkt". Sofort wird von einem anderen Teilnehmenden erwartet, dass er:sie einen Satz beginnt. Das Ziel ist es, Sätze ohne Pausen zu bilden.
- Um es ein wenig schwieriger zu machen, können die Teilnehmenden einen kleinen Ball verwenden und ihn jemanden im Kreis zuwerfen, damit diese Person den Satz fortzusetzen. Es ist jedoch besser, mit der einfacheren Version zu beginnen und dann mit der komplexeren fortzufahren.

## Improvisationsübung „Mission Impossible“

### **Ziel der Übung:**

- Zusammenarbeit und Durchsetzungsvermögen: Bei dieser Improvisationsübung spielen mehrere Teilnehmende gemeinsam in einer Szene, wobei jede:r eine andere Aufgabe zu erfüllen hat.

### **Beschreibung der Übung**

Setting: mindestens 2, maximal 4 -5 Teilnehmende

### **Vorbereitung:**

Zettel, auf denen für jede:n Teilnehmenden verschiedene Aufgaben stehen (z.B. "sich in eine andere Person verlieben", "sich wie ein:e Betrunkene:r verhalten", "vermeiden, eine andere Person zu treffen", "Geburtstag feiern", "den:die Partner:in verlassen", usw.)

Bevor die Szene beginnt, bekommt jede:r Teilnehmende einen Zettel und liest die Anleitung. Auf dem Zettel steht ein Auftrag, den er:sie während der Szene erfüllen soll. Die Spieler:innen kennen nur ihren eigenen Auftrag. Sie haben keine Zeit, sich vorzubereiten, die Szene beginnt sofort. Die Spieler:innen beginnen miteinander zu interagieren und versuchen, ihren Auftrag zu erfüllen.

Nach einiger Zeit (z.B. 5 Minuten, je nach Dynamik) stoppt der:die Trainer:in die Szene und die Teilnehmenden reflektieren ihre Erfahrungen.

## **Rollenspiel „Diskussion zu einer erforderlichen Veränderung“**

### **Ziel der Übung:**

- Erfahren, wie eigene, scheinbar feste Positionen verändert werden können
- Gewohnte Muster im Denken und Handeln erkennen und spielerisch lernen, deren Grenzen zu überschreiten bzw. zu überwinden
- Unterschiedliche Charaktereigenschaften im Rollenspiel annehmen und damit den Spielraum der persönlichen Ausdrucksmöglichkeiten und Entfaltung in einer bestimmten Situation erfahren.
- Offen sein für unterschiedliche Zugänge und Verhaltensmuster und durch die Erfahrung mit unterschiedlichem Verhalten auch eigene Position und Rolle verändern und bewusst bestimmen zu können.

### **Beschreibung der Übung**

Setting: 4 bis maximal 6 – Teilnehmende am Rollenspiel  
1 Spielleitung/ Trainer:in

### **Vorbereitung:**

Zur Vorbereitung werden die Teilnehmenden angeregt sich auf einer „Karte der Veränderung“<sup>4</sup> mit einem kleinen Spielkegel zu verorten.

---

<sup>4</sup> Siehe Wibas GesmbH./Unternehmensberatung: <https://www.wibas.com/blog/karte-der-veraenderung-orientierung-bei-veraenderungen/>

Das Rollenspiel wird nach der 6-Hüte Methode (1986) von Edward de Bono, einer Kreativitätstechnik<sup>5</sup>, durchgeführt:

Diese Methode sieht sechs verschiedene Rollen vor, die nach Farben benannt sind: Weiß, Rot, Schwarz, Gelb, Grün und Blau. Diese Rollen entsprechen bestimmten Blickwinkeln.

Die Teilnehmenden schlüpfen in diese Rollen – setzen sich also bildlich gesprochen jeweils einen bestimmten Hut auf – und beleuchten die Ausgangsfrage oder das diskutierte Thema aus der jeweiligen Perspektive.

### **Zum Ablauf des Rollenspiels:**

Die Diskussionsrunde setzt sich um einen Tisch.

Die Spielleitung verteilt die Beschreibungen der Eigenschaften, die den einzelnen „Hutfarben“ zugeordnet, und lässt der Diskussionsteilnehmenden Zeit, sich diese durchzulesen und sich diese etwas genauer vorzustellen.

Nun präsentiert die Spielleitung das Thema des Veränderungsprozesses und fordert die Runde auf, die Diskussion zu starten.

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten die Möglichkeit haben, ihre Rolle auszugestalten und die Gedanken aus dem jeweiligen Blickwinkel zum Thema darzulegen.

Nach einer ersten Runde können die Rollen getauscht werden und die Teilnehmenden erfahren weitere Blickwinkel und Positionen zu einem Thema. Dies lässt sich auch wiederholen. Der Rollentausch ermöglicht es den Teilnehmenden, Themen aus unterschiedlichen Perspektiven wahrzunehmen und zu durchdenken.

Zum Abschluss des Rollenspiels werden die Teilnehmenden nochmals aufgefordert, sich auf der Karte der Veränderung zu verorten, wobei die ursprüngliche Position gleich bleiben oder auch verändert und neu gesetzt werden kann.

## **Umsetzung und Reflexion des Trainings**

Das Feedback zeigt, dass den Teilnehmer:innen das Training insgesamt sehr gut bzw. gut gefallen hat und wurde auch mehrheitlich als beruflich relevant angesehen.

Die Trainerinnen erhielten ebenfalls positives Feedback (u.a. motiviert, empathisch, Eingehen auf die Gruppe) und die meisten (84%) würden dieses Training weiterempfehlen.

---

<sup>5</sup> siehe [https://de.wikipedia.org/wiki/Denk%C3%BCte\\_von\\_De\\_Bono](https://de.wikipedia.org/wiki/Denk%C3%BCte_von_De_Bono)



## Teilnehmer:innen-Feedback und Trainingserfahrung

Durch das Training wurde die Kreativität und Innovationsfähigkeit der überwiegenden Mehrheit der Teilnehmer:innen angeregt. Es hat die Mehrheit inspiriert, das professionelle Verhalten am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln und auch an zukünftigen Workshops teilzunehmen.

In den Kommentaren wird hervorgehoben, dass der „spielerische Umgang“ und auch die Gruppenübungen und das Miteinander besonders gut gefallen hat. Vor allem die Übung mit dem Rollenspiel wird als positiv erwähnt: der Erfahrungshorizont wurde dadurch besonders erweitert und steigert die Lösungskompetenz.