

Rollenspiele in der Chefetage

Was hat die Arbeit mit Theaterspielen zu tun? Erstaunlich viel. Daher entdecken findige Unternehmen die Vorteile des kreativen Spiels.

Von Constanze Ehrhardt

Fragt man Kadim Tas nach den Vorteilen des Theaters für die Wirtschaft, er könnte von Hunderten Beispielen berichten: von Hunderten Jugendlichen ohne Schulabschluss und ohne Aussicht auf beruflichen Erfolg, die dann doch Fuß fassen konnten – weil sie nicht zuletzt auf der Theaterbühne gelernt haben, was in ihnen steckt. Tas ist Leiter des Frankfurter Standorts der „Joblinge“, einer von der Boston Consulting Group und der BMW-nahen Eberhard-von-Kuenheim-Stiftung gegründeten bundesweiten Initiative, die durch die enge Vernetzung mit mehr als 1000 Wirtschaftsunternehmen Jugendlichen ohne Perspektive für die Wirtschaft rüsten möchte. Die Einrichtung kann als Musterbeispiel für den Effekt der Persönlichkeitsentwicklung auf das Berufsleben gelten, genauer: der Persönlichkeitsentwicklung durch Theaterpädagogik. Die Zahlen jedenfalls geben der Methode der Institution recht: Durchschnittlich 70 Prozent der Jugendlichen bewähren sich in einem von der Initiative vermittelten Betriebspraktikum, so dass sie im Anschluss eine Berufsausbildung oder eine Festanstellung beginnen. Im Vergleich mit dem zuletzt erschienenen Bildungsbericht des Bundesministeriums ist das eine weit höhere Quote, als andere Vermittlungsmaßnahmen vorweisen können.

Doch welche Rolle spielt dabei das Theater, und was steckt hinter dem Begriff Theaterpädagogik? Ursprünglich wurde das Fach in den achtziger Jahren als Nebenfach für angehende Schauspieler entwickelt, inzwischen profitieren längst auch Auszubildende und Führungskräfte von dieser Disziplin, die vergleichbar mit manchen Coaching-Methoden und auch dem prominenten Achtsamkeitstraining ist.

Laut Tas ist der Effekt des Theaterspiels enorm, weil sich während des sechsmonatigen Programms, das die „Joblinge“ auf dem Weg in den Beruf absolvieren, die meisten Teilnehmer von unsicheren Jugendlichen mit geringer „Handlungskompetenz“ zu weitgehend selbstbestimmten, jungen Erwachsenen verändern. „Theaterpädagogik ist geradezu ein ideales Mittel, weil sie die Chance bekommen, in einem geschützten Raum neue Verhaltensweisen auszutesten.“ Die meisten Teilnehmer haben in ihrer bisherigen Laufbahn eine Menge Kritik und Niederlagen einstecken müssen und sind darum gehemmt. Dort setzt die Theaterpädagogik an, denn sie versucht, mit spielerischen Mitteln Stärken zu erkennen und zu festigen. Körperschule, Sprachtraining und darstellendes Spiel dienen als „Türöffner“, um Hemmungen abzubauen und Talente zu stärken. „So können sie sich mit ihren Ängsten auseinandersetzen, ohne dafür kritisiert zu werden“, sagt Tas, der jüngst mit einem Integrationspreis ausgezeichnet wurde. Dass die „Joblinge“ sich behaupten lernen, dafür sorgt der Theaterpädagoge Philipp



Kunst des gelungenen Auftritts: Aufführung von „Midsummer Nights Dream“ am Royal Shakespeare Theater Foto Corbis

Haines, der neben praktischem Training wie der Simulation von Vorstellungsgesprächen, Konfliktsituationen und dem Üben von Präsentationstechniken mit jeder Gruppe einen intensiven Theaterworkshop durchläuft. „Wenn die Jugendlichen hören, dass sie selbst ein Theaterstück erarbeiten und es auf einer Bühne vor Publikum aufführen sollen, trauen sich die viele zunächst überhaupt nicht zu“, sagt er. Zwei Wochen später sei davon meist nichts mehr zu spüren. Die Wirkung sei sichtbar und spürbar, berichtet der 34 Jahre alte Pädagoge. „Nach der Aufführung platzen sie fast vor Stolz und Selbstvertrauen.“ Die Theaterpädagogik löst das Theaterstück aus seinem klassischen Umfeld, und nicht ohne Grund machen sich den Effekt auf die Persönlichkeitsentwicklung und auf Teambuilding vermehrt Unternehmen zunutze. Der Grund dafür liegt laut Haines vor allem in der Stärkung von Kernkompetenzen: „Sich auf das unbe-

kannte Terrain einer Theaterbühne zu wagen, erfordert Verantwortungsbewusstsein, Selbstorganisation, Empathie und Mut – das sind Fähigkeiten, die wir auch im Berufsalltag unseres auf Flexibilität ausgelegten Arbeitsmarkts brauchen.“ Diese Meinung teilt auch der Theaterpädagoge und Regisseur Wolfgang Schmidt, der seit gut 20 Jahren die Theaterwerkstatt Heidelberg leitet, eine von ihm gegründete Akademie, die jährlich mehrere hundert Studenten zu Theaterpädagogen ausbildet. Auch Schmidt besucht regelmäßig Unternehmen, um Nachwuchskräfte genauso wie Manager in der Kunst des guten Auftritts zu schulen. Dass die Wirtschaft sich neben klassischem Coaching zunehmend für die persönlichkeitsbildenden Mittel des Theaters interessiere, wundert den Professor nicht. „Wenn wir im internationalen Wettbewerb bestehen wollen, müssen wir lernen, über den Tellerrand zu schauen und die Perspektive zu wechseln.“ Beiden Dis-

ziplinen, Coaching und Theaterpädagogik, geht es im Kern um das, was in der Fachsprache gemeinhin mit Authentizität umschrieben wird und das Handeln gemäß der eigenen Persönlichkeit unabhängig von äußeren Einflüssen meint. Im Gegensatz zum Coaching ist die Arbeit mit Theaterpädagogik jedoch weniger rational als körperorientiert. Dass das Interesse sowohl von Studenten als auch von Unternehmen an dem Fach steigt, sieht Schmidt im Zeitgeist begründet, der die Theaterpädagogik als wirksames Business-Instrument sichtbar werden lasse. Noch vor zehn Jahren habe es oft geheißen: „Theaterpädagogik – das ist doch bestimmt was für Kinder!“ Inzwischen habe man erkannt, dass sich damit Qualitäten ausbilden lassen, die für die wirkungsvolle Vermittlung von Unternehmen, Positionen und Produkten unabdingbar sind: „Man hat jetzt verstanden, dass es nicht nur um das Was geht, sondern auch um das Wie. Wir können noch so

gute Dinge erfinden, wenn wir nicht in der Lage sind, sie individuell und gestalterisch zu präsentieren.“

Ein Unternehmen, das schon lange auf die Persönlichkeitsentwicklung durch theaterpädagogische Seminare setzt, ist die Drogeriemarktkette dm. Alle Auszubildenden nehmen innerhalb ihrer Lehre zweimal verpflichtend an Workshops teil, die von Theaterpädagogen begleitet werden und an deren Ende eine Bühnenpremiere steht. „Jungen Menschen werden damit die besten Entwicklungsmöglichkeiten geboten“, sagt Christian Harms, der als Geschäftsführer für das Ressort Ausbildung des Unternehmens zuständig ist. „Der Effekt ist für jeden ganz unterschiedlich, doch die Theaterworkshops bieten vor allem ein nichtalltägliches Umfeld, in dem die Teilnehmer neue Fähigkeiten bei sich entdecken können.“ Neben den Lehrlingen können auch die ausgerechneten Mitarbeiter von dm von Theaterspielen profitieren, denn ähnliche Workshops stehen der gesamten Belegschaft offen. Etwa 2000 Mitarbeiter haben in diesem Jahr daran teilgenommen.

Während die meisten der gut 4000 in Deutschland tätigen Theaterpädagogen im Umfeld der Schauspielhäuser, in der Erwachsenenbildung und Projektarbeit tätig sind, arbeiten Fachleute wie Maria Havermann daran, dass sich die Disziplin als Coaching-Instrument für die Wirtschaft etabliert. Die Expertin für „Unternehmenstheater“, wie sie das Mitarbeitertraining nennt, steht dem Bundesverband der Theaterpädagogen nahe, hat sich auf das Training mit Theater spezialisiert und gibt Seminare für Führungskräfte, Teams, ausgewählte Mitarbeiter oder Auszubildende. Anders als mit Jugendlichen steht bei der Arbeit mit Managern nicht das Einüben eines Stückes im Vordergrund, sagt Havermann: „Stattdessen geht es darum, Fähigkeiten auszubilden, die für Führungskräfte genauso wichtig sind wie für Schauspieler: eine feste Stimme, präzise Körpersprache, Ausdruck, Präsenz.“ Im Anschluss empfiehlt sie ein systemisches Coaching, um beispielsweise bei der Lösung eines beruflichen Konflikts dem rationalen Kern näher zu kommen und so eine ganzheitliche Lösung zu finden.

Vor allem jüngere Führungskräfte kommen nach Angaben der Pädagogin häufig auf die Idee, ihre Mitarbeiter durch das kreative Spiel zu fördern, während solche kreativen Maßnahmen für die ältere Generation manchmal noch angstbesetzt seien. „Insgesamt werden Unternehmen aber immer offener für unterschiedliche Arten der persönlichen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter“, lautet ihr Fazit.

Doch die Entwicklung der Theaterpädagogik zum Business-Tool geht nur langsam voran. Da die Branche noch klein ist und die finanziellen Mittel gering sind, macht der Bundesverband so gut wie keine Werbung für Angebote wie die von Havermann oder Wolfgang Schmidt. Stattdessen sorgen berufliche Netzwerke und der Flurfunk dafür, dass Unternehmen auf die Vorteile der spielerischen Mitarbeiterschulung aufmerksam werden. Nach Havermanns Erfahrung sind es die Vorgesetzten oder Personalmanager, die gute Erfahrungen mit dem kreativen Spiel gemacht oder die Methode von Kollegen empfohlen bekommen haben, und aus diesen Gründen einen Theaterpädagogen ins Unternehmen bestellen.

„Theaterpädagogen in der Wirtschaft, das ist immer noch eine exotische Mischung“, sagt Havermann. Aber sie arbeitet mit Hochdruck daran, dass das nicht so bleibt.

MEIN URTEIL



Kann ich von meinem Chef ein besseres Zeugnis verlangen?

Zum Jahresende enden viele Arbeitsverhältnisse. Eine der letzten Abwicklungsarbeiten, die in diesem Zusammenhang anfallen, ist das Ausstellen eines Arbeitszeugnisses durch den Arbeitgeber. Er hat dabei zwei Grundsätze zu beachten: Das Zeugnis muss der Wahrheit entsprechen, es muss aber auch wohlwollend und dem beruflichen Fortkommen des ausscheidenden Mitarbeiters dienlich sein.

Das ist ein Spagat, mit dem sich viele Arbeitgeber schwertun. Um sich einen zeitraubenden Streit um den Inhalt des Arbeitszeugnisses zu ersparen, neigen etliche Arbeitgeber dazu, Gefälligkeitszeugnisse auszustellen. Diese enthalten eine geschönte Beurteilung der Leistung und Führung des Mitarbeiters, die nicht unbedingt dem Wahrheitsgebot entspricht. Derartige Zeugnisse sind inzwischen gang und gäbe geworden. Nach einer dem Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg vorliegenden Studie enthalten etwa 90 Prozent aller Zeugnisse die Gesamtnote gut oder sehr gut. In die Zeugnissprache übersetzt, sind das Zeugnisse, die den Mitarbeitern Leistungen bescheinigen, die „stets zur vollen Zufriedenheit“ (gut) oder „stets zur vollsten Zufriedenheit“ (sehr gut) waren.

Diese Praxis führt jedoch nicht dazu, dass man von seinem Chef stets automatisch nur ein gutes oder sehr gutes Zeugnis verlangen kann. Das musste erst kürzlich eine Empfangs- und Rezeptionsmitarbeiterin in einer Zahnarztpraxis erfahren. Sie hatte von ihrem Arbeitgeber nach ihrem Ausscheiden ein Zeugnis mit nur befriedigender Gesamtbewertung erhalten. Damit war sie nicht zufrieden und klagte bis zum Bundesarbeitsgericht auf die Note „gut“. Das Landesarbeitsgericht Berlin-Brandenburg hatte ihr noch in der Vorinstanz recht gegeben und ihr eine bessere Zeugnisnote zugesprochen. Die Landesarbeitsrichter waren unter Verweis auf die Zeugnisstudie und eine zusätzliche Auswertung durch eine Personalberatungsgesellschaft der Ansicht, Zeugnisse mit der Note gut seien inzwischen üblich.

Diesem Umstand müsse man dadurch Rechnung tragen, dass Arbeitgeber, die von dieser üblichen Bewertung abweichen wollen, in einem Zeugnisrechtsstreit nachweisen müssten, dass die Leistung des Mitarbeiters tatsächlich unter dem Durchschnitt liege (18 Sa 2133/12). Dieser Rechtsprechung hat das Bundesarbeitsgericht jedoch in seinem aktuellen Urteil (9 AZR 584/13) eine Absage erteilt. Bei durchschnittlichen Leistungen hat ein Arbeitnehmer nur Anspruch auf die Note befriedigend („zur vollen Zufriedenheit“). Eine bessere Leistungsbewertung kann ein Mitarbeiter nur dann verlangen, wenn er im Streitfall belegen kann, tatsächlich bessere Leistungen erbracht zu haben. Der Umstand, dass die Zeugnisnoten im Schnitt besser geworden sind, ändert daran nichts.

Doris-Maria Schuster ist Partnerin der Kanzlei Gleiss Lutz in Frankfurt.

Frankfurter Allgemeine
FAZJOB.NET

Perfekt verzahnt.

FAZjob.NET bietet weit mehr als jede andere herkömmliche Online-Stellenbörse.

Die Verzahnung von attraktiven Jobangeboten mit den tagesaktuellen Hintergrundinformationen des Nachrichtenportals FAZ.NET bringt Arbeitgeber und Personalberater mit hochqualifizierten Leserinnen und Lesern in einzigartiger Weise zusammen.

Diese exklusive Kombination macht aus Lesern potentielle Bewerber – und aus Bewerbern Fach- und Führungskräfte in Ihrem Unternehmen.

Wir beraten Sie gerne.
Telefon: (069) 75 91-34 00 · E-Mail: stellenmarkt@faz.de · www.fazjob.net/arbeitgeber

