

Theaterpädagogische Akademie der
Theaterwerkstatt Heidelberg
Teilzeitausbildung zum Theaterpädagogen BuT®
Jahrgang 2021

Theaterpädagogik in Handwerksbetrieben

Zur Förderung der sozialen Kompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Teamarbeit der Auszubildenden, sowie zur nachhaltigen Verbesserung der handwerklichen Zusammenarbeit

Fachtheoretische Abschlussarbeit im Rahmen der
Ausbildung zum Theaterpädagogen BuT®
Vorgelegt von Thomas Lifka, BF21-1
Eingereicht am Freitag, 03.01.2025 an Wolfgang G. Schmidt (Ausbildungsleitung)



Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1: Einleitung	5
Kapitel 2: Herausforderungen im Handwerksbetrieb	6
2.1 Typische Problembereiche in der Kommunikation und Teamarbeit	6
2.1.1 Übergang von Einzel- zu Teamarbeit	6
2.1.2 Unterschiedliche Erfahrungsebenen	7
2.1.3 Subtile Hierarchien und implizite Regeln	8
2.1.4 Zeit- und Leistungsdruck	8
2.1.5 Steigende Anforderungen durch Kundenkontakt	9
2.2 Fehlende soziale und kommunikative Kompetenzen als Hindernis für die Zusammenarbeit	9
2.2.1 Fokussierung auf das Handwerkliche	10
2.2.2 Kommunikationshemmungen und mangelnde Konfliktkultur	10
2.2.3 Auswirkungen auf die Ausbildungsqualität	10
2.2.4 Negative Effekte auf die Kundenzufriedenheit	10
2.2.5 Motivations- und Fluktuationsrisiken	11
2.3 Anforderungen an moderne Fachkräfte: Technisches Können versus soziale Kompetenzen	11
2.3.1 Neue Technologien und die Rolle der Kommunikation	11
2.3.2 Gestiegene Kundenerwartungen	12
2.3.3 Teamorientiertes Arbeiten in großen Projekten	12
2.3.4 Weiterbildungsbereitschaft und Offenheit	12
2.3.5 Work-Life-Balance und Betriebsklima	12
Kapitel 3: Theaterpädagogik als Lösung für soziale Kompetenz und Kommunikation	13
3.1 Theoretische Verknüpfung: Warum Theaterpädagogik im Handwerk?	13
3.2 Förderung von Selbstbewusstsein und Ausdrucksfähigkeit	14
3.3 Aufbau von Empathie, aktiver Zuhörbereitschaft und Kooperation	15
3.4 Rollenspiele zur Konfliktlösung und Kundenkommunikation	15
3.5 Transfer in die betriebliche Praxis: Von der Übung zum Berufsalltag	16
Kapitel 4: Praktische Umsetzung in Handwerksbetrieben	18
4.1 Konzeption und Planung von Workshops und Trainings	18

4.2 Zusammenarbeit mit Theaterpädagog*innen: Externe Workshops und interne Schulungen	20
4.3 Best-Practice-Beispiele: Erfolgreiche Ansätze in eigener Unternehmensgruppe	21
4.4 Nachhaltige Implementierung: Regelmäßigkeit, Evaluation, Anpassung	23
4.5 Wirtschaftliche Überlegungen: Kosten-Nutzen-Analysen	24
Kapitel 5: Wirkung der Theaterpädagogik auf die Arbeitsqualität.....	25
5.1 Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und der Motivation	26
5.1.1 Offener Austausch und respektvoller Umgang	26
5.1.2 Steigerung des Teamzusammenhalts	26
5.1.3 Erhöhte Motivation und Identifikation	26
5.2 Förderung der Kreativität und Flexibilität bei handwerklichen Aufgaben.....	27
5.2.1 Kreativität als Wettbewerbsvorteil	27
5.2.2 Flexibilität durch Rollenwechsel und Perspektivübernahme	27
5.2.3 Innovationsfähigkeit durch spielerisches Lernen	27
5.3 Positive Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit durch besseres Teamwork	28
5.3.1 Kundenerlebnisse als Ergebnis guter Kommunikation	28
5.3.2 Reibungslosere Prozesse innerhalb des Teams.....	28
5.3.3 Verbesserte Außenwirkung und Empfehlungen.....	28
5.4 Empirische Indizien und qualitative Fallstudien	29
5.4.1 Ansätze für längerfristige Studien.....	29
5.4.2 Zusammenfassung der empirischen Evidenz.....	29
Kapitel 6: Grenzen der Theaterpädagogik im Handwerk	30
6.1 Akzeptanz und Vorurteile gegenüber kreativen Methoden.....	30
6.1.1 Skepsis im technisch geprägten Umfeld	30
6.1.2 Angst vor Bloßstellung oder Peinlichkeit	30
6.1.3 Überwindung dieser Hemmschwellen	31
6.2 Zeit- und Kostenfaktoren: Rentabilität theaterpädagogischer Ansätze.....	31
6.2.1 Hoher Arbeitsdruck im Handwerk.....	31
6.2.2 Kosten für professionelle Trainer und Trainingsmaterial.....	31
6.2.3 Langfristige Perspektive trotz Kosten.....	31
6.3 Notwendigkeit einer langfristigen Implementierung für nachhaltige Effekte...32	32

6.3.1 Einmalige Maßnahmen und ihr begrenzter Nutzen	32
6.3.2 Integration in den Betriebsalltag.....	32
6.3.3 Rolle der Führungskräfte.....	32
6.4 Messbarkeit von Effekten und methodische Herausforderungen	33
6.4.1 Schwierigkeit quantitativer Nachweise	33
6.4.2 Multiplikation durch äußere Faktoren	33
6.4.3 Akzeptanzschwelle in der Betriebsleitung	33
6.5 Kontextabhängigkeiten: Unterschiedliche Betriebsgrößen, Gewerke und Kulturen	33
6.5.1 Heterogene Handwerkslandschaft	33
6.5.2 Kulturabhängige Bereitschaft zu theaterpädagogischen Übungen	34
6.5.3 Sprachbarrieren und interkulturelle Aspekte	34
Kapitel 7: Fazit und Ausblick	35
7.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse.....	35
7.1.1 Herausforderungen im Handwerk (Kapitel 2)	35
7.1.2 Theaterpädagogik als Lösungsansatz (Kapitel 3).....	35
7.1.3 Praktische Umsetzung in Handwerksbetrieben (Kapitel 4).....	35
7.1.4 Wirkung auf die Arbeitsqualität (Kapitel 5).....	36
7.1.5 Grenzen der Theaterpädagogik (Kapitel 6)	36
7.2 Empfehlungen für die Praxis	36
7.2.1 Einbettung in ein breiteres Konzept	36
7.2.2 Fokus auf nachhaltige Strukturen.....	37
7.2.3 Leitung und Vorbildfunktion.....	37
7.2.4 Individuelle Anpassung und Integration.....	37
7.3 Zukünftige Forschungsfelder und Entwicklungsperspektiven	37
7.3.1 Quantitative Wirkungsforschung	37
7.3.2 Kombination mit digitalen Formaten.....	38
7.3.3 Interkulturelle Theaterpädagogik.....	38
7.3.4 Weiterentwicklung betriebsinterner Multiplikatoren.....	38
7.4 Schlussbemerkungen	38
Kapitel 8: Literaturverzeichnis/Quellenangaben	40
Kapitel 9: Eigenständigkeitserklärung und ergänzende Hinweise.....	42

Kapitel 1: Einleitung

Da ich selbst seit mehr als 24 Jahren (seit 01.09.2000) in einem Handwerksbetrieb tätig bin, kann ich bestätigen, dass die Relevanz sozialer Kompetenzen, Kommunikationsfähigkeiten und Teamarbeit seitdem merklich zugenommen hat. Der rasante technische Fortschritt, sich ändernde Verordnungen, Gesetze, technische Regeln und Richtlinien, steigende Qualitätsansprüche von Kundenseite sowie zunehmender Wettbewerbsdruck machen deutlich, dass neben fachlichen Qualifikationen auch soziale Kompetenzen immer wichtiger werden¹. Auszubildende und Fachkräfte sollen nicht mehr nur technisch versiert sein, sondern auch kundenorientiert, teamfähig und kommunikationsstark agieren.

Während die mit ständig steigenden Ansprüchen handwerkliche Ausbildung traditionell auf der Vermittlung fachlicher und technischer Fertigkeiten beruht, zeigt sich ein Defizit an Angeboten, die gezielt zwischenmenschliche Fähigkeiten stärken. Eine vielversprechende Möglichkeit, diese Lücke zu schließen, bietet für mich die Theaterpädagogik. Ihr zentraler Ansatz, durch spielerische, körperliche und kommunikative Methoden soziale Kompetenzen weiterzuentwickeln, kann auf die spezifischen Bedürfnisse von Handwerksbetrieben angepasst werden.

Ziel meiner Arbeit ist es, das Potenzial theaterpädagogischer Methoden für Handwerksbetriebe theoretisch und praktisch zu untersuchen. Ausgehend von meiner These will ich analysieren, wie sich diese Förderung konkret gestaltet, welche Rahmenbedingungen gegeben sein müssen und wie sich möglichst langfristig positive Effekte ergeben. Nur welche (theaterpädagogischen) Vorgehens- und/oder Herangehensweisen eignen sich konkret für den Einsatz in Handwerksbetrieben? Und wie kann bei Fachkräften und vor allem bei Auszubildenden die Persönlichkeitsentwicklung gestärkt werden? Welche Effekte ergeben sich? Welche Herausforderungen und Grenzen be- und entstehen bei der Implementierung der Theaterpädagogik im Arbeitsalltag?

Aufbauend auf dieser Einführung stehen im zweiten Kapitel die besonderen Herausforderungen im Handwerkssektor im Vordergrund, bevor im dritten Kapitel die Verbindung zwischen Theaterpädagogik und der Förderung sozialer Kompetenzen im Handwerk erläutert wird. Kapitel vier fokussiert die praktische Umsetzung, während Kapitel

¹ Bundesinstitut für Berufsbildung: Kompetenzentwicklung in der Berufsbildung www.bibb.de Stand 15.12.2023 URL: <https://www.bibb.de/de/707.php> (letzter Aufruf 10.01.2024)

fünf die Wirkung der Theaterpädagogik auf die Arbeitsqualität betrachtet. Kapitel sechs diskutiert schließlich die Grenzen der Theaterpädagogik im Handwerk. Das abschließende siebte Kapitel fasst die Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

Kapitel 2: Herausforderungen im Handwerksbetrieb

Dieses Kapitel beleuchtet zentrale Herausforderungen, die in Handwerksbetrieben auftreten und die eine tragende Rolle spielen, wenn theaterpädagogische Methoden in diesem Kontext zum Einsatz kommen sollen. Im Fokus stehen dabei typische Problembereiche in Kommunikation und Teamarbeit, Defizite im Bereich sozialer und kommunikativer Kompetenzen sowie die gestiegenen Anforderungen an moderne Fachkräfte. Da die Betriebe sich im Spannungsfeld zwischen traditionellen Handwerkswerten und zeitgemäßen Arbeitsansprüchen bewegen, wird deutlich, warum Theaterpädagogik gerade hier besonders wirkungsvoll sein kann.

2.1 Typische Problembereiche in der Kommunikation und Teamarbeit

Handwerksbetriebe sind meist gekennzeichnet durch stark praxisorientierte Arbeitsprozesse, vergleichsweise flache Hierarchien und eine traditionelle Betriebskultur. Dennoch finden sich hier vielfältige Kommunikations- und Teamherausforderungen, die für den Erfolg eines Betriebs maßgeblich sind.

2.1.1 Übergang von Einzel- zu Teamarbeit

Obwohl Handwerke historisch oft als Einzelleistungen (z. B. Schreinerei, Malerarbeiten) verstanden wurden, hat sich die Realität in vielen Gewerken verändert. Bei größeren Bau- oder Sanierungsprojekten arbeiten verschiedene Gewerke eng zusammen, die auf reibungslose Kommunikation und gegenseitige Abstimmung angewiesen sind.²

Als Beispiel möchte ich hier den Austausch einer alten Ölheizung gegen eine sogenannte Luft/Wasserwärmepumpe zeigen. Folgende Gewerke müssen aufeinander abgestimmt sein:

² Vgl. Hessisches Ministerium für Wirtschaft (2018): Zukunft Handwerk: Perspektiven für eine moderne Personalentwicklung. Ministerium für Wirtschaft, Wiesbaden, S. 45

- Maurer-/Tiefbaufirma für die Erstellung von einem tragenden Fundament und einen Rohrgraben zur Aufstellung der Wärmepumpen-Außeneinheit
- Tankbaufirma: Abpumpen, Abtransport und fachgerechte Entsorgung der Restölmenge, Reinigung, Demontage und fachgerechte Entsorgung der Öltankanlage
- Elektroinstallation: Bei Wärmepumpen ist besonders auf die fachgerechte Ausführung der Elektroinstallation zu achten, da unter anderem ab einer gewisser Geräteleistung „Kraftstrom“ mit einer Spannung von 400 Volt anliegt. Zudem muss die Installation in Bestandsgebäuden meist auf den aktuellen Stand der Technik gebracht werden (z.B. Umbau der Zähleranlage und Unterverteilung)
- Energieversorgungsunternehmen (EVU): Die Installation von Wärmepumpen muss beim jeweiligen EVU angemeldet werden, da dieses den Strombezug auf 4,2 kW reduzieren darf, um eine Überlastung des lokalen Stromnetzes abzuwenden.³ Dafür muss in vielen Fällen der bestehende Stromzähler durch das EVU ausgetauscht werden
- Heizungsbau: Die eigentliche Heizungsbaufirma muss die entsprechenden Installationsarbeiten durchführen
- Hersteller: In der Regel wird zusätzlich noch der Hersteller der Wärmepumpenanlage für eine finale Inbetriebnahme benötigt

Anhand dieses Beispiels ist deutlich zu erkennen, dass es durchaus zu Schwierigkeiten kommen kann, wenn Aufgabenbereiche nicht klar abgegrenzt sind oder sich die Teammitglieder nicht über die notwendigen Arbeitsschritte austauschen. Missverständnisse über Zuständigkeiten, Fristen oder Qualitätsstandards sind häufige Ursachen für Reibungen im Projektverlauf.

2.1.2 Unterschiedliche Erfahrungsebenen

In vielen Betrieben treffen sehr erfahrene Fachkräfte oder Meister auf junge Auszubildende. Während die erfahrenen Mitarbeitenden ihre Fertigkeiten über Jahre entwickelt und ausgeprägt haben, fehlt es Auszubildenden und jungen Mitarbeitenden oft an Routinen und Sicherheit. Dies kann zu Konflikten führen, etwa wenn Auszubildende sich nicht trauen, Fragen zu stellen, oder wenn Fachkräfte die Nachfragen als mangelnde Eigeninitiative deuten. Eine offene Gesprächskultur ist daher unerlässlich, um Wissenstransfer und Teamgeist zu fördern.

³ <https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Vportal/Energie/SteuerbareVBE/start.html> (abgerufen 29.12.2024)

2.1.3 Subtile Hierarchien und implizite Regeln

Obwohl das Handwerk oft als familiär und bodenständig wahrgenommen wird, existieren auch hier subtile Hierarchien und Traditionslinien. Meister und Gesellen nehmen häufig eine dominante Stellung ein, während Auszubildende und Hilfskräfte sich in einer abhängigen Position wiederfinden. Implizite Verhaltensnormen (z. B. „Der Chef hat immer das letzte Wort“) können eine Kommunikation auf Augenhöhe behindern. Gerade neue Kolleginnen und Kollegen empfinden es oft als schwierig, in solche informellen Strukturen hineinzufinden, was den Zusammenhalt beeinträchtigen kann.

2.1.4 Zeit- und Leistungsdruck

Ein weiterer Aspekt ist der Zeitdruck: Viele Handwerksbetriebe stehen unter wirtschaftlichem Druck, Aufträge schnell und effizient auszuführen. Dieser Stress überträgt sich häufig auf das gesamte Team. Sylvia Wendlinger beschrieb 2018 in der Einleitung ihrer fachtheoretischen Arbeit im Rahmen der Ausbildung zur Theaterpädagogin BuT®⁴ den Zustand des „Funktionieren-Müssens“. Diesen Begriff nehme ich an dieser Stelle gerne auf, da er exakt das ausdrückt, was von Arbeitgebenden und von Kundenseite gewünscht/erwartet wird. Funktionieren. Die üblichen Aussagen sind hier „bei dieser Baustelle darf nichts schiefgehen“ oder von Seiten der Kunden „das muss vor dem Wochenende noch in Ordnung gebracht werden, weil... ..und schließlich bezahle ich dafür“

Ein Beispiel aus der eigenen Erfahrung des „Funktionieren-Müssens“ zwischen Dezember 2021 und Anfang 06.02.2022:

- Notwendige Entlassung eines Kundendienstmitarbeiters (Baustelle) zum 31.12.2021
- Unerwarteter Wechsel des Unternehmens eines Facharbeiters (Baustelle) zum 31.12.2021
- Plötzlicher Tod eines Kollegen (Heizungsbaumeister und Ausbilder, Baustelle) am 06.02.2022

Vor allem durch den Trauerfall war die psychische Belastung im gesamten Betrieb höher. Bei vollen Auftragsbüchern drei eigenständig arbeitende Kollegen von jetzt auf gleich zu ersetzen, um den Terminplan einzuhalten, ist in einem kleinen Handwerksbetrieb nur schwer möglich. Neue gewerkspezifische Teams zu bilden (Sanitär, Heizung,

⁴ Wendlinger Sylvia, fachtheoretische Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur Theaterpädagogin BuT® an der theaterpädagogischen Akademie der Theaterwerkstatt Heidelberg „Das Potential des Spiels im Team“ (2018)

Kundendienst) und anschließend Termine mit Kunden und Subunternehmen neu zu koordinieren, war ein Höchstmaß an „Funktionieren-Müssen“.

Wenn Kommunikation in Eile stattfindet oder gar ausbleibt, können Fehler im Arbeitsablauf entstehen, die später kostspielig nachgebessert werden müssen. Gleichzeitig sinkt oft die Bereitschaft, sich auszutauschen und konstruktives Feedback zu geben, wenn der Terminkalender voll ist. Das Betriebsklima leidet unter dem Gefühl permanent „funktionieren zu müssen“, und Konflikte können sich zuspitzen, ohne ausgeräumt zu werden.

2.1.5 Steigende Anforderungen durch Kundenkontakt

Auch der Kontakt mit Kunden setzt ein gewisses Maß an Kommunikationsfähigkeit voraus. Viele Handwerksaufträge beinhalten Absprachen vor Ort, Änderungswünsche, Reklamationen oder Gespräche über Kosten und Zeitpläne. Wenn das Team nicht gelernt hat, professionell und serviceorientiert zu agieren, entstehen leicht Spannungen und Unzufriedenheit auf Kundenseite. Die Fähigkeit, Missverständnisse rechtzeitig zu erkennen und zu klären, sowie ein empathischer Umgangston sind daher wichtige Bestandteile einer erfolgreichen Kundenkommunikation.

Insgesamt zeigt sich in diesem Abschnitt, dass Kommunikation und Teamarbeit im Handwerk nicht „von selbst“ funktionieren. Zwar mag das gemeinsame Schaffen und die traditionelle Struktur eine gewisse Verbundenheit vermitteln, doch die zunehmende Komplexität von Abläufen, wachsende Projektgrößen und die vielfältigen Kundenbedürfnisse stellen hohe Anforderungen an ein effektives Miteinander. Theaterpädagogik kann hier ansetzen, indem sie spielerische, praxisnahe Lernräume für Reflexion, Austausch und Kooperation eröffnet.

2.2 Fehlende soziale und kommunikative Kompetenzen als Hindernis für die Zusammenarbeit

Soziale Kompetenz umfasst verschiedene Facetten wie Empathie, Konfliktfähigkeit, Kooperationsbereitschaft und Selbstreflexion. Gerade im Handwerk, wo praktische Fähigkeiten und fachliche Exzellenz stark gewichtet werden, können diese Bereiche schnell in den Hintergrund rücken. Fehlen sie jedoch, führt dies zu langfristigen Problemen, sowohl in der internen Zusammenarbeit als auch in der Außenwirkung des Betriebs.

2.2.1 Fokussierung auf das Handwerkliche

In traditionellen Ausbildungskonzepten steht die fachliche Seite im Mittelpunkt: Auszubildende lernen, wie man bestimmte Werkzeuge handhabt, Materialien bearbeitet und Produkte herstellt. Diese fachlichen Kompetenzen sind essenziell. Allerdings wird der Faktor Mensch – wie stimme ich mich mit Kollegen ab, wie gehe ich mit Kunden um, wie reagiere ich auf Kritik – oft als selbstverständlich vorausgesetzt oder nebenbei abgehandelt⁵. In vielen Fällen mangelt es jedoch an systematischen Lerngelegenheiten, in denen diese sozial-kommunikativen Elemente geübt werden.

2.2.2 Kommunikationshemmungen und mangelnde Konfliktkultur

Gerade wer neu ins Team kommt, scheut sich häufig davor, Kolleginnen und Kollegen, die im Betrieb bereits etabliert sind, auf Probleme anzusprechen. Dies kann dazu führen, dass Fehler oder Fehlentwicklungen erst spät erkannt werden. Eine fehlende Konfliktkultur begünstigt das „Überspielen“ oder Ignorieren von Spannungen. Wenn Konflikte nicht offen benannt werden, schwelt die Unzufriedenheit im Hintergrund und kann sich in Vorwürfen oder einem vergifteten Betriebsklima niederschlagen.⁶

2.2.3 Auswirkungen auf die Ausbildungsqualität

Die oft zitierte „Praxisnähe“ des Handwerks kann dazu verleiten, die Persönlichkeitsentwicklung der Auszubildenden zu vernachlässigen. Wer handwerklich versiert ist, gilt schnell als „guter Azubi“. Dabei werden wichtige Aspekte wie Selbstbewusstsein, Empathie, Teamfähigkeit oder Frustrationstoleranz übersehen. Fehlen diese sogenannten Softskills, kann es später zu Schwierigkeiten kommen, wenn beispielsweise ein Geselle die Verantwortung für ein Projekt übernehmen soll, aber nicht weiß, wie er mit Kritik umgeht oder wie er sein Team motiviert.

2.2.4 Negative Effekte auf die Kundenzufriedenheit

Die Kompetenzlücke im sozialen Bereich macht sich vor allem bei sensiblen Kundenkontakten bemerkbar. Unklare Absprachen, ruppiger Tonfall oder fehlende Rücksichtnahme auf Kundenbedürfnisse führen schnell zu Unzufriedenheit. In Zeiten digitaler Bewertungsportale und steigender Konkurrenz kann ein einziger schlecht kommunizierter Auftrag den Ruf eines Betriebs nachhaltig schädigen. Wer dagegen soziale

⁵ Seifried, J. & Wuttke, E. (Hrsg.) (2010): *Professionalität in der beruflichen Bildung: Kompetenzentwicklung und Kompetenzmessung*. W. Bertelsmann Verlag.

⁶ Vgl. Rosenberg, Marshall B. (2016): *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermann Verlag, Paderborn, S. 12–15.

und kommunikative Kompetenzen im Team fördert, schafft eine solide Grundlage für positiven Kundenkontakt und damit auch für wirtschaftlichen Erfolg.

2.2.5 Motivations- und Fluktuationsrisiken

Mitarbeitende, die keine Wertschätzung im Team erfahren und unsicher in ihrer Kommunikation sind, fühlen sich oft unwohl und wechseln im schlimmsten Fall den Betrieb. Gerade jüngere Generationen legen Wert auf ein gutes Arbeitsklima und möchten sich nicht allein auf ihre Fachkompetenz reduziert sehen. Handwerksbetriebe, die soziale Kompetenzen fördern und ein hohes Maß an zwischenmenschlicher Unterstützung bieten, steigern die Attraktivität der Ausbildung und können Fachkräfte langfristig binden.

Die fehlende Förderung sozialer und kommunikativer Fähigkeiten stellt somit ein ernstzunehmendes Hindernis für die gesamte betriebliche Zusammenarbeit dar. Gleichzeitig öffnet sich hier ein breites Feld, in dem theaterpädagogische Methoden Abhilfe schaffen können, indem sie gezielt Situationen simulieren, Kommunikationsstrategien reflektieren und die Selbstwahrnehmung der Teilnehmenden schärfen.

2.3 Anforderungen an moderne Fachkräfte: Technisches Können versus soziale Kompetenzen

Im Zeitalter des technologischen Fortschritts und der sich rasant wandelnden Kundenansprüche muss auch das Handwerk stetig dazulernen. Moderne Fachkräfte vereinen nicht mehr ausschließlich technisches Know-how, sondern sie sind mit einer Vielzahl zusätzlicher Anforderungen konfrontiert, bei denen Softskills unverzichtbar sind.

2.3.1 Neue Technologien und die Rolle der Kommunikation

Die Digitalisierung hat auch im Handwerk Einzug erhalten. Die Planung von Projekten, die Kommunikation mit Kundinnen und Kunden oder das Bestellen von Materialien laufen zunehmend über digitale Plattformen. Fachkräfte müssen nicht nur die Technik beherrschen, sondern diese auch im Team und mit Auftraggebern abstimmen können. Wer beispielsweise neue Software zur Projektplanung einsetzt, sollte Veränderungen im Team erklären und koordinieren können. Hier ist Kommunikationsfähigkeit gefragt, um Skepsis oder Bedenken frühzeitig aufzugreifen.⁷

⁷ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Handwerksbildung 4.0: Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 67.

2.3.2 Gestiegene Kundenerwartungen

Durch Online-Portale und Bewertungsplattformen haben sich Machtverhältnisse im Dienstleistungsbereich verschoben. Kunden sind besser informiert und vergleichen gezielt Angebote. Sie erwarten schnelle Rückmeldungen, detaillierte Beratung und eine respektvolle Ansprache. Eine Fachkraft, die sich rein auf sein handwerkliches Können beruft, kann in Konflikt mit hohen Serviceansprüchen geraten. Darum werden Fachkräfte gesucht, die Empathie, Geduld und ein Gespür für die Anliegen der Kundschaft mitbringen.

2.3.3 Teamorientiertes Arbeiten in großen Projekten

Viele handwerkliche Gewerke sind Teil komplexer Projekte, in denen verschiedene Fachrichtungen zusammenarbeiten müssen – beispielsweise bei der Sanierung eines Altbaus oder dem Neubau eines energiesparenden Hauses. Das erfordert Teamfähigkeit, klare Kommunikation und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen oder an andere abzugeben. Heute gelten im Handwerk oft die gleichen Anforderungen an Kooperationsbereitschaft wie in größeren Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen. Fachkräfte, die sich rein auf ihre individuelle Fertigkeit verlassen, aber nicht in der Lage sind, sich ins Gesamtprojekt einzufügen, haben es zunehmend schwer.

2.3.4 Weiterbildungsbereitschaft und Offenheit

Moderne Fachkräfte müssen lernbereit sein und sich kontinuierlich weiterentwickeln. Ob neue Materialien, moderne Maschinen oder veränderte Regelungen – die Veränderungsdynamik ist hoch. Diese Prozesse erfordern nicht nur fachliches Lernen, sondern auch die Fähigkeit, Veränderungen im Betrieb aktiv mitzutragen. Wer hier offen und flexibel ist, sich im Kollegium austauscht, kritische Rückmeldungen konstruktiv verarbeitet und selbst Vorschläge macht, gestaltet die Zukunft des Betriebes maßgeblich mit.

2.3.5 Work-Life-Balance und Betriebsklima

Auch im Handwerk gewinnen Aspekte wie Work-Life-Balance an Bedeutung. Junge Menschen legen Wert auf ein positives Betriebsklima, möchten Anerkennung für ihre Leistung erfahren und sich als Teil des Teams fühlen. Harte Hierarchien und ausschließlich auf Effizienz getrimmte Arbeitsbedingungen gelten als weniger attraktiv. Soziale Kompetenzen werden daher nicht nur für die Kundenkommunikation gebraucht, sondern auch für den internen Zusammenhalt, die Motivation und das langfristige Binden von Fachkräften.

Damit zeigt sich: Fachliches Können allein reicht im heutigen Handwerk nicht mehr aus, um den vielfältigen Anforderungen des Marktes und der Belegschaft gerecht zu werden. Gleichzeitig sind genau diese weichen Faktoren oft der Bereich, in dem die meisten Betriebe noch Nachholbedarf haben. Die Theaterpädagogik kann hier eingreifen, indem sie Auszubildende wie auch erfahrene Fachkräfte systematisch darin schult, kommunikativ zu agieren, sich als Teil eines Teams zu verstehen und Verantwortungen konstruktiv zu verteilen.

Kapitel 3: Theaterpädagogik als Lösung für soziale Kompetenz und Kommunikation

Das vorangegangene Kapitel hat die vielfältigen Herausforderungen in Handwerksbetrieben beleuchtet, die in den Bereichen Kommunikation, Teamarbeit und sozialer Interaktion auftreten. In diesem dritten Kapitel wird nun dargelegt, wie theaterpädagogische Methoden einen Lösungsansatz bieten können, um gezielt soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeiten zu stärken. Theaterpädagogik zeichnet sich dadurch aus, dass Lernprozesse nicht rein kognitiv, sondern ganzheitlich und erfahrungsorientiert ablaufen. Gerade im Handwerk, wo praktische Arbeit und unmittelbares Erleben eine große Rolle spielen, kann dies eine effektive Verbindung sein, die weit über traditionelle Schulungsformate hinausreicht.

3.1 Theoretische Verknüpfung: Warum Theaterpädagogik im Handwerk?

Theaterpädagogik beruht auf dem Prinzip, durch inszenatorische, körperliche und kommunikative Übungen Lern- und Entwicklungsprozesse zu fördern. Diese Übungen spielen sich in einem geschützten Raum ab, der es ermöglicht, Rollen und Verhaltensweisen auszuprobieren, Konfliktsituationen zu simulieren und gemeinsame Problemlösungen zu erarbeiten – ohne die unmittelbaren Konsequenzen des Berufsalltags. Gerade im Handwerk, wo häufig eher direktive Lehrformen und Routinearbeiten im Vordergrund stehen, kann das Theaterspiel eine neue Perspektive eröffnen: Es bietet einen experimentellen Rahmen, um soziale Interaktionen zu trainieren und Kommunikationsweisen zu reflektieren.

In diesem Kontext ist zu betonen, dass Theaterpädagogik keine klassische Schauspielausbildung ist. Vielmehr geht es darum, die eigenen Ausdrucksmöglichkeiten zu erweitern, Körpersprache bewusst einzusetzen und kommunikative Hürden zu erkennen. Indem Auszubildende und Fachkräfte spielerisch in Situationen versetzt werden, die den beruflichen Alltag abbilden – zum Beispiel ein schwieriges Kundengespräch oder ein

Konflikt im Team – haben sie die Möglichkeit, neue Lösungswege zu entwickeln. Anstatt sich auf abstrakte Theorien zu beschränken, vermittelt Theaterpädagogik reale Erfahrungen, die durch Reflexion im Anschluss an die Übungen vertieft und auf den Betriebstransfer vorbereitet werden.⁸

3.2 Förderung von Selbstbewusstsein und Ausdrucksfähigkeit

Eine wesentliche Grundvoraussetzung für gelingende Kommunikation ist Selbstvertrauen. Vielen Auszubildenden im Handwerk mangelt es zu Beginn ihrer beruflichen Laufbahn an Sicherheit im Auftreten: Sie sind unsicher, wenn sie Fehler machen, scheuen sich, aktiv Fragen zu stellen, oder stehen bei Kundengesprächen wortkarg im Hintergrund. Theaterpädagogische Methoden setzen hier an, indem sie gezielt das Selbstbewusstsein stärken. Durch Übungen, die die Körperwahrnehmung, Stimmeinsatz und Mimik thematisieren, werden Hemmungen abgebaut und die eigene Ausdrucksfähigkeit erweitert⁹.

- Körperliche Präsenz-Übungen: Teilnehmende lernen, wie Körperhaltung und Gestik die Wirkung auf Gesprächspartner beeinflussen. Kleine Veränderungen können bewirken, dass eine Person souveräner und kommunikativer wahrgenommen wird.
- Stimmbildung: In kurzen Sprech- oder Atemübungen erfahren die Teilnehmenden, wie sie Lautstärke und Klangfarbe so einsetzen können, dass sie klar und authentisch wirken. Besonders im Kundengespräch ist ein ruhiges, sicheres Auftreten von Vorteil.
- Rollenspiele zur Bewältigung von Unsicherheit: Angeleitete Kurzszenen lassen Auszubildende und Fachkräfte erkennen, dass ein Scheitern im geschützten Raum erlaubt ist und zum Lernprozess dazugehört. Auf diese Weise lösen sich Ängste vor Blamage auf, was im echten Betriebskontext zu einer offeneren, mutigeren Haltung führen kann.

Diese Stärkung der Selbstsicherheit hat direkte Auswirkungen auf das gesamte Team. Mitarbeitende, die keine Scheu haben, Kritik zu äußern oder Missstände anzusprechen, tragen zu einer transparenten, lösungsorientierten Kommunikation bei. Gleichzeitig fällt es ihnen leichter, im Kundendialog selbstbewusst aufzutreten, auch wenn sie noch nicht alle Fragen beantworten können.

⁸ Vgl. Boal, Augusto (2009): Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler. Alexander Verlag, Berlin, S. 23–25.

⁹ Vgl. Kröplin, Uwe (2021): Theaterpädagogik im Berufsalltag: Kreative Methoden zur Förderung sozialer Kompetenzen. Beltz, Weinheim, S. 48.

3.3 Aufbau von Empathie, aktiver Zuhörbereitschaft und Kooperation

Neben dem eigenen Auftreten spielt die Fähigkeit, auf andere einzugehen, eine zentrale Rolle für gelingende Kommunikation. Theaterpädagogische Übungen legen deshalb ein besonderes Augenmerk auf Empathie und Kooperation. Im Handwerk ist es üblich, dass mehrere Personen an einem Produkt, einem Projekt oder einer Dienstleistung arbeiten. Dies erfordert ständigen Austausch, Rücksichtnahme und die Fähigkeit, sich in die Position anderer hineinzusetzen.

- Improvisationsübungen: Bei „Spontanszenen“ oder „Ja-und“-Spielen besteht die Herausforderung darin, jederzeit auf das einzugehen, was ein/e Partner/in vorgibt. Wer in diesen Momenten aktiv zuhört, verbessert automatisch sein Einfühlungsvermögen und trainiert das Annehmen von Ideen. Diese Fähigkeit lässt sich direkt auf den betrieblichen Alltag übertragen, in dem Kundenwünsche oder Kollegenideen oft unvermittelt auftauchen.
- Perspektivwechsel: In Rollenspielen, bei denen Auszubildende die Rolle des Meisters oder eine Fachkraft die Rolle eines kritischen Kunden übernehmen, wird das Verständnis füreinander erhöht. Die Teilnehmenden lernen, unterschiedliche Blickwinkel wahrzunehmen und zu respektieren. Konfliktpotenzial kann so langfristig reduziert werden, weil Missverständnisse oft daraus entstehen, dass die Perspektive des Gegenübers ignoriert wird.
- Gruppenaufgaben: Inszenatorische Kurzprojekte, bei denen ein Team gemeinsam eine Szene entwickelt, fördern den kooperativen Geist. Alle müssen sich koordinieren, sich über Ziele einigen und zeitgleich ihre individuellen Stärken einbringen. Die dabei entstehende Reflexion über den Entstehungsprozess verdeutlicht, welchen Wert ein respektvolles und lösungsorientiertes Miteinander hat.

Die im Theaterspiel erlernte und geübte Offenheit und Empathie tragen dazu bei, dass sich die Teilnehmenden stärker als Teil eines Teams begreifen. Das kann hierarchische Unterschiede nicht aufheben, führt aber oft zu einem respektvolleren Umgang und einer erhöhten Kooperationsbereitschaft.

3.4 Rollenspiele zur Konfliktlösung und Kundenkommunikation

Konflikte in Handwerksbetrieben sind häufig unausgesprochen oder bleiben in einem informellen Rahmen hängen. Theaterpädagogische Rollenspiele schaffen einen sicheren

Rahmen, um heikle Situationen gezielt zu thematisieren und spielerisch durchzuarbeiten. Gerade in diesem Bereich zeigt sich die Wirksamkeit dieser Methode besonders deutlich:

- **Simulation betrieblicher Konflikte:** Ein Team stellt nach, wie ein typischer Streit um Arbeitsabläufe, Qualitätsanforderungen oder Zeitdruck eskaliert. Andere Teilnehmende können den Prozess anhalten und alternative Verhaltensweisen vorschlagen oder selbst in eine Rolle schlüpfen. Auf diese Weise sammeln alle Beteiligten praktische Erfahrungen, wie Konfliktgespräche konstruktiv gestaltet werden können.
- **Forumtheater:** Nach dem Konzept von Augusto Boal¹⁰ kann ein reales Problem aus dem Betrieb szenisch dargestellt werden. Die Zuschauenden – also die übrigen Mitarbeitenden – greifen durch Zwischenrufe oder spontane Rollenwechsel aktiv ein und modifizieren den Verlauf. Das Ergebnis ist eine kollektive Suche nach Lösungen, die die Teilnehmenden in echter Projektarbeit umsetzen können.
- **Kundengespräche:** Viele Auszubildende fühlen sich unsicher, wenn sie direkt mit Kunden sprechen müssen. Rollenspiele, in denen ein Kunde etwa eine Beschwerde vorbringt oder Sonderwünsche äußert, bereiten die Lernenden auf realistische Szenarien vor. Sie können alternative Gesprächsstrategien ausprobieren und reflektieren, welche Formulierungen oder Haltungen zum bestmöglichen Ergebnis führen.

Durch die gezielte Bearbeitung von Konfliktsituationen oder Kundenkontakten im Spiel lässt sich nicht nur die Kommunikationsfähigkeit schulen, sondern auch die Bereitschaft erhöhen, im echten Berufsalltag klar und lösungsorientiert zu kommunizieren. Die Teilnehmenden gewinnen Vertrauen in ihre Fähigkeit, schwierige Gespräche selbstständig zu meistern.¹¹

3.5 Transfer in die betriebliche Praxis: Von der Übung zum Berufsalltag

Ein zentraler Aspekt jeder theaterpädagogischen Maßnahme besteht darin, die neu gewonnenen Einsichten und Fähigkeiten nachhaltig in den Arbeitsalltag zu integrieren. Ohne einen bewussten Transfer droht das Erlebte im Theaterraum zu verbleiben und verpufft als kurze Abwechslung. Der Mehrwert kann jedoch dann maximiert werden, wenn das Gelernte in den laufenden Betriebsabläufen aufgegriffen und verstetigt wird:

- **Reflexion und Feedback-Runden:** Nach jedem Workshop oder jeder Übungseinheit sollten Teilnehmende gemeinsam die Erkenntnisse benennen. Was hat die Gruppe gelernt? Welche Situationen im Betrieb lassen sich damit besser angehen? Wie haben

¹⁰ Boal, A. (2013): *Theater der Unterdrückten*.

¹¹ Vgl. Schewe, Manfred (2016): *Theaterpädagogik als soziale Kunst: Konzepte, Methoden und Perspektiven*. Schneider Verlag, Hohengehren, S. 88.

einzelne Übungen bei der Lösung von Konflikten geholfen? Solche Feedback-Runden verknüpfen das spielerische Lernen mit den realen Anforderungen im Betrieb.

- Mentoring durch Führungskräfte: Führungskräfte und leitende Angestellte können eine Mentorenfunktion übernehmen, um die Lernfortschritte zu begleiten. Haben sie selbst an den Übungen teilgenommen, fällt es ihnen leichter, das neue Kommunikationsverhalten im täglichen Miteinander zu unterstützen und bei Bedarf zu erinnern, was man gemeinsam im Workshop geübt hat.
- Kontinuierliche Übungseinheiten: Langfristige Veränderungen stellen sich eher ein, wenn theaterpädagogische Einheiten nicht als singuläres Event verstanden werden. Kleinere Auffrischungsrunden oder kurze Übungen zu Beginn eines Teammeetings können dazu dienen, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten fortlaufend zu trainieren.
- Anknüpfung an konkrete Projekte: Werden die erarbeiteten Punkte direkt in laufenden oder anstehenden Projekten angewendet, erleben die Teilnehmenden den Mehrwert unmittelbar. Bei der Planung einer Baustelle kann zum Beispiel bewusst ein Rollenspiel zur Kundenberatung eingeschoben werden, um die Gesprächsführung zu üben. Auf diese Weise verankert sich das neue Wissen stärker, weil es im direkten Zusammenhang zur täglichen Arbeit steht.

Der Schlüsselfaktor für den erfolgreichen Transfer ist das Commitment auf allen Ebenen des Betriebs. Wenn Geschäftsführung und Abteilungsleitende den Wert theaterpädagogischer Methoden verstehen und fördern, steigt die Akzeptanz bei Fachkräften und Auszubildenden. In einer Kultur, die offenen Austausch und kreatives Lernen wertschätzt, können die aus Theaterübungen resultierenden neuen Verhaltensweisen leichter etabliert werden.

Zusammenfassende Betrachtung von Kapitel 3

Theaterpädagogik bietet im Handwerk eine effektive Möglichkeit, soziale Kompetenzen und Kommunikationsfähigkeit in realitätsnahen, aber risikoarmen Lernsituationen zu stärken. Ausgehend von grundsätzlichen Übungen, die Selbstbewusstsein und Ausdrucksfähigkeit fördern, bis hin zu komplexen Rollenspielen zur Konfliktlösung oder Kundenkommunikation können die Teilnehmenden ihr Verhalten reflektieren und konkret weiterentwickeln. Entscheidend ist ein gut geplanter Transfer in den Berufsalltag: Erst wenn die erzielten Lernerfolge in die alltäglichen Abläufe einfließen, entfaltet Theaterpädagogik ihre transformative Kraft. Ein systematischer, wiederkehrender Einsatz und die Einbettung in

eine kooperative, lernförderliche Unternehmenskultur ermöglichen Handwerksbetrieben, sowohl die Qualität ihrer Arbeit als auch ihr Betriebsklima nachhaltig zu verbessern.

Kapitel 4: Praktische Umsetzung in Handwerksbetrieben

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln die Herausforderungen im Handwerksbetrieb sowie das Potenzial theaterpädagogischer Methoden aufgezeigt wurden, richtet sich der Fokus nun darauf, wie sich diese Konzepte konkret umsetzen lassen. Die praktische Anwendung von Theaterpädagogik erfordert eine sorgfältige Planung, die Einbindung professioneller Expertise sowie eine strategische Verankerung im betrieblichen Alltag. Zudem stellen sich Fragen nach Best-Practice-Beispielen, langfristiger Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit, die im Folgenden detailliert behandelt werden.

4.1 Konzeption und Planung von Workshops und Trainings

Der Erfolg eines theaterpädagogischen Angebots im Handwerk steht und fällt mit einer klaren Konzeption, die die spezifischen Bedürfnisse des Betriebes berücksichtigt.¹² Grundsätzlich sind dabei folgende Aspekte zu beachten:

1. Zielsetzung und Zielgruppe:

- Analyse der betrieblichen Ausgangslage: Welche Kommunikations- oder Teamprobleme bestehen? Welche Kompetenzen sollen im Fokus stehen (z. B. Konfliktlösung, Kundenkommunikation, Teamgeist)?
- Festlegung der Zielgruppe: Sollen ausschließlich Auszubildende teilnehmen, oder wird ein gemischtes Format aus Azubis, Fachkräften und Führungskräften bevorzugt? Eine gemischte Gruppe kann den Effekt des Perspektivwechsels steigern, während separate Gruppen gezielter gefördert werden können.
- Klare Ziele formulieren: Etwa „Verbesserung der Konfliktfähigkeit“, „Stärkung der Kundenorientierung“ oder „Vertrauensbildung im Team“. Eine solche Präzisierung erleichtert die Auswahl passender Methoden.

¹² Vgl. Deutscher Bühnenverein (2022): Theaterpädagogik in der Praxis. Online verfügbar unter: <https://www.buehnenverein.de> [Zugriff: 03.01.2025].

2. Zeit- und Ressourcenplanung:

- Dauer und Umfang: Oft empfiehlt sich ein erster Workshop über einen oder mehrere Tage, gefolgt von regelmäßigen Auffrischungs- oder Vertiefungseinheiten.
- Terminfindung: Um den betrieblichen Ablauf nicht zu stark zu stören, müssen geeignete Zeitfenster gefunden werden. Eine Absprache mit allen Beteiligten – etwa auch mit der Berufsschule bei Einbindung der Auszubildenden – ist unerlässlich.
- Räumlichkeiten und Ausstattung: Ein möglichst großzügiger Raum mit Bewegungsfreiheit ist ideal. Zudem sind Hilfsmittel wie Matten, Stühle, Requisiten oder eine freie Wand für Notizen und Visualisierungen nützlich.

3. Methodenauswahl und Dramaturgie des Workshops:

- Warm-ups und Kennenlernübungen: Zum Abbau von Hemmungen und zur Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre eignen sich kurze Improvisationen oder Wahrnehmungsübungen.
- Rollenspiele und szenische Übungen: Hier werden authentische Situationen aus dem Betrieb nachgestellt. Ob Kundengespräch oder Konfliktsimulation – ein hoher Praxisbezug ist empfehlenswert.
- Reflexionsphasen: Nach jeder Übung sollte eine strukturierte Nachbesprechung erfolgen, in der die Teilnehmenden ihre Eindrücke und Erkenntnisse formulieren. Nur so wird der Transfer in den Arbeitsalltag vorbereitet.

4. Einbettung in ein didaktisches Konzept:

- Verknüpfung mit vorhandenen Aus- und Weiterbildungsmodulen: Theaterpädagogik kann etwa ein Baustein in einem umfassenden Ausbildungsplan sein, der auch fachliche Schulungen, Sicherheitsunterweisungen oder Kundentrainings einschließt.
- Flexibilität für unterschiedliche Lerntypen: Während manche Teilnehmende gerne vor Publikum agieren, sind andere zurückhaltender. Eine behutsame Herangehensweise mit abgestuften Aufgaben hilft, alle einzubeziehen.

Durch diese sorgfältige Planung wird gewährleistet, dass ein Theaterpädagogik-Workshop nicht als singuläres Event verpufft, sondern zielgerichtet die Kompetenzen fördert, die im Betrieb tatsächlich benötigt werden.

4.2 Zusammenarbeit mit Theaterpädagog*innen: Externe Workshops und interne Schulungen

Bei der Umsetzung theaterpädagogischer Konzepte stellt sich die Frage, wer die Workshops leitet. Nur wenige Handwerksbetriebe verfügen intern über ausreichendes Fachwissen in diesem Bereich, sodass eine Kooperation mit spezialisierten Fachkräften nahe liegt.

1. Auswahl geeigneter Theaterpädagog*innen:

- Professionelle Qualifikation: Theaterpädagog*innen haben eine anerkannte Ausbildung (z. B. Studium oder Zertifikatskurs in Theaterpädagogik) und Erfahrung in der Arbeit mit unterschiedlichen Gruppen.
- Branchenspezifische Erfahrung: Idealerweise bringen Theaterpädagog*innen bereits Erfahrung mit ähnlichen Zielgruppen (z. B. Jugendliche, Azubis, Mitarbeitende in kleinen Betrieben) mit und können sich auf die Besonderheiten des Handwerks einstellen.
- Kooperationsbereitschaft: Fachkräfte sollten offen für Absprachen mit dem Betrieb sein, um die Inhalte maßgeschneidert zu gestalten.

2. Externe Workshops versus interne Schulungen:

- Externe Workshops: Findet das Training außerhalb des Betriebes (z. B. in einem Theater oder Seminarhaus) statt, kann dies den Teilnehmenden helfen, aus gewohnten Strukturen auszubrechen und konzentrierter an neuen Verhaltensweisen zu arbeiten. Allerdings entstehen zusätzliche Kosten für Miete und Fahrt.
- Interne Schulungen: Eine Umsetzung in den eigenen Räumlichkeiten bietet den Vorteil, dass sie sich direkt auf konkrete Herausforderungen im betrieblichen Alltag beziehen lässt. Gleichzeitig kann die vertraute Umgebung nachteilig sein, wenn die Gruppe nicht ausreichend Distanz vom betrieblichen Tagesgeschäft gewinnt.

3. Option „Train the Trainer“:

- Schulung von Multiplikatoren: Denkbar ist, eine oder mehrere Personen im Betrieb gezielt fortzubilden, sodass sie in der Lage sind, kleinere Theaterübungen eigenständig durchzuführen. Dies kann die Nachhaltigkeit erhöhen, weil keine dauerhafte externe Begleitung nötig ist.
- Austausch und Vernetzung: Weiterhin ist es durchaus vorstellbar, an Handwerkskammern oder regionale Bildungszentren heranzutreten, damit von dort aus, grundlegende theaterpädagogische Kompetenzen vermittelt werden können. So entsteht ein Netzwerk von Multiplikatoren, die sich gegenseitig unterstützen können.

Die Entscheidung für eine bestimmte Form der Zusammenarbeit hängt von betrieblichen Rahmenbedingungen, Budgetfragen und den angestrebten Zielen ab. In vielen Fällen bieten externe Theaterpädagog*innen zunächst den professionellen Einstieg, der später durch interne Kompetenzen ergänzt werden kann.

4.3 Best-Practice-Beispiele: Erfolgreiche Ansätze in eigener Unternehmensgruppe

Um die Umsetzung greifbarer zu machen, lohnt sich ein Blick auf die Ansätze, bei denen Theaterpädagogik konkret in unserer Unternehmensgruppe (Heizung, Sanitär, Solar, Elektroinstallation, Schaltschrankanlagen, Photovoltaik, Smart Home) Anwendung fand. Zwei Beispiele waren nicht nur inspirierend, sondern lieferten auch konkrete Hinweise darauf, wie typische Stolpersteine umgangen werden können.

1. Ansatz „Rollentausch in der Werkstatt“:

- Ausgangssituation: In unserer Unternehmensgruppe stellte ich fest, dass es Spannungen zwischen Auszubildenden und erfahrenen Fachkräften gab.
- Vorgehen: In getrennten Gesprächen mit den Auszubildenden und den Fachkräften appellierte ich, einmal in die Rolle des jeweils anderen zu schlüpfen. Wir griffen typische Kommunikationssituationen auf – von der morgendlichen Einsatzbesprechung bis hin zur Kundenreklamation. Ohne Theaterpädagogik in den Gesprächen konkret zu erwähnen.
- Ergebnis: Meine Kolleginnen und Kollegen gewannen bessere Einsicht in Perspektiven, die sie zuvor kaum bedacht hatten. In Nachgesprächen berichteten sowohl die Auszubildenden als auch Fachkräfte von einem offeneren Umgang, reduzierten Vorurteilen und einer verbesserten Konfliktkultur.

2. Wertschätzende Kundenkommunikation:

- Ausgangssituation: Bei größeren/vernetzten Baustellen stieß unser Team immer wieder auf Missverständnisse mit Kunden, was zu Verzögerungen und Unzufriedenheit führte.
- Vorgehen: Ich führte Rollengespräche durch, in denen die Teilnehmenden den Umgang mit verschiedenartigen Kunden (z. B. skeptische und besorgte Eigentumsparteien, kritische Architekt*innen) einübten. Außerdem wurden Improvisationsübungen eingesetzt, um spontane Reaktionsfähigkeit zu schulen.
- Ergebnis: Die Auszubildenden fühlen sich zunehmend sicherer, wenn sie Kunden auf der Baustelle allein antreffen. Darüber hinaus berichteten Mitarbeitende, dass sie sich auch im Teamgedanken gestärkt fühlten.

3. Weiterführender Gedanke: Forumtheater¹³ zur Konfliktprävention in der eigenen Unternehmensgruppe:

- Aktuelle Ausgangssituation: Immer wieder kommt es zu Unstimmigkeiten zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunftsländer über Zuständigkeiten, Arbeitszeiten und Qualitätsvorstellungen.
- Mögliches Vorgehen: In einer dreiteiligen Workshop-Reihe entwickeln die Teilnehmenden gemeinsam Szenen, die echte Konflikte aus dem Alltag abbilden. Anschließend können Zuschauende das Forumtheater unterbrechen und Änderungsvorschläge einbringen.
- Gewünschtes Ergebnis: Nachhaltige Reduzierung der interkulturellen Spannungen, da die Betroffenen offen aussprechen, wo sie sich missverstanden fühlen. Gleichzeitig entsteht ein kooperativeres Bewusstsein dafür, dass gegenseitiger Respekt und gezielte Kommunikation unverzichtbar sind.

Diese Beispiele verdeutlichen, dass theaterpädagogische Maßnahmen unterschiedlich ausgestaltet sein können. Entscheidend ist, dass die Übungen auf die jeweiligen betrieblichen Bedingungen und Ziele zugeschnitten werden. Durch die reflektierte Anwendung kann eine positive Veränderung der Kommunikations- und Teamkultur erreicht werden.¹⁴

¹³ Boal, A. (2013): *Theater der Unterdrückten*. Schüren Verlag.

¹⁴ Vgl. Kießling, Alexander (2021): Rolle der Theaterpädagogik in der Berufsbildung: Einblicke und Perspektiven. In: Zeitschrift für Theaterpädagogik, Ausgabe 3/2021, S. 50.

4.4 Nachhaltige Implementierung: Regelmäßigkeit, Evaluation, Anpassung

Ein einmaliger Workshop kann zwar Impulse setzen, führt jedoch selten zu einer langfristigen Verankerung neuer Verhaltensweisen. Damit die erzielten Lernerfolge nicht verpuffen, sind dauerhafte Struktur- und Kulturveränderungen nötig, die idealerweise durch folgende Maßnahmen unterstützt werden können:

1. Regelmäßige Auffrischung und Weiterführung:

- Zyklisches Training: Ob in Form monatlicher Kurzübungen, halbjährlicher Auffrischungsseminare oder begleitender Teambesprechungen – wiederholte Einheiten halten das Gelernte lebendig und ermöglichen die Vertiefung von Methoden und Erkenntnissen.
- Integration in den Alltag: Kleinere Theaterübungen können zu Beginn einer Teamsitzung eingeflochten werden, um die Aufmerksamkeit und das Miteinander zu stärken.

2. Evaluation und Feedback-Schleifen:

- Qualitative Befragungen: Gespräche mit Teilnehmenden über Veränderungen ihres Kommunikationsverhaltens oder Konfliktenerlebnisse geben Aufschluss, inwieweit die Maßnahmen greifen.
- Beobachtungen und Reflexion: Wer regelmäßig im Betrieb auf das neue Miteinander achtet (z. B. ein interner „Kulturbeauftragter“), kann aufdecken, wo weiterhin Bedarf für Nachsteuerungen besteht.
- Lernziele überprüfen: Haben sich die anfänglichen Ziele (z. B. bessere Kundenbewertungen, weniger Konflikte, höhere Mitarbeiterzufriedenheit) erfüllt, oder müssen Methoden und Inhalte angepasst werden?

3. Fortlaufende Anpassung an betriebliche Veränderungen:

- Neue Mitarbeitende einbinden: Sobald neue Auszubildende oder Fachkräfte hinzukommen, sollten diese möglichst früh die Chance erhalten, an theaterpädagogischen Aktivitäten teilzunehmen, um den eingeschlagenen Weg der offenen Kommunikation weiterzutragen.

- Wachsende oder veränderte Projekte: Bei betrieblichen Umstrukturierungen oder Erweiterungen können sich neue Reibungspunkte ergeben. Theaterpädagogische Übungen bieten erneut einen Rahmen, um mögliche Konflikte vorwegzunehmen oder zu mindern.

Nachhaltigkeit entsteht also nicht von selbst, sondern erfordert ein festes Bekenntnis des Betriebs, Methoden und Werte der Theaterpädagogik dauerhaft in den Arbeitsalltag zu integrieren. Eine langfristige Implementierung kann dazu führen, dass sich eine neue, positive Kommunikations- und Lernkultur etabliert, welche die Zufriedenheit und Effektivität der Mitarbeitenden maßgeblich steigert.

4.5 Wirtschaftliche Überlegungen: Kosten-Nutzen-Analysen

Wirtschaftliche Argumente spielen im Handwerk eine zentrale Rolle. Jeder zusätzliche Aufwand – sei es in Zeit oder Geld – muss begründbar sein. Theaterpädagogik erfordert Investitionen in externe Experten, Räumlichkeiten, Material und Arbeitszeit. Dennoch kann sich diese Ausgabe langfristig lohnen:

1. Direkte Kosten versus indirekte Einsparungen:

- Finanzielle Aufwendungen: Honorare für Theaterpädagogen, eventuell Raummiete, Kosten für Verpflegung oder Anreise.
- Indirekte Einsparungen: Durch bessere Kommunikation und konstruktive Konfliktlösung sinken Fehlerquoten, Nachbesserungen und Fehlzeiten, was mittelfristig Kosten reduziert. Auch eine höhere Zufriedenheit im Team kann Fluktuation senken, was wiederum teure Neuanstellungen minimiert.

2. Steigerung der Attraktivität als Unternehmen:

- Nachwuchsgewinnung: Ein Betrieb, der in Persönlichkeitsentwicklung und soziale Kompetenzen investiert, hat bessere Chancen, motivierte Auszubildende zu gewinnen und zu binden. Die Außenwirkung kann als „moderne Handwerksfirma“ gepflegt werden, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt.
- Kundenbindung: Wer glaubhaft eine serviceorientierte, menschlich zugewandte Arbeitskultur praktiziert, profitiert von positiven Kundenbewertungen, Weiterempfehlungen und einem besseren Image in der Region.

3. Return on Investment (ROI) in weichen Faktoren:

- Weicher Erfolgsindikator: Verbesserung des Betriebsklimas, gesteigertes Verantwortungsgefühl der Mitarbeitenden und eine konstruktivere Fehlerkultur lassen sich nur schwer in Zahlen fassen. Dennoch können sie den entscheidenden Unterschied machen, wenn es um langfristige Wettbewerbsfähigkeit geht.
- Langfristige Perspektive: Theaterpädagogik wirkt nicht von heute auf morgen. Vielmehr entfalten sich positive Effekte über Monate oder Jahre, vor allem wenn die Maßnahmen wiederholt und konsequent verankert werden.

In der Gesamtschau ist anzunehmen, dass Handwerksbetriebe, die auf diese Art in ihre Mitarbeitenden investieren, sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile erarbeiten. Eine transparente Kosten-Nutzen-Kalkulation, ergänzt durch langfristig positive Betriebsentwicklungen (besseres Image, höhere Bindung, weniger Konfliktkosten), kann die Geschäftsführung und alle Stakeholder überzeugen, dass sich der finanzielle Aufwand lohnt.

Zusammenfassende Betrachtung von Kapitel 4

Die praktische Umsetzung theaterpädagogischer Methoden in Handwerksbetrieben ist ein planungsintensiver Prozess, der jedoch große Chancen bietet. Von der passgenauen Konzeption über die Einbindung qualifizierter Theaterpädagog*innen bis hin zur fortlaufenden Evaluation sind verschiedene Schritte notwendig, um ein nachhaltiges Lern- und Arbeitsumfeld zu schaffen. Best-Practice-Beispiele verdeutlichen, dass bereits kleinere Interventionen erhebliche Wirkung auf die Teamkommunikation, das Konfliktmanagement und den Umgang mit Kunden haben können. Eine regelmäßige Auffrischung, sorgfältige Anpassung an betriebliche Veränderungen sowie eine klare Kosten-Nutzen-Argumentation tragen entscheidend dazu bei, dass Theaterpädagogik sich als wirkungsvolles Instrument der Personal- und Teamentwicklung im Handwerk etabliert.

Kapitel 5: Wirkung der Theaterpädagogik auf die Arbeitsqualität

Die Ausführungen der vorherigen Kapitel haben bereits angedeutet, dass Theaterpädagogik nicht nur die sozialen Kompetenzen einzelner Auszubildender oder Fachkräfte stärkt, sondern einen positiven Einfluss auf das gesamte betriebliche Umfeld nehmen kann. In diesem fünften Kapitel soll nun konkret dargelegt werden, wie sich diese

Effekte auf die Arbeitsqualität in Handwerksbetrieben niederschlagen. Dabei wird der Blick sowohl auf die interne Zusammenarbeit, die Motivation und Kreativität als auch auf die Kundenzufriedenheit gerichtet. Abschließend wird ein kurzer Verweis auf empirische Indizien gegeben, die den Mehrwert theaterpädagogischer Interventionen im betrieblichen Kontext unterstreichen.

5.1 Verbesserung der Arbeitsatmosphäre und der Motivation

5.1.1 Offener Austausch und respektvoller Umgang

Handwerksbetriebe sind häufig auf eingespielte Abläufe angewiesen, bei denen mehrere Personen eng zusammenarbeiten. Wenn die Kommunikation dabei jedoch von Unsicherheiten, unausgesprochenen Konflikten oder Hierarchieängsten geprägt ist, leidet sowohl die Stimmung im Team als auch die Arbeitsqualität. Theaterpädagogische Übungen und Rollenspiele öffnen einen Raum, in dem die Beteiligten lernen, persönliche Barrieren abzubauen und konstruktiv miteinander ins Gespräch zu kommen. Schon kurze Warm-up- und Improvisationsspiele sensibilisieren für die Bedeutung von Achtsamkeit, aktivem Zuhören und gegenseitigem Respekt. Aus eigener Erfahrung kann ich berichten, dass sich ein „Wir-Gefühl“ einstellt, sobald die Teilnehmenden erleben, dass sie gemeinsam Neues ausprobieren und sich gegenseitig unterstützen können.¹⁵

5.1.2 Steigerung des Teamzusammenhalts

Insbesondere die teambildenden Elemente der Theaterpädagogik tragen maßgeblich zur Verbesserung des Arbeitsklimas bei. In szenischen Übungen müssen alle Teammitglieder kooperieren und füreinander Verantwortung übernehmen – etwa, indem sie gemeinsam eine kurze Szene entwickeln oder eher spontane Aufgaben lösen. Dieses gemeinsame Erfolgserlebnis fördert den Zusammenhalt und stärkt das Vertrauen untereinander. Im betrieblichen Alltag spiegelt sich dieser Effekt in einer offeneren Kommunikationskultur und in der Bereitschaft, sich gegenseitig zu helfen oder bei Problemen aktiv aufeinander zuzugehen.

5.1.3 Erhöhte Motivation und Identifikation

Ein freundliches und wertschätzendes Betriebsklima wirkt sich positiv auf die Motivation der Beschäftigten aus. Wer spürt, dass die eigene Meinung gehört und das eigene Können geschätzt wird, geht motivierter an die Arbeit. Gerade Auszubildende, die oft anfangs

¹⁵ Vgl. Schulz von Thun, Friedemann (2020): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 78.

unsicher in ihren Fähigkeiten und Rollen sind, blühen durch theaterpädagogische Impulse regelrecht auf. Das Gefühl, selbstwirksam zu sein und sich in Teamprozesse einbringen zu können, fördert die Identifikation mit dem Betrieb und kann dazu beitragen, Fluktuation zu senken. Somit schlagen die Maßnahmen auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht zu Buche, weil ein stabiler Personalstamm weniger Einarbeitungs- und Rekrutierungskosten verursacht.

5.2 Förderung der Kreativität und Flexibilität bei handwerklichen Aufgaben

5.2.1 Kreativität als Wettbewerbsvorteil

Obwohl das Handwerk häufig als traditionsbewusst wahrgenommen wird, wächst in vielen Gewerken die Bedeutung kreativer Problemlösungen. Individuelle Kundenwünsche, innovative Materialien und neue Technologien verlangen Fachkräfte, die nicht nur starr nach Handbuch vorgehen, sondern flexibel auf ungewohnte Anforderungen reagieren. Theaterpädagogik schult diese Offenheit, indem sie den Blick auf unterschiedliche Herangehensweisen lenkt. Improvisationsübungen lehren, schnell auf veränderte Situationen zu reagieren; Rollenspiele mit wechselnden Rollen verdeutlichen, dass es meist mehr als eine Lösung gibt.

5.2.2 Flexibilität durch Rollenwechsel und Perspektivübernahme

Im Theater lernen die Teilnehmenden, sich immer wieder auf neue Rollen und Szenarien einzulassen. Übertragen auf das Handwerk bedeutet dies, dass Mitarbeitende in kurzer Zeit umdenken können, wenn sich Baustellenpläne ändern oder Kunden kurzfristige Modifikationen wünschen. Auch die Fähigkeit, sich in unterschiedliche Kundentypen hineinzusetzen, wächst. Wer regelmäßig erlebt hat, wie es ist, auf einmal „in den Schuhen eines anderen zu stehen“, erkennt Zusammenhänge leichter und findet pragmatische Lösungen, ohne stundenlange Umwege zu gehen. Dadurch steigt die Effizienz im betrieblichen Ablauf.

5.2.3 Innovationsfähigkeit durch spielerisches Lernen

Theaterpädagogische Methoden fördern eine Kultur, in der Fehler als Lernchancen angesehen werden und in der die Beschäftigten gemeinsam Neues ausprobieren. Diese spielerische Herangehensweise an Herausforderungen fördert eine positive Fehlerkultur, indem sie die Scheu vor Experimenten senkt. Wo Mitarbeitende sich trauen, eigene Ideen

einzubringen, erhöht sich das Potenzial für betriebliche Innovationen. So kann sich beispielsweise ein Betrieb, der sich auf ökologische Baumaterialien spezialisiert hat, durch kreative Vorschläge seiner Beschäftigten schnell an neue Marktanforderungen anpassen.¹⁶

5.3 Positive Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit durch besseres Teamwork

5.3.1 Kundenerlebnisse als Ergebnis guter Kommunikation

Zufriedene Kunden sind für einen Handwerksbetrieb essenziell. Wer freundlich, zuverlässig und klar verständlich kommuniziert, hinterlässt einen professionellen Eindruck – auch dann, wenn es einmal zu Verzögerungen oder kleinen Fehlern kommt. Theaterpädagogik bereitet die Teilnehmenden gezielt auf verschiedene Kundengesprächssituationen vor: Rollenspiele, in denen Beschwerden simuliert oder anspruchsvolle Kundenwünsche durchgespielt werden, vermitteln Praxiserfahrung in einem risikoarmen Rahmen. Die Teilnehmenden üben, souverän zu reagieren, Missverständnisse zu klären und flexibel auf Kundenwünsche einzugehen. Diese Fähigkeit wirkt sich direkt auf die Kundenzufriedenheit aus.

5.3.2 Reibungslosere Prozesse innerhalb des Teams

Oft hängen Kundenzufriedenheit und Teamwork eng zusammen. Wenn intern schlecht kommuniziert wird, mehren sich Fehler, Terminabsprachen laufen aus dem Ruder oder Zuständigkeiten bleiben unklar – all das merkt der Kunde. Theaterpädagogisch trainierte Mitarbeitende kennen hingegen Strategien, um sich klarer auszutauschen, Zuständigkeiten zu klären und Konflikte frühzeitig anzusprechen. Dies führt zu reibungsloseren betrieblichen Abläufen und einer zuverlässigeren Auftragsabwicklung, was auf Kundenseite positiv wahrgenommen wird.

5.3.3 Verbesserte Außenwirkung und Empfehlungen

Gerade im Handwerk, wo persönliche Empfehlungen und Mundpropaganda eine große Rolle spielen, lohnt es sich, in den Ausbau der Kommunikations- und Sozialkompetenzen des Teams zu investieren. Professionelle und zugleich zugängliche Umgangsformen sind ein Alleinstellungsmerkmal, das sich schnell herumspricht. Wer von zufriedenen Kunden weiterempfohlen wird, spart nicht nur Marketingkosten, sondern gewinnt auf lange Sicht ein Netzwerk von Stammkunden und Kooperationspartnern. Die durch Theaterpädagogik

¹⁶ Vgl. Flick, Uwe (2019): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 98.

gestärkte Kundenorientierung kann somit einen wichtigen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilität und zum Wachstum des Handwerksbetriebs leisten.

5.4 Empirische Indizien und qualitative Fallstudien

5.4.1 Ansätze für längerfristige Studien

Um die Wirksamkeit fundiert zu belegen, könnte eine Längsschnittstudie angelegt werden, in der mehrere Handwerksbetriebe über ein Jahr oder länger begleitet werden. Dabei würden Indikatoren wie Krankenstand, Anzahl von Konfliktfällen, Kundenbeschwerden oder Ausbildungsabbrüche erfasst und mit Kontrollbetrieben verglichen. Erste Ansätze zeigen, dass Theaterpädagogik gerade im Bereich der Softskill-Entwicklung große Potenziale birgt, um die Arbeits- und Lernkultur systematisch zu verbessern.

5.4.2 Zusammenfassung der empirischen Evidenz

Die vorliegenden Indizien sprechen dafür, dass Theaterpädagogik die Arbeitsqualität auf mehreren Ebenen beeinflusst: Sie fördert die persönliche Entwicklung der Beschäftigten, steigert die Zufriedenheit im Team und wirkt sich positiv auf Kundenerfahrungen aus. Eine stabile Datengrundlage, die quantitativ nachweist, wie sehr sich diese Effekte in Kennzahlen wie Produktivität oder Umsatz niederschlagen, ist allerdings wohl noch im Aufbau.

Zusammenfassende Betrachtung von Kapitel 5

Die Wirkungen der Theaterpädagogik auf die Arbeitsqualität in Handwerksbetrieben sind vielschichtig und betreffen sowohl die interne Arbeitsatmosphäre als auch das Auftreten nach außen hin. Indem Konflikte frühzeitig erkannt und konstruktiv bearbeitet werden, steigt der Zusammenhalt im Team. Ein motivierendes, unterstützendes Klima animiert dazu, Ideen einzubringen und flexibel auf Probleme zu reagieren – zentrale Voraussetzungen, um im heutigen Wettbewerb zu bestehen. Gleichzeitig erhöht die verbesserte Kommunikation das Vertrauen der Kundschaft in den Betrieb, was zu mehr Zufriedenheit und positiver Mundpropaganda führt. Zwar gibt es noch Lücken in der quantitativen Forschung, doch zahlreiche Erfahrungsberichte belegen die positive Wirkung auf Motivation, Innovation und Zusammenarbeit. Theaterpädagogik erweist sich damit als wirksamer Hebel, die soziale und kommunikative Kompetenz im Handwerk gezielt zu fördern und so langfristig für ein höheres Qualitätsniveau in der handwerklichen Arbeit zu sorgen.

Kapitel 6: Grenzen der Theaterpädagogik im Handwerk

Obwohl sich Theaterpädagogik als wirksames Instrument erwiesen hat, um soziale Kompetenzen und kommunikative Fähigkeiten in Handwerksbetrieben zu fördern, ist es zugleich wichtig, ihre Grenzen und Herausforderungen zu erkennen. Die folgenden Ausführungen beleuchten, welche Faktoren den Erfolg theaterpädagogischer Methoden hemmen oder erschweren können. Dazu zählen Vorbehalte gegenüber kreativen Methoden, zeitliche und finanzielle Aspekte, Akzeptanzprobleme sowie die Frage nach der Messbarkeit von Lernerfolgen. Ebenso spielt der Kontext eines Handwerksbetriebs (Betriebsgröße, Branchenbesonderheiten, Unternehmenskultur) eine entscheidende Rolle.

6.1 Akzeptanz und Vorurteile gegenüber kreativen Methoden

6.1.1 Skepsis im technisch geprägten Umfeld

Handwerksbetriebe sind traditionell stark auf pragmatische, ergebnisorientierte Arbeit fokussiert. Kreative Ansätze, die nicht unmittelbar mit der handwerklichen Tätigkeit verbunden zu sein scheinen, werden mitunter als „unnötiger Luxus“ wahrgenommen. Gerade in Betrieben, in denen ein rauer Ton herrscht oder die Belegschaft wenig Erfahrung mit kreativen Lernmethoden hat, kann die Akzeptanz gegenüber Theaterpädagogik gering sein. Insbesondere Auszubildende und Fachkräfte, die auf schnell sichtbare Resultate aus sind, könnten Zweifel äußern, ob Rollenspiele oder Improvisationsübungen einen erkennbaren Nutzen haben.

6.1.2 Angst vor Bloßstellung oder Peinlichkeit

Theaterpädagogische Übungen erfordern häufig ein hohes Maß an Offenheit und körperlichem Ausdruck. Manche Teilnehmende empfinden das als unangenehm oder fürchten, sich zu blamieren, wenn sie vor Kollegen in ungewohnte Rollen schlüpfen. Das kann dazu führen, dass die Motivation im Vorfeld eines Workshops gering ist oder bestimmte Personen sich aus den Übungen zurückziehen. Ohne ein vertrauensvolles Klima oder eine behutsame Einführung besteht das Risiko, dass die Gruppe sich verschließt und angewandte Methoden nicht zur gewünschten Wirkung gelangen.¹⁷

¹⁷ Vgl. Schewe, Manfred (2016): Theaterpädagogik als soziale Kunst: Konzepte, Methoden und Perspektiven. Schneider Verlag, Hohengehren, S. 114.

6.1.3 Überwindung dieser Hemmschwellen

Um solche Vorurteile abzubauen, braucht es eine transparente Kommunikation über Ziele und Ablauf. Erläuterungen, wie Theaterpädagogik konkret zur Verbesserung von Kommunikation und Konfliktfähigkeit beitragen kann, und niedrigschwellige Einstiegsübungen helfen, Vorbehalte zu senken. Hier ist es auch wichtig, klare Bezüge zum betrieblichen Alltag aufzuzeigen: Sobald Mitarbeitende erkennen, dass Rollenspiele tatsächliche Arbeitssituationen widerspiegeln, sinkt die Abwehrhaltung und die Bereitschaft steigt, Neues auszuprobieren.

6.2 Zeit- und Kostenfaktoren: Rentabilität theaterpädagogischer Ansätze

6.2.1 Hoher Arbeitsdruck im Handwerk

Viele Handwerksbetriebe arbeiten nahe an der Kapazitätsgrenze. Eng getaktete Aufträge und Terminzwänge lassen wenig Spielraum für zusätzliche Seminare oder Workshops, die ganze oder halbe Tage in Anspruch nehmen. Weil Arbeitsausfälle und Ausfallzeiten kostspielig sind, wiegt diese Zeit besonders schwer. Hinzu kommt, dass Theaterpädagogik in der Regel auf regelmäßige Einheiten angewiesen ist, um nachhaltige Wirkung zu entfalten. Ein punktueller Kurzworkshop kann zwar Impulse geben, verändert die Unternehmenskultur aber selten dauerhaft.

6.2.2 Kosten für professionelle Trainer und Trainingsmaterial

Auch die finanzielle Seite ist nicht zu unterschätzen: Professionelle Theaterpädagogen verlangen marktübliche Honorare, die gerade für kleinere Betriebe eine Hürde darstellen können. Zusätzlich könnten Kosten für externe Räume, Fahrt und Material anfallen, falls die betriebseigenen Möglichkeiten nicht ausreichen. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer sorgfältigen Kosten-Nutzen-Kalkulation und ggfs. auch Gesprächen mit Berufsbildungszentren oder Handwerkskammern, die Förderprogramme oder vergünstigte Fortbildungsangebote kennen.

6.2.3 Langfristige Perspektive trotz Kosten

Obwohl die finanzielle und zeitliche Belastung zunächst hoch erscheint, sollten Betriebe bedenken, dass ungelöste Konflikte oder eine suboptimale Kommunikation ebenfalls mit versteckten Kosten verknüpft sind. Häufige Missverständnisse, Beschwerden von Kunden, Nachbesserungen und eine hohe Fluktuation können langfristig mehr Ressourcen binden,

als in ein Trainingsprogramm zu investieren. Dennoch ist nicht jeder Betrieb in der Lage oder willens, diese Perspektive zu übernehmen – dies stellt eine klare Grenze für den Einsatz theaterpädagogischer Verfahren dar.

6.3 Notwendigkeit einer langfristigen Implementierung für nachhaltige Effekte

6.3.1 Einmalige Maßnahmen und ihr begrenzter Nutzen

Wenn Theaterpädagogik als einmaliges „Event“ durchgeführt wird, bleibt ihr Einfluss häufig oberflächlich. Zwar kann ein einzelner Workshop erste Aha-Effekte auslösen, doch ohne regelmäßiges Üben und Wiederholen schleichen sich alte Verhaltensmuster rasch wieder ein. Handwerksbetriebe, die lediglich kurze Impulse wünschen, um das Betriebsklima anzukurbeln, müssen sich darüber im Klaren sein, dass diese Impulse ohne ein anschließendes Konzept schnell verpuffen können.

6.3.2 Integration in den Betriebsalltag

Theaterpädagogische Ansätze erreichen ihr volles Potenzial erst, wenn sie in eine fortlaufende Personalentwicklung eingebettet werden. Hierfür benötigt es jedoch Bereitschaft der Geschäftsführung und personelle Ressourcen, um beispielsweise interne Multiplikatoren auszubilden oder in regelmäßigen Abständen Reflexionsrunden abzuhalten. Fehlt diese Kontinuität, kann die Wirksamkeit der Methode nicht dauerhaft aufrechterhalten werden.

6.3.3 Rolle der Führungskräfte

Langfristige Veränderungen lassen sich nur realisieren, wenn Führungskräfte selbst aktiv teilnehmen und das neue Kommunikationsverhalten im Alltag vorleben. Zeigt das Management wenig Interesse an den neu gelernten Methoden, wird das Team sich ebenfalls nicht motiviert fühlen, diese zu etablieren. Die theaterpädagogische Arbeit könnte in diesem Fall sogar die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit verstärken, wenn Auszubildende oder Mitarbeitende sich für offenes Miteinander engagieren, jedoch keine Unterstützung von oben erhalten.

6.4 Messbarkeit von Effekten und methodische Herausforderungen

6.4.1 Schwierigkeit quantitativer Nachweise

Ein wesentlicher Aspekt, der die Anerkennung theaterpädagogischer Methoden erschwert, ist die Komplexität ihrer Wirkung. Soziale Kompetenzen, Teamgeist oder Kommunikationsverhalten lassen sich nur bedingt in Kennzahlen abbilden. Zwar gibt es Evaluationsbögen, Interviews und Beobachtungsverfahren, doch eindeutige Schlüsse aus Ursache und Wirkung sind schwer zu ziehen. Die Ergebnisse können von individuellen Persönlichkeiten, betriebsspezifischen Faktoren oder externen Einflüssen geprägt sein.

6.4.2 Multiplikation durch äußere Faktoren

Selbst wenn ein Betrieb die Effekte von Theaterpädagogik messen möchte, stellen sich Fragen: Wie wird mit Ereignissen umgegangen, die zeitgleich passieren, etwa eine Umstrukturierung im Betrieb, ein Auftragseinbruch oder Personalwechsel? Diese Ereignisse können die Lernkultur ebenso beeinflussen wie ein Theatertraining. Auch die Dauer, die Frequenz der Trainings und die Gruppenzusammensetzung ändern die Resultate. Dadurch bleibt die Zuordnung von Verbesserungen oder Rückschlägen zu den theaterpädagogischen Maßnahmen oft unscharf.

6.4.3 Akzeptanzschwelle in der Betriebsleitung

Ohne klare Erfolgskennzahlen fällt es manchen Geschäftsführungen schwer, die Notwendigkeit einer solchen Investition zu rechtfertigen. Während sich bei einer neuen Maschine direkt errechnen lässt, wie viel Effizienzgewinn sie bringt, bleiben die Erträge einer theaterpädagogischen Maßnahme oft indirekt (z. B. bessere Stimmung, weniger Konflikte, positives Kundenfeedback). Wer allerdings sehr stark auf eindimensionale Kennziffern fixiert ist, könnte daher die Potenziale theaterpädagogischer Methoden zu früh abwerten oder nicht erkennen.

6.5 Kontextabhängigkeiten: Unterschiedliche Betriebsgrößen, Gewerke und Kulturen

6.5.1 Heterogene Handwerkslandschaft

Das Handwerk ist keine einheitliche Branche. Kleine Familienbetriebe, mittelständische Unternehmen oder große Baukonzerne mit hunderten Mitarbeitern unterscheiden sich stark

in Struktur, Aufgabenfeldern und Betriebskultur. Auch innerhalb einer Region herrschen andere Rahmenbedingungen als in einer Großstadt. Diese Vielfalt bewirkt, dass eine Methode, die in einem Betrieb erfolgreich ist, nicht zwangsläufig auch in einem anderen funktioniert.

6.5.2 Kulturabhängige Bereitschaft zu theaterpädagogischen Übungen

In manchen Regionen oder in bestimmten Gewerken existiert möglicherweise eine „erdigere“ Kultur, in der das persönliche Gespräch und die Nähe im Team bereits gut funktionieren. Dort sind theaterpädagogische Elemente zwar nicht ausgeschlossen, aber die Hemmschwelle könnte geringer sein, da soziale Kompetenzen ohnehin Wertschätzung erfahren. In traditionsreicheren Betrieben, in denen es kaum gewohnte Formate jenseits der Facharbeit gibt, wirken Rollenspiele oder Improvisationen womöglich stärker als Fremdkörper. Eine sorgfältige Anpassung an die bestehende Kultur ist also ausschlaggebend.

6.5.3 Sprachbarrieren und interkulturelle Aspekte

Viele Handwerksbetriebe beschäftigen Mitarbeitende mit unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Hintergründen. Theaterpädagogik kann zwar interkulturelle Brücken bauen, zugleich erfordert das Verfahren aber ein gewisses Maß an sprachlicher Verständigung. Workshops müssen gegebenenfalls zweisprachig gestaltet werden, um alle einzubinden, was zusätzlichen Aufwand und kompetente Übersetzer erfordert. Fehlt diese Unterstützung, können Teilnehmende mit geringen Deutschkenntnissen an ihre Grenzen stoßen und sich ausgeschlossen fühlen.

Zusammenfassende Betrachtung von Kapitel 6

Theaterpädagogik stößt im Handwerk an verschiedene Grenzen, die deren flächendeckende Anwendung erschweren oder einschränken können. Zu nennen sind insbesondere das Misstrauen gegenüber „weichen“ Methoden, die fehlende Zeit und knappen Ressourcen, die Bedeutung einer kontinuierlichen Implementierung sowie die Schwierigkeit, die Erfolge eindeutig zu messen. Darüber hinaus beeinflussen branchen- oder betriebsspezifische Faktoren die Wirksamkeit. Dennoch spricht vieles dafür, dass sich diese Hindernisse überwinden lassen, sofern der Betrieb entsprechende Rahmenbedingungen schafft und sich bewusst für einen langfristigen Entwicklungsprozess entscheidet. Transparente Kommunikation der Ziele, realistische Erwartungen und die

Unterstützung durch Führungskräfte und Multiplikatoren tragen wesentlich dazu bei, die Potenziale der Theaterpädagogik trotz ihrer Grenzen zu nutzen.

Kapitel 7: Fazit und Ausblick

7.1 Zusammenfassung der zentralen Erkenntnisse

7.1.1 Herausforderungen im Handwerk (Kapitel 2)

Handwerksbetriebe stehen unter einem starken Wettbewerbs- und Innovationsdruck, gepaart mit spezifischen betrieblichen Strukturen. Die Kommunikation leidet oft unter Zeit- und Leistungsdruck, in der Ausbildung dominieren fachliche Inhalte, während Softskills teils vernachlässigt werden. Daraus ergeben sich typische Schwierigkeiten wie unausgesprochene Konflikte, mangelnde Teamarbeit und Defizite in der Kundenkommunikation. Moderne Fachkräfte müssen jedoch nicht nur technisch versiert sein, sondern ebenso soziale Kompetenzen, Flexibilität und Kundenorientierung mitbringen.

7.1.2 Theaterpädagogik als Lösungsansatz (Kapitel 3)

Theaterpädagogik bietet durch Improvisationsübungen, Rollenspiele und szenische Darstellung eine praxisnahe Möglichkeit, soziale Kompetenzen und kommunikative Fähigkeiten zu stärken. Die Übungen ermöglichen eine erfahrungsorientierte Reflexion, senken Hemmschwellen und schulen sowohl den individuellen Ausdruck (Selbstbewusstsein, Körpersprache) als auch das Einfühlungsvermögen (Empathie, Kooperationsbereitschaft). Insbesondere Rollenspiele zur Konfliktlösung, Kundengesprächen oder Teamkommunikation entfalten im Handwerk eine hohe Wirksamkeit, da sie echte Arbeitssituationen simulieren.

7.1.3 Praktische Umsetzung in Handwerksbetrieben (Kapitel 4)

Bei der Einführung theaterpädagogischer Maßnahmen ist eine gezielte Planung, die Auswahl qualifizierter Trainer und eine enge Verzahnung mit dem betrieblichen Alltag entscheidend. Workshops sollten klaren Zielen folgen (etwa Konfliktbearbeitung, Teambuilding oder Kundenorientierung) und auf die jeweiligen Betriebsgegebenheiten zugeschnitten werden. Die nachhaltige Implementierung verlangt regelmäßige

Auffrischung, Feedback-Schleifen und die Unterstützung durch die Unternehmensleitung. Gute Beispiele aus der Praxis verdeutlichen, dass schon mit moderaten Interventionen signifikante Verbesserungen in der Kommunikation und im Betriebsklima erzielt werden können.

7.1.4 Wirkung auf die Arbeitsqualität (Kapitel 5)

Theaterpädagogik wirkt auf mehreren Ebenen: Sie verbessert das interne Klima, steigert Motivation und Kreativität und sorgt für mehr Flexibilität und Offenheit im Team. Diese Entwicklung führt in der Folge zu zufriedeneren Kund*innen, weil Projekte kooperativer und reibungsloser verlaufen, und die Mitarbeitenden ihr Gegenüber souveräner beraten oder in Konfliktsituationen besonnen reagieren können. Konflikte nehmen ab, die Fluktuation sinkt und die Qualität der handwerklichen Leistungen steigt, wenn soziale Kompetenzen gezielt geschult werden.

7.1.5 Grenzen der Theaterpädagogik (Kapitel 6)

Gleichwohl sollte nicht übersehen werden, dass theaterpädagogische Methoden auch auf Hemmschwellen und Vorurteile treffen können. Einige Betriebe sehen „weiche“ Ansätze mit Skepsis, befürchten hohe Kosten oder Zeitverluste. Die nachhaltige Verankerung erfordert einen kontinuierlichen Prozess; ein einmaliger Workshop entfaltet selten dauerhaft Wirkung. Zudem lassen sich soziale Kompetenzen und Kommunikationserfolge methodisch schwer messen, was eine stringente Kosten-Nutzen-Argumentation erschwert. Unterschiedliche Betriebsgrößen und -kulturen sowie interkulturelle Aspekte können die Implementierung ebenfalls beeinträchtigen.

7.2 Empfehlungen für die Praxis

7.2.1 Einbettung in ein breiteres Konzept

Damit Theaterpädagogik langfristig erfolgreich ist, sollte sie Teil einer umfassenden Personal- und Organisationsentwicklung sein. So lassen sich Fachtrainings, Sicherheitsunterweisungen und Softskill-Einheiten sinnvoll verzahnen und wechselseitig ergänzen.

7.2.2 Fokus auf nachhaltige Strukturen

Eine Kernempfehlung besteht darin, frühzeitig auf den Transfer in die betriebliche Wirklichkeit zu achten. Workshops, die reale Arbeitssituationen aufgreifen, erzielen eine höhere Akzeptanz und bewirken mehr Veränderung. Anschließende Reflexionstreffen, Feedbackrunden oder interne Multiplikatoren helfen, die erarbeiteten Kommunikationsformen im Alltag zu festigen und weiterzuentwickeln.

7.2.3 Leitung und Vorbildfunktion

Führungskräfte sollten sich aktiv an theaterpädagogischen Workshops beteiligen und die erlernten Fähigkeiten im Betriebsalltag vorleben. Nur wenn Vorgesetzte ihre Rolle als Kommunikationsvorreiter ernst nehmen, werden auch Auszubildende und Fachkräfte bereit sein, dauerhaft neue Verhaltensweisen anzunehmen.

7.2.4 Individuelle Anpassung und Integration

Jeder Handwerksbetrieb tickt anders. Die Theaterpädagogen sollten sich intensiv mit der jeweiligen Betriebskultur, der Größe des Unternehmens und den konkreten Arbeitsprozessen auseinandersetzen. Auf diese Weise kann ein passgenaues Workshop-Design entstehen, das sowohl traditionelle Werte des Handwerks als auch moderne Lernmethoden vereint.

7.3 Zukünftige Forschungsfelder und Entwicklungsperspektiven

7.3.1 Quantitative Wirkungsforschung

Die Vorteile theaterpädagogischer Interventionen sind in zahlreichen qualitativen Fallstudien dokumentiert. Ein lohnendes Ziel wäre die Entwicklung und Durchführung umfangreicher quantitativer Langzeitstudien, in denen mehrere Betriebe regelmäßig begleitet werden. Fragen zur Reduktion von Konflikten, zum Rückgang von Kundenbeschwerden oder zur Fluktuation könnten über einen längeren Zeitraum evaluiert werden, um die Effekte genauer zu erfassen.¹⁸

¹⁸ Vgl. Flick, Uwe (2019): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 112.

7.3.2 Kombination mit digitalen Formaten

Die Handwerksbranche digitalisiert sich zunehmend. Mögliche Synergieeffekte bieten sich durch hybride Formate, bei denen Präsenzübungen der Theaterpädagogik um digitale Elemente (Video-Feedback, Lernplattformen, Apps) ergänzt werden. Dies kann nicht nur räumliche Distanzen überbrücken, sondern auch die Selbstreflexion durch wiederholtes Anschauen von Rollenspielaufnahmen fördern.¹⁹

7.3.3 Interkulturelle Theaterpädagogik

Da viele Handwerksbetriebe Mitarbeitende unterschiedlicher Herkunftsländer beschäftigen, könnte eine verstärkte interkulturelle Ausrichtung von Theatermethoden neue Potenziale erschließen. Bei Rollenspielen oder im Forumtheater können interkulturelle Konflikte und Sprachbarrieren spielerisch thematisiert, Kommunikationsstrategien erprobt und das Verständnis füreinander vertieft werden.

7.3.4 Weiterentwicklung betriebsinterner Multiplikatoren

Die langfristige Implementierung in Handwerksbetrieben kann durch interne „Coaches“ erleichtert werden. Entsprechende „Train the Trainer“-Konzepte, die Handwerkerinnen und Handwerker selbst schulen, erlauben es, Übungen und Haltungen kontinuierlich zu pflegen – auch ohne ständige externe Begleitung. Hier läge ein weiterer Forschungs- und Entwicklungsansatz, um festzustellen, wie sich die Wirksamkeit verändert, wenn Menschen aus dem Betrieb heraus die Theaterpädagogik anleiten.

7.4 Schlussbemerkungen

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, dass Theaterpädagogik kein bloßes Unterhaltungsprogramm ist, sondern in Handwerksbetrieben ein erhebliches Potenzial zur Förderung von Kommunikation, Teamarbeit und Konfliktlösung bietet. Die Erfahrungsorientierung und unmittelbare Körperlichkeit der theaterpädagogischen Methoden sind dem Handwerk, das selbst auf praktisches Lernen und Tun setzt, in vielerlei Hinsicht ähnlich. Zugleich erfordern die Planung und Durchführung solcher Maßnahmen ein hohes Maß an Offenheit und Engagement seitens der Betriebe, damit die neu

¹⁹ Vgl. Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Handwerksbildung 4.0: Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, S. 89.

gewonnenen Impulse nicht bloß punktuell wirken, sondern zu nachhaltigen Veränderungen im Arbeitsalltag führen.

Gerade vor dem Hintergrund der tiefgreifenden Veränderungen im Berufsbild des Handwerks – zunehmende Digitalisierung, neue Materialien, anspruchsvollere Kunden und diverse Teams – kann Theaterpädagogik ein wichtiger Baustein sein, um den Ansprüchen der Zukunft gerecht zu werden. Wenn Betriebe ihre Mitarbeitenden ganzheitlich schulen, Fachkenntnisse und soziale Kompetenzen gleichermaßen fördern und sich mutig auf ungewohnte Lernformen einlassen, gewinnen sie nicht nur fachliche, sondern auch menschliche Stärke hinzu. Theaterpädagogik als kreativ-kollektiver Lernansatz kann so zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im modernen Handwerk avancieren.

Kapitel 8: Literaturverzeichnis/Quellenangaben

Bücher

- Boal, Augusto (2009): *Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler*. Alexander Verlag, Berlin.
- Boal, A. (2013): *Theater der Unterdrückten*.
- Flick, Uwe (2019): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.
- Hessisches Ministerium für Wirtschaft (2018): *Zukunft Handwerk: Perspektiven für eine moderne Personalentwicklung*. Ministerium für Wirtschaft, Wiesbaden.
- Kröplin, Uwe (2021): *Theaterpädagogik im Berufsalltag: Kreative Methoden zur Förderung sozialer Kompetenzen*. Beltz, Weinheim.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Beltz, Weinheim.
- Rosenberg, Marshall B. (2016): *Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens*. Junfermann Verlag, Paderborn.
- Schewe, Manfred (2016): *Theaterpädagogik als soziale Kunst: Konzepte, Methoden und Perspektiven*. Schneider Verlag, Hohengehren.
- Schulz von Thun, Friedemann (2020): *Miteinander reden: Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg.

Artikel und Studien

- Kießling, Alexander (2021): *Rolle der Theaterpädagogik in der Berufsbildung: Einblicke und Perspektiven*. In: *Zeitschrift für Theaterpädagogik*, Ausgabe 3/2021, S. 45–56.
- Seifried, J. & Wuttke, E. (Hrsg.) (2010): *Professionalität in der beruflichen Bildung: Kompetenzentwicklung und Kompetenzmessung*. W. Bertelsmann Verlag.
- Wendlinger Sylvia, fachtheoretische Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zur Theaterpädagogin BuT® an der theaterpädagogischen Akademie der Theaterwerkstatt Heidelberg „Das Potential des Spiels im Team“ (2018)

Online-Quellen

- <https://www.bundesnetzagentur.de/DE/Vportal/Energie/SteuerbareVBE/start.html> (abgerufen 29.12.2024)
- Deutscher Bühnenverein (2022): *Theaterpädagogik in der Praxis*. Online verfügbar unter: <https://www.buehnenverein.de> [Zugriff: 03.01.2025].
- Handwerkskammer Hamburg (2023): *Softskills im Handwerk fördern*. Online verfügbar unter: <https://www.hk24.de> [Zugriff: 03.01.2025].

Berichte und Veröffentlichungen

- Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): *Handwerksbildung 4.0: Herausforderungen und Chancen der Digitalisierung*. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.

Kapitel 9: Eigenständigkeitserklärung und ergänzende Hinweise

Bei der Erstellung meiner fachtheoretischen Abschlussarbeit wurde ich durch ChatGPT unterstützt. Die KI-basierte Plattform diente mir sowohl zur Ideengebung für Gliederung und inhaltliche Struktur als auch als Hilfsmittel zur Vertiefung verschiedener Fachaspekte, zur Formulierung zusammenhängender Texte und zur Recherche nach relevanten Quellen.

Eigenständigkeitserklärung:

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Thomas Lifka

Spalt, 03.01.2025