

## **Personalentwicklung**

**Von wegen: „Experte“.**

**Improvisiert ist immer noch besser als auswendig gelernt.**

**Das Theater-Ensemble Steife Brise ist ein Stück kultureller Norden Deutschlands. An der Waterkant Hamburgs verschreiben sich zwölf Theatermacher seit 1992 einem Abtausch von Improvisationsschauspiel und Businesstheater. Sie bespielen verschiedene Bühnen in der Hafenmetropole, betreiben eine Schauspielschule und führen vor und in Unternehmen auf. Eine ihrer langjährigsten Mitspielerinnen ist Katharina Butting. HRM.de sprach mit der Schauspielerin, Regisseurin und Trainerin über den Sinn von Störungen und Fehlern im Businessalltag. Und darüber, wie Mitarbeiter durch Improvisation in beschwerlichen Organisationsstrukturen mit ihrer ganzen Persönlichkeit lebendig bleiben.**

**Frau Butting, Sie sagen, dass Ihnen das Leben Ihre heutigen Rollen zugespielt habe. Andere Menschen seien auf Sie zugekommen und hätten Rat gebeten. Sie waren wohl nie ein Theatermensch, der auf der Bühne seinen geordneten Rückzug vom Alltag der meisten Menschen findet.**

Ich weiß, was Sie sagen möchten. Für mich ist der Lebenszug dessen, was ich auf der Bühne tue, immer maßgebend. Ich habe nach meinem Schauspiel-Diplom drei Jahre an festen Theatern gearbeitet, trat im Musical auf und ging auf Tourneen. Bald schon merkte ich, dass dieses ständige Wiederholen eines Stückes und die doch eher – bildlich gesprochen – geschlossene, vierte Wand zum Publikum mir nicht reichten. Irgendwie lebt man doch in der Welt seiner Inszenierung, in der man vor sich hin spielt und Einflüsse von außen notwendigerweise ausblendet. Im Improvisationstheater ist das anders. Provokativ könnte man sagen: Wegwerf-Theater. Alles, was wir spielen, spielen wir nur im Moment und auf Zuruf des Publikums. Das Faszinierende ist aber der Austausch zwischen Spielern und Zuschauern; die ja übrigens selbst auch ziemlich aktiv werden in diesem ganzen Setting. Wir stellen zwar Teile ihres Lebens auf die Bühne, aber das eben in offener Form.

**Das scheint eine sehr ehrliche Umsetzung des oft hochgehaltenen Anspruchs des Theaters zu sein; nämlich bildend – wie auch immer – auf das Publikum zu wirken. Heißt aber auch, sich auf die Leute einzulassen; im konservativen Theaterwesen weniger beliebt.**

Klar, wir wollen diese Nähe. Wir gehen oft ins Publikum, auch wenn wir in Unternehmen arbeiten. In Kaffeepausen sprechen wir mit den Leuten, damit sie sich bei Bedarf auch anonym äußern können. Und wir lösen Emotionen in den Zuschauern aus, die wirklich etwas mit ihnen selbst zu tun haben. Vor allem durch Lachen. Damit ist dann die Brücke zwischen Arbeitsrealität und negativen Emotionen geschlagen, was wiederum eine innere Befreiung schafft. Wir Schauspieler agieren nur als Stellvertreter.

**Aber auch als Störer, wie Sie auf Ihrer Webpage schreiben. Sie beziehen sich da auf die Arbeiten des Gründers des Improvisationstheaters Keith Johnstone. Sie selbst haben ja bei ihm gelernt.**

Ja, er ist der Urvater unserer Theaterform und -arbeit. Improvisationstheater ist ja erst seit 20 Jahren

in Deutschland bekannt. Wir waren eine der ersten Gruppen, die das praktiziert haben. Tatsächlich bauen wir auf der Philosophie Johnstones auf. Auch seine Art zu arbeiten, hat uns sehr inspiriert.

**Johnstone vertritt die These, dass Lebendigkeit in Strukturen, Gruppen und Gesellschaften durch Störungen ausgelöst wird. Die Störung stellt in Frage, provoziert, zeigt auf und fordert heraus.**

In diesem Zusammenhang ist die Übertragung von Themen in andere Kontexte ein wichtiger Aspekt. Wir zeigen Situationen aus Lebenskontexten in einem anderen Rahmen, also hier im Rahmen des Theaters. Und das erzeugt dann beim Publikum zum Beispiel ein Lachen, das ihm in ihren Kontexten nicht möglich wäre. Es geht ja auch nicht darum, dass wir die Dinge genauso sagen oder vorleben, wie die Zuschauer selbst es tun. Das können wir gar nicht. Sondern es geht darum, etwas mit Spaß übersteigert auf den Punkt zu bringen, so dass es ganz offensichtlich wird.

**Der Transfer ist ja in der Personalentwicklung ein großes Thema. Kommt der für die Zuschauer nicht zu kurz, wenn sie nur das Spiel verfolgen?**

Vielleicht sollten wir hier nochmal etwas klären: Wir als Schauspieler gestalten den Transfer zwischen Lebensrealität der Zuschauer und Veranschaulichung auf der Bühne. Der Lerntransfer für jeden Einzelnen im Publikum ist dadurch gegeben, dass es uns durch Zurufe steuert. Außerdem bearbeiten wir ja seine Themen. Und dadurch, dass große Emotionen geweckt werden, können wir Bilder und Botschaften bei den Leuten ankern.

**Sie bieten aber auch Trainings in Gruppen oder für Einzelpersonen an.**

Ja, wir machen dann Übungen aus dem Improvisations- und allgemeinen Theaterbereich, und zwar angepasst an den Einsatz in Businesskontexten. Das Schöne daran ist, dass man diese Techniken direkt und sofort anwenden kann – auch im Einzelcoaching. In nachgehenden Reflexionen kümmern wir uns darum, dass alle Lerninhalte auch tatsächlich verinnerlicht worden sind.

**Auch wenn die Frage etwas pauschal sein mag, woran erkennen Sie denn Verinnerlichung?**

Dafür gibt es schon ein paar einfache Merkmale: Wenn jemand zum Beispiel ganz im Moment reagiert. Wir sprechen das dann auch an: „Habt ihr gesehen, dass ihr jetzt nicht vorausgedacht habt“. Oder: „Habt ihr gemerkt, dass da gerade Euer innerer Zensor – der zwar schützend, aber dann auch blockierend wirkt - in die Aktion hineingerufen hat?“ Oder aber wir halten eine Aktion bewusst an und fragen: „Wie könnt ihr das, was ihr erlebt habt, auf Eure Situation in Eurem Arbeitssystem übertragen?“ Wobei man aber sagen muss: In den meisten Trainings und Coachings erarbeiten wir keine Szenen – das widerspräche dem Wesen des Improvisationstheaters, das ja in der Spontaneität liegt. Klassische theatrale Arbeit wenden wir zum Beispiel an, wenn wir geholt werden, um mit Mitarbeitern die Umsetzung zum Beispiel neuer Unternehmensleitbilder zu erarbeiten. Wir schauen dann, was für die Mitarbeiter dahintersteckt.

**Oftmals sind – nehmen wir das Beispiel „Leitbilder“ – die Begriffe sehr theoretisch, sehr global formuliert.**

Genau, was meint denn „Qualität“ oder „Innovation“ ganz praktisch? Wie lassen sich diese Worte anwenden? Ideen sind das Eine – Aktionen das Andere. Interessant ist, dass Mitarbeiter in der theatralen Arbeit auf ganz andere Synonyme kommen, die für sie aber einen persönlichen Bezug haben, und mit denen sie – in lebendiger Weise – besser umgehen können. Lebendigkeit bedeutet Emotion. Die Menschen emotionalisieren also eine Leitidee wie „Qualität“ oder „Innovation“. Sie funktioniert dann nicht, sie lebt. Das Problem mit Schlagworten ist ja, dass sie mit der Zeit wie ein großer Hammer wirken: Sie finden rasch jedermanns Zustimmung. Niemand würde sagen: „Ich bin gegen Toleranz, finde ich nicht gut.“ Oder: „Qualität? Finde ich blöd.“ Aber auf die Zustimmung folgt

dann nichts mehr. Im Prinzip muss man all diese Begriffe Stück für Stück aufarbeiten.

**Heißt: Die Wand bekommt wieder Griffe, mit denen ich sie erklettern kann. Hilflosigkeit und Ohnmacht im Business entstehen genau daraus: Ideen und Gedanken inspirieren nicht mehr, weil sie profillos geworden sind. Und im Tunnelblick des Alltags ergeben sich keine anderen spannenden Perspektiven, die die Musik zurückbringen könnten.**

In der Theaterarbeit holen wir durch Körpergefühl, Sprache und Situationen leblos gewordene Begriffe wieder ins Leben zurück. Wir Menschen denken ja nun mal bildhaft; das heißt, unser Gehirn arbeitet mit Bildern. Der Job von Steife Brise besteht darin, den Leuten neue Bilder zu liefern. Und zwar Bilder aus einem Seminar, Situationen, die sie erlebt haben: Wo haben sie gelacht, wo waren sie überrascht, wer hat auf sie wie reagiert? Das führt wiederum dazu, dass die Teilnehmer auf eine lebendige Erinnerung zurückgreifen können.

**Die lebendige Erinnerung scheint eine Schatzkiste zu sein. Kommt das denn auch so bei Ihren Teilnehmern und Zuschauern an?**

Oh ja. Wir bekommen manchmal nach zwei bis drei Jahren die Rückmeldung: „Ich sehe heute noch eine Szene vor mir, und wenn ich in einer bestimmten Situation bin, die mich einengt oder wo ich mich wie im Hamsterrad fühle, dann kommen mir diese Bilder wieder hoch“. Es geht also um Momente, wo Menschen sich nicht mehr spüren und dann aber ihren Anker haben, um wieder einen ganz frischen Bezug zum Hier und Jetzt zu finden.

**Es geht also ganz und gar nicht darum, in forcierter Weise Begeisterung zu wecken. Das an sich war ja eine Modewelle in den dekadenten 90er Jahren: Jeder musste - am Besten schon morgens um sieben Uhr - begeistert bis in die Zehenspitzen für seine Aufgabe stehen. Die Krise hat diese Zahnpasta-Philosophie endgültig von der Kommandobrücke geholt.**

Da kommen wir zu einem ganz wichtigen Punkt: Gewolltes Lachen läuft Energie-Batterien leer. Bei uns lachen Leute erst einmal über uns. Damit lachen sie auch über sich selbst, über Strukturprobleme oder Schwierigkeiten. Das Lachen ist ein Ventil. Dann erst – wenn die Störung benannt ist – kann die Veränderung einsetzen. Und jetzt komme ich zu einem anderen Punkt: Wir erleben seit 20 Jahren, dass es in den Unternehmen an Fehlerkultur mangelt. Das ist ein Haupt-Energiefresser. Die Frage ist doch: „Versuchen wir alle, so zu tun als ob?“ Also vorne herum Chaka Chaka machen, aber jeden Fehler verbergen oder an andere Abteilungen weiter lotsen. Es ist unglaublich, wie viel Geld und Energie damit in den Unternehmen unnötig abfließt. Wir fordern Unternehmen immer wieder auf, den Mut zu haben, zu sagen: „Ja, auch bei uns passieren Fehler“. Ganz viel Motivation, Schwung und Ideen entstehen echt und natürlich mit dieser Fehlerkultur. Innovation kommt immer nur über Kontakte. Und Kontakt muss lebendig sein, um inspirierend zu wirken.

**Bedeutet aber auch, niemand kann sich zurücklegen und sagen: Das System ist schlecht und schuld an meinem Zustand.**

Für uns ist das eine Dreh- und Angelpunkt in unserer Arbeit. Wir tragen zum Beispiel auf Messen rote Trikots, auf denen „Heul doch“ steht. Das ist natürlich stark provozierend und meint: Spiel nicht das Opfer, sondern sag, wo Du stehst und tu etwas. Wir alle sind in einer Hol- und eine Bringschuld. Das gilt auch für Menschen, die ganz objektiv gesehen tatsächlich in unguten Systemen arbeiten. Sie sollten sich fragen: Was bringe ich ein und wo traue ich mich, gegen den Strom zu schwimmen. Also zum Beispiel in einem überzogenen Begeisterungs- und Motivationszirkus vom Trapez zu steigen. Heißt natürlich auch, sich anderen zu zeigen, Flagge bekennen.

**Und sei es auch in wenig schicker Verfassung. Bei manchen Aufgaben sieht man einfach nicht wie ein Kataloggirl oder -boy aus.**

In der Theaterarbeit ergibt sich dieser Punkt ganz schnell. Eigentlich haben sich alle Teilnehmer spätestens nach einer halben Stunde gelockert. Uns ist das noch nie passiert, dass selbst skeptische Leute da blockieren. Das viele Lachen und unser Teamspirit macht sie einfach frei. Wobei einige nachher sagen: „Ich hätte nie gedacht, dass ich das alles so mitmache. Ich lache heute noch drüber.“

---

## **ZITAT**

***„Ganz oft können wir am großen System nichts ändern,  
aber den Platz, an dem wir stehen, nach unseren Kräften gestalten.  
Es ist der Ort, an dem wir mit uns selbst ins Gespräch kommen:  
Wo ist mein „Ja“ und wo ist mein „Nein?“***

Katharina Butting

---

## **Der Nein-Kollege.**

Ein prächtiger Tag.

*Möchtest Du einen Kaffee? **NEIN!**  
Soll ich mal ein Fenster öffnen? **NEIN!**  
Warst Du gestern bei deinen Eltern? **NEIN!**  
Geht es Dir gut? **Nein! Äh: Ja.**  
Dann ist ja alles in Ordnung. **NEIN!**  
(Hallo?) **Stille ...***

Kaffee geholt, Fenster geöffnet, hinausgeschaut,  
an einen Witz erinnert: Woran erkennt man,  
dass ein Elefant im Kühlschrank war?  
An den großen Fußstapfen in der Butter.  
Kchcchcchcchcchch ...pst, der Kollege denkt .....

.... heute ist ein prächtiger Tag.

## Das ist Katharina Butting.



Katharina Butting kam 1967 im niedersächsischen Wittingen zur Welt. Als kleines Mädchen träumt sie, zur See zu fahren, am liebsten auf einem der großen Lastschiffe, die mit ihrem Gut ins große Blaue stechen. Gewünscht, getan. Tatsächlich beginnt die damals 20-Jährige nach ihrem Abitur eine Ausbildung zur Ingenieurin auf einem Containerschiff der Deutschen Afrika Linie. Weil sie eine Brille trägt, kann sie lediglich im Maschinenraum arbeiten und nicht ihren Offizier machen. Doch der kleine Kosmos im großen, unbestimmten Wasser wird ihr nach eineinhalb Jahren zu eng: Mit sieben Männern teilt sie sich über Wochen hinweg die begrenzten Quadratmeter des Schiffes. Auch die alltäglichen Gespräche stoßen an ihre Grenzen. Die junge Frau ist Teil einer sozialen Welt, in der Menschen – so eng miteinander verbunden – zwei Gesichter tragen, wie Butting heute rückblickend sagt. Bärig wirkende Männer, die daheim Klavier spielen und darauf warten, an die Seite einer liebe Freundin zurückzukehren nach langer Fahrt. Oder verschlossen wirkende Leute, denen ihre menschliche Wärme nicht sofort anzumerken ist. Das eine Gesicht der Leute zeigt sie, wie sie innerhalb eines begrenzten Systems funktionieren und das andere, wie sie ganz für sich gesehen leben und denken. Butting meint, dass in diesem Bild schon alle Kraft dessen liege, was sie bis heute seit ihrem Ausstieg aus der Seefahrt begleitet.

Immer wieder habe sie in ihrer jugendlichen Sturm- und Drangzeit für die Gesetze und Grenzen spezieller, geschlossener Welten Faszination gehegt. So arbeitet sie unter anderem im Zirkus.

Endgültig geblieben ist sie in der Theaterwelt, von der aus sie immer wieder als Trainerin für Kommunikation, Lernen und Körpersprache sowie als Ensemblemitglied des deutschen Impro- und Businesstheaters Steife Brise Türen in die Lebenswelten des Publikums öffnet: Unternehmen, Schüler, Studenten und andere. Zunächst absolvierte sie ihr Diplom als Schauspielerin 1991 an der Hamburger Hochschule für Darstellende Kunst und arbeitete drei Jahre unter anderem am Thalia Theater und am Kampnagel. Dass sie seit 1994 bei Steife Brise arbeitet, ergab sich aus einem gemeinsamen Auftritt mit dem heutigen Geschäftsführer der Steife Brise Thorsten Brand, durch den sie einander schätzen lernten. I

n der Rückschau sagt Butting, dieser Kontakt sei prägend für ihr ganzes Leben gewesen; die Improvisation habe ihr Leben und ihr Arbeiten auf völlig neue Füße gestellt. Dass sie dazu noch Trainerin ist, verdankt sie Zuschauern und Bekannten, die sie damals baten, sie abseits der Bühnen in Theater- und Präsentationstechniken zu schulen. Heute hat sie Ausbildungen als systemischer Coach und Trainerin für unter anderem Persönlichkeitsentwicklung, Konfliktmanagement und Präsentation in der Tasche (zum Beispiel 2003 Trainerin für Kreativität und Neustrukturierung von Denkprozessen in Gruppen- und Einzelcoachings und in 2008 Zertifizierung durch den Bundesverband für Gedächtnistraining). Und sie lebt in beiden Welten – kleine Regiearbeiten in der Off-Theater-Szene, Auftritte bei Improtheater-Festivals und Theaterarbeit in und für diverse Firmen sowie Train-the-Trainer-Ausbilderin am Osterberg Institute. Dieses Wandeln zwischen den Welten, gebe ihr immer wieder neue Ideen und motiviere sie, ihren Weg weiterzugehen.

### Sich mit Katharina Butting verlinken:

*Unternehmenstheater:*

[http://www.steife-brise.de/data/textbild/textl\\_bildr,132,,Katharin\\_Butting.html](http://www.steife-brise.de/data/textbild/textl_bildr,132,,Katharin_Butting.html)

*Lern- und Gedächtnistraining:*

<http://www.frisch-kopf.de/>



### **Keith Johnstone: Die Störung erneuert Lebendigkeit - ehre den Fehler!**

**Keith Johnstone ist die Legende des Improvisationstheaters. Weil die Techniken der Schauspielschulen in den 50er und 60er Jahren Schauspieler in ihrer Kraft und ihrem Ausdruck zu sehr einengten, suchte der britische Dramaturg und Regisseur des Londoner Royal Court Theatres - geboren 1933 in Devon - nach neuen Methoden. Als Schauspiellehrer der Royal Academy of Dramatic Art experimentierte Johnstone mit seinen Klassen, angeregt durch damals aktuelle Erkenntnisse der Verhaltensforschung. Damit ebnete er nicht nur seinem Fach, sondern auch Trainern und Pädagogen völlig neue Wege. Er inspiriert und wirkt bis heute.**

### **Service zum Beitrag: Interview- und Szenen-Videos.**

Indem er seine Studenten dazu anleitete, sich ihre eigene Spontaneität als Quelle zu erschließen, förderte Johnstone, dass sie in ihren Rollen mehr aus sich herausgingen, ihr Verhaltensrepertoire erweiterten und sich mit viel mehr Freude auf der Bühne bewegten. Diese gesellschaftlich wenig akzeptierte Spontaneität forderte er dadurch heraus, dass er für damalige Verhältnisse Unanständiges von den Schülern forderte: Ärger zulassen, weniger einpunktige Konzentration, kein langes Nachdenken und das Offensichtliche in einer Szene oder eines Charakters einfach tun, ohne sich für fehlende Alternativangebote zu kritisieren oder zu schämen. Aus diesen Anfängen entwickelte Johnstone seine revolutionären Theater-Grundregeln und begründete damit das heutige Improvisationstheater. In der deutschen Theaterszene trat es erst in den 90er Jahren seinen Siegeszug an.

### **„Hör auf, ständig zu verbinden und fange an, aufzulösen.“**

Johnstone lehrt noch heute trotz seines hohen Alters in den Vereinigten Staaten, wo er Professor an der University of Calgary ist und nach wie vor Kurse für jeden Theaterbegeisterten gibt. Er vertritt bis heute die These, dass Leben Störungen braucht – um eingefahrene Muster aufzudecken, zu erweichen und zu verändern. Diese Konsequenz in seiner Schauspieltheorie nährt sich aus seiner Auffassung, dass jegliche Geschichte – im Leben, am Theater, in der Gesellschaft, in Wirtschaft und Politik – von dem Widerstreit zwischen Dominanz und Unterwerfung handelt. Und sich darum drehen, wie die handelnden Partner einander im Dialog miteinander so verändern, dass sie ihren gewünschten sozialen Status erhalten.

### **SERVICE**

**Link zur Homepage Keith Jonstone:**  
<http://www.keithjohnstone.com/>

**Videos (in der Originalsprache Englisch ohne Untertitel**

**Impro.Szene:**

**Master / Servant-Szene: <http://www.youtube.com/watch?v=uXgmdz5AKoA>**

**Keith Johnstone über ...**

**Angst und Risiko: <http://www.youtube.com/watch?v=JgFXUS0US9Y>**

**Spontaneität und Originalität: <http://www.youtube.com/watch?v=GKbFwdbdGto>**