

1 Die alte Welt

»Der Sinn des Lebens besteht nicht darin, ein erfolgreicher Mensch zu sein, sondern ein wertvoller.«

Albert Einstein, theoretischer Physiker



1.1 Einleitung

» Werte sind wie Brenngläser, die unsere Lebenskraft bündeln und ihr eine Richtung geben.«

Alfried Längle, Psychotherapeut

Es gibt eine Reihe guter Bücher zum Thema Agilität. Dieses Buch erweitert Ihren Erfahrungsschatz um neue Perspektiven und praktische Techniken für wertstiftende Teams und Unternehmen. Entweder Sie möchten in die Welt der agilen Werte eintauchen oder Techniken aus dem Improvisationstheater auf den beruflichen Alltag übertragen. Bestenfalls möchten Sie beides, denn mithilfe von Improvisationstheater können Sie die agilen Werte in Ihrem Unternehmen mit Leben füllen und praktisch erfahrbar machen.

Dieses Buch richtet sich nicht nur an die IT- oder Softwarebranche, sondern an alle, die mit Agilität in Berührung kommen oder agile Methoden bereits einsetzen und frühzeitig ein agiles Mindset etablieren möchten. Egal ob Scrum Master, Agile Coach, Führungskraft oder Mitarbeiter, die Erweiterung des Wissensschatzes um Techniken aus dem Improvisationstheater wird dabei helfen, sich schnell auf Herausforderungen einzustellen und schwierige Situationen zu meistern. Ganz anders als das klassische Theater entsteht Improvisationstheater auf der Bühne im Moment. Ohne Text, Drehbuch oder festgelegte Rollen improvisieren die Schauspieler nach den Vorgaben des Publikums. Genau wie im agilen Arbeitsalltag gibt die Situation den Takt an, den es spielerisch und professionell zu meistern gilt. Mit Techniken und Übungen bereiten sich die Schauspieler im Improvisationstheater auf ihren ungewissen Arbeitsalltag vor – mit diesem Buch zeigen wir Ihnen, wie Sie diese auch in Ihrem Unternehmen einsetzen können.

Keine Angst: Beim Improvisationstheater müssen Sie weder besonders witzig noch eine Rampensau sein. Dieses Buch bietet den Lesern Warm-up-Methoden, Assoziations- und Auflockerungsübungen und Improvisationstechniken, die leicht in unterschiedlichste Kontexte integriert werden können. Die Spiele eignen sich für alle, die agile Werte praktisch erfahren, Neues ausprobieren und Spaß haben wollen.

Seit vielen Jahren setzen wir in unseren Workshops und Trainings Übungen und Methoden aus dem Improvisationstheater ein. Was wir beim gemeinsamen Improvisieren lernen, können wir zunehmend auf den Unternehmensalltag übertragen, z.B. Teamstärke, Zusammenarbeit, Flexibilität, Kreativität, Kundenorientierung und Leistungsfreude. Gemeinsame Prinzipien spielen beim Improvisationstheater eine entscheidende Rolle für den Erfolg auf der Bühne, denn Krisensituationen sind hier unvermeidbar. Bei verschiedenen Events und Konferenzen haben wir uns dem Thema immer weiter angenähert und die Verbindung zwischen agilen Werten und Prinzipien des Improvisationstheaters geknüpft. Agilität ist für viele Mitarbeiter erst einmal nicht richtig zu fassen. Ein springender Punkt war für uns die nachhaltige Wirkung der Übungen. Noch lange nach unse-

ren Veranstaltungen erhielten wir von unseren Teilnehmern Feedback wie »Ach, das war klasse! Daran mussten wir noch lange denken!« oder »Ich habe die Übung bei mir im Team ausprobiert und das war ein Aha-Moment für alle!«. Durch die spielerische Auseinandersetzung mithilfe des Improvisationstheaters erwecken wir die agilen Werte für unsere Teilnehmer zum Leben, machen sie greifbar und unmittelbar erlebbar. Diese Erkenntnis wollen wir in diesem Buch mit Ihnen teilen.

Werte leiten unser Handeln. Sie geben vor, was wir insbesondere auch in kritischen Situationen für wichtig erachten. Um Konflikte zu vermeiden, brauchen wir gleiche Wertvorstellungen. Sie geben uns Orientierung und Sicherheit. Werte zu etablieren und sie dann nicht zu beachten, zerstört Vertrauen und ist damit ein Hemmnis für eine fruchtbare Zusammenarbeit. Für Unternehmen ist es daher ein Fitnesskriterium, Werte im Unternehmen zu leben und danach zu handeln. Wir haben für dieses Buch viele Interviews mit Experten aus unterschiedlichen Fachbereichen und Lebensbereichen geführt. Diverse Blickwinkel waren uns wichtig bei einem Thema, bei dem viel zwischen den Zeilen passiert. Die Wertelieferanten zeigen auf, welche Herausforderungen und positiven Auswirkungen Wertearbeit mitbringen kann.

Erst die bewusste Auseinandersetzung mit Werten stärkt die Motivation der Mitarbeiter und steigert ihre Zufriedenheit und damit auch ihre Leistung. In diesem Buch konzentrieren wir uns auf acht agile Werte: Sie erfahren, wie Sie eine agile Denkweise durch *Mut*, *Offenheit*, *Selbstverpflichtung* (Commitment), *Vertrauen*, *Fokus*, *Respekt*, *Kommunikation* und *Feedback* beleben oder zum Leben erwecken können.

Wir haben viel Herzblut in dieses Buch gesteckt. Hoffentlich halten Sie es häufig in den Händen und bringen die vorgestellten Techniken und Übungen wertstiftend in Ihren Arbeitskontext ein. Teilen Sie gerne Ihr Feedback und Ihre Erfahrungen mit uns. Sprechen Sie uns bei Möglichkeit direkt an, nutzen Sie die Website zum Buch www.agile-werte-leben.de oder die E-Mail-Adresse info@agile-werte-leben.de.

1.1.1 Warum ein Buch über agile Werte?

Haben Werte wie Respekt, Offenheit oder Vertrauen für Unternehmen und Führungsetagen heute überhaupt noch einen Wert? Mit steigender Geschwindigkeit sind Unternehmen gezwungen, sich auf den Markt und Wettbewerb einzustellen. Der anhaltende Druck führt oft dazu, dass die Werte ins Abseits geraten. Es gibt stets viel zu tun und wenig Zeit, die Mitarbeiterzahl sinkt durch die voranschreitende Digitalisierung, gleichzeitig steigt die Leistungserwartung an diejenigen, die übrig bleiben. Der notwendige Wandel und die damit einhergehenden Lernzyklen müssen in immer kürzer werdenden Zeitabständen erfolgen. Durch die starke Verdichtung zählt vor allem der schnelle oder nächste Erfolg. Doch wir als Autoren sind der festen Überzeugung: Legt ein Unternehmen keine solide Basis für

eine Wertekultur und hinterfragt es nicht alte Denkmuster, ist es in kritischen Phasen und zunehmend unsicheren Zeiten unzureichend aufgestellt.

Unser wesentlicher Grund für die Auseinandersetzung mit agilen Werten ist, dass jeder sie als wichtig erachtet, sie im Arbeitsalltag jedoch kaum eine Rolle spielen. Ausgehend von der Softwareentwicklungsbranche haben viele Unternehmen in den vergangenen Jahren auf Flexibilität und Geschwindigkeit gesetzt. Scrum war ein wichtiger Wegbegleiter, um zu mehr Agilität zu gelangen. Leider war die Agilität oft mehr Schein als Sein. Denn unsere Arbeit in unterschiedlichen Firmen und Branchen zeigt, dass ihre Implementierung zwei Seiten hatte:

- Führungskräfte oder Führungsetagen wollten von der Geschwindigkeit profitieren, die Agilität verspricht. Nur deshalb waren viele Unternehmen bereit, diesen Schritt zu gehen und dem vermeintlichen Trend zu folgen.
- Die operative Ebene, also die Mitarbeiter in Abteilungen oder Teams, wollten mehr Mitbestimmung, Freiheit und Spaß bei der Arbeit. Nach unserer Erfahrung waren sie die vordergründigen Treiber des agilen Gedankens in den vergangenen Jahren.

Während also die Führungsebene schneller werden wollte, um auf die heutigen Marktbedingungen zu reagieren, wollten die Mitarbeiter von den Werten und Prinzipien des *Agilen Manifests* profitieren und mithilfe von beispielsweise Scrum eine selbstbestimmte Zusammenarbeit erreichen. Dieses Dilemma führt dazu, dass Unternehmen nicht den Nutzen aus agilen Methoden ziehen konnten. Halberzige Implementierungen oder Transitionen führen dazu, dass es eine große Kluft zwischen *denen da oben* und *denen da unten* gibt.

Wir möchten mit dem gezielten Blick auf die Werte zu einem besseren Werteverständnis anregen. Denn intakte Werte und somit funktionierende Teams sind aus unserer Überzeugung ein wesentlicher Garant für den Unternehmenserfolg.

1.1.2 Warum ein Buch über Improvisationstheater?

Improvisationstheater-Schauspieler (nachfolgend als *Improspieler* und *Improtheater* bezeichnet) lieben das Unbekannte, sie reagieren flexibel auf die Wünsche und Ideen ihrer Kunden (des Publikums) und sie heißen Veränderungen jederzeit willkommen. Ansagen von oben gibt es nicht, das Schauspielteam entscheidet immer zusammen und trägt gemeinsam Verantwortung. Teamarbeit, klare Kommunikation, Offenheit, Experimentierfreude und ein ausgeprägter Spieltrieb sind ausschlaggebend für den Erfolg auf der Bühne. Kommt Ihnen das bekannt vor? Richtig, Improspieler und Mitarbeiter agiler Unternehmen haben viel gemeinsam. Doch wie machen Improspieler das? Was auf der Bühne wie angeborenes Talent wirkt, ist tatsächlich vor allem kontinuierliches Trainieren, Ausprobieren und Reflektieren in den Proben. Wir wollen keine Schauspieler aus Ihnen machen. Aber was Sie von Improspielern lernen können, ist ein sehr praktischer Umgang

mit den Grundsätzen des Improtheaters. Anstatt immer nur über Werte zu reden, leben Improspieler nach ihnen, um unbekannte Situationen virtuos zu meistern. Gezielte Spiele und Übungen helfen in den Proben, die gemeinsamen Grundsätze zu verinnerlichen und nach ihnen zu handeln.

Wir möchten Sie dazu ermuntern, sich ebenfalls praktisch mit den agilen Werten auseinanderzusetzen. Füllen Sie die agilen Werte mit Leben, wenden Sie sie an, diskutieren Sie sie mit anderen und finden Sie heraus, was sie für Sie und Ihr Team, Ihre Partner oder Kunden bedeuten – mit Methoden und Übungen aus dem Improtheater.

1.1.3 Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Sie begeben sich auf Abenteuerreise in die Welt der Werte und des Improtheaters. Im Laufe dieser Reise werden Sie die agilen Werte aus verschiedenen Blickwinkeln kennenlernen, sie durch praktische Beispiele leben lernen und Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter mit Übungen aus dem Improtheater auf neue Pfade führen. Für jeden unserer acht agilen Werte finden Sie im Herzstück des Buches (siehe Kapitel 3, »Das Abenteuer beginnt«) eine Reihe von Improübungen passend zum jeweiligen Wert für Ihre Teams, Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden.

Unser Bestreben war es, die Inhalte so interessant, relevant und auch nachhaltig wie möglich zu gestalten. Dies realisieren wir über die folgenden inhaltlichen Ergänzungen:

■ Peters Heldenreise

Wir werden exemplarisch von Peter berichten, der auf seiner persönlichen Reise auf Werthehelden trifft und seine Erfahrungen mit den agilen Werten macht.



■ Expertenmeinung

Wir haben verschiedene Experten aus unterschiedlichen Bereichen hinzugezogen und ihre Blickwinkel auf dieses vielschichtige Thema einfließen lassen.



■ Praxistipps

Wo auch immer wir konnten, haben wir hilfreiche Tipps eingefügt, die für Ihre Praxis sinnstiftend sein können.



■ Ausprobieren

Neben den angegebenen Übungen und Tipps haben wir auch konkret verwendbare Fragen, Techniken und Ideen für Ihren Arbeitsalltag herausgestellt.



■ Praxisgeschichten

Neben den Meinungen der Experten haben wir unsere eigenen Erfahrungen oder passende Anekdoten einfließen lassen.



■ Übungen

Hauptbestandteil dieses Buches sind die Übungen aus dem Improtheater, die Sie in vielfältiger Art und Weise in Ihre Arbeit integrieren können.

■ Übungsmatrix

Eine Übersicht aller vorgestellten Übungen dient der schnellen und gezielten Auswahl im Arbeitsalltag. Hier finden Sie auf einen Blick Übungen als Warm-up, für Improtheater-Einsteiger oder für Remote-Teams.

■ Videos

Als Ergänzung zu den Übungsbeschreibungen stellen wir Ihnen einige der Übungen als Videos zur Verfügung. Hier spüren Sie nicht nur die Energie der Übung, sondern erhalten darüber hinaus eine praktische Anleitungshilfe. Sie finden die URL und den entsprechenden QR-Code in der jeweiligen Übung.

■ Literaturempfehlungen

Wir haben viel Literatur zu diesem Buchprojekt gewälzt. Sollten Sie über dieses Buch hinaus Interesse haben, weitere Improtechniken kennenzulernen oder sich mit dem Thema Werte tiefergehend zu beschäftigen, finden Sie dort hilfreiche Empfehlungen.

■ Illustrationen

Die Illustrationen sollen Sie nicht nur im Buch begleiten und Ihnen Freude bereiten. Sie dienen vor allem dazu, dass Sie vielleicht in der einen oder anderen Arbeitssituation an die Wertehelden denken und diese Ihnen sinnbildlich den Rücken stärken.

■ Website

Weitere Informationen zum Buch, alle Videos und viele Übungen finden Sie auf www.agile-werte-leben.de.

1.1.4 Unser Protagonist Peter

Beim Lesen begleitet Sie unser Held Peter. Er soll in diesem Buch exemplarisch für Sie, unseren Leser bzw. unsere Leserin, stehen. Peter weiß zu diesem Zeitpunkt noch nichts von seinem Glück und seinen neuen Superkräften. Er arbeitet seit elf Jahren in ein und demselben Unternehmen. Während dieser Zeit hat er schon Vieles mitgemacht und erlebt. Mit seinen 38 Jahren begleitete Peter viele erfolgreiche Projekte. Genauso viele Projekte, wenn nicht mehr, sah er aber auch scheitern. Der zunehmende Druck auf das Projektziel und die steigende Konkurrenz hat das Unternehmen dazu bewogen, sich im Bereich agiler Methoden umzusehen. Seit circa einem Jahr arbeitet Peter nun unter anderen Bedingungen in der Rolle des Scrum Masters [URL: Scrumguide 2017].

An die neue Rolle als Scrum Master mit vielen neuen Herausforderungen musste sich Peter erst einmal gewöhnen. Als Projektmanager hatte er vorher die Schlüsselposition inne und koordinierte federführend das Geschehen. Jetzt, wo es ein autonomes, selbstorganisiertes und funktionsübergreifendes Team gibt, steht er oftmals im Zwiespalt zu seiner Position als Projektmanager.

Weil der Einsatz von Scrum anfänglich dazu geführt hat, dass gesteckte Ziele erreicht wurden, genießt Peter einige Vorschusslorbeeren bei seinem Chef. Jetzt, nach einiger Zeit, haben alle Beteiligten jedoch das Gefühl, dass es nicht mehr so rundläuft. Die Qualität stimmt nicht, die Ziele werden nicht mehr eingehalten, die Motivation sinkt. Dies führt zu einer Spirale aus Misstrauen und stärkerer Kontrolle innerhalb und außerhalb des Teams. Aus diesem Grund hat sich Peter entschlossen, etwas zu verändern. Im Buch begleiten wir Peter auf seiner ganz persönlichen Reise mit einigen unvorhersehbaren Ereignissen und echten Superhelden.



1.2 Der Wert von Werten

»Es ist besser, hohe Grundsätze zu haben, die man befolgt, als noch höhere, die man außer Acht lässt.«

Albert Schweitzer, Arzt

In unserer täglichen Auseinandersetzung mit Führungskräften und Teams wird eines deutlich: Das Wissen um Werte ist elementar. In vielen Fällen scheint es jedoch, dass dem wirtschaftlichen Wert mehr beigemessen wird als den Werten. Unternehmerisches Handeln von Führungskräften hat oftmals einen klaren Fokus auf den Erfolg. Damit geht der Blick auf die Grundlage ihrer Entscheidungen verloren: nämlich auf die Werte, auf denen die Entscheidungen des Einzelnen und der gesamten Organisation beruhen.

2.3 Das Beste aus zwei Welten

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

Jean Gebser, Philosoph

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

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

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

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

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

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

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



Unser Held auf Reisen: Kleinigkeiten

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

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

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

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

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



Argumente für den Einsatz von Improtheater im Unternehmen

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

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

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

■ Heißen Sie Neues willkommen

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

■ Lernen Sie kontinuierlich

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

■ Machen Sie kleine Schritte

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

■ Agieren Sie SMART

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

■ Herausforderung »Ja, und?«

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

■ Heben Sie richtiges Verhalten hervor

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

■ Lassen Sie Erfolge nicht vorbeiziehen

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

■ Fragen Sie nach

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

3.1.1 Applaus, Applaus!

Teilnehmer	5–15	Schwierigkeit	leicht
Dauer	ca. 10 min	Energielevel	hoch
Teamstatus	für jeden Teamstatus	Setup	große freie Fläche benötigt

Ziel

Im Mittelpunkt stehen, sich präsentieren, sich öffnen, Wertschätzung erhalten

Anleitung

In die Mitte des Raumes wird ein leerer Stuhl gestellt. Alle Teilnehmer laufen kreuz und quer durch den Raum und um den Stuhl herum. Zu jeder Zeit darf sich irgendein Teilnehmer auf den Stuhl stellen. Die anderen Teilnehmer bleiben dann stehen und applaudieren laut. Der Teilnehmer auf dem Stuhl genießt den anhaltenden Applaus, bis er wieder vom Stuhl steigt. Alle laufen weiter, bis der nächste Teilnehmer den Stuhl betritt. Jeder im Raum sollte einmal auf den Stuhl gestiegen sein.

Variationen

- Je nach Fitness der Gruppe kann statt dem Stuhl auch z.B. eine Markierung auf den Boden gemalt werden.
- Teilnehmer können auch dazu aufgefordert werden, eine öffnende Pose einzunehmen, beispielsweise wie ein Superheld mit ausgestreckter Brust, erhobem Kinn und die Hände in die Hüften gestemmt.

Debriefing

- Holen Sie unterschiedliche Meinungen ein: Wie war es, auf dem Stuhl zu stehen? Wer hat das Gefühl genossen? Hat es einige Überwindung gekostet, den Stuhl zu betreten? Warum?
- Oft haben wir als Trainer schon eine Vermutung, wer von den Teilnehmern als Erster auf den Stuhl steigt (extrovertiert, häufiger männlich) und wer länger zögert (zurückhaltend, schüchtern, häufiger weiblich). Wie ist es in der aktuellen Gruppe? Warum ist das so? Was sagt das über die Rollen im Team aus?
- Wie viel Überwindung/Mut hat jeder auf einer Skala von 1 bis 10 benötigt? (Lassen Sie evtl. die Teilnehmer sich entsprechend im Raum aufstellen.)

- Schätzt sich das Team im Arbeitsalltag genügend wert, applaudiert es auch mal sich selbst? Wird einzelnen Kollegen gegenüber genug Wertschätzung im Team entgegengebracht? So, wie in dieser Übung eine Person einfach ohne einen bestimmten Grund gefeiert wird, bezeichnet Wertschätzung die positive Bewertung eines anderen Menschen unabhängig von seiner Arbeit, seinen Taten oder seinen Erfolgen.

Einsatzmöglichkeiten

- Zu Beginn einer Retrospektive
- Als Einstieg in Workshops zum Thema *Präsenz* oder *Präsentationstechniken*
- Als Einleitung in das Thema *Rollenverteilung und -verhalten* in eingespielten Teams, z. B. auch, um vorhandene Muster bewusst zu machen und zu brechen (Wer betritt als Erster den Stuhl? Wer als Letzter? Warum ist das so?)



Sagen Sie vorher an, dass die Teilnehmer den Stuhl eigenständig wieder verlassen sollen. Spieler mit hohem Selbstbewusstsein bleiben gerne mal sehr lange stehen und verunsichern damit diejenigen, für die es etwas Überwindung braucht. Ermutigen Sie dagegen besonders schüchterne Teilnehmer, den Applaus eine Weile auszuhalten und zu genießen.

3.1.2 Whiskymixer

		5–15	Schwierigkeit	leicht
	Dauer	5–10 min	Energielevel	mittel
	Teamstatus	für jeden Teamstatus	Setup	stehend (ggf. sitzend) im Kreis
Video	agile-werte-leben.de/uebungen/mut/whiskymixer			

Ziel

Gemeinsam Spaß haben, Fehler machen, Konzentration üben

Anleitung

Alle Teilnehmer stehen im Kreis (Sitzkreis an Tischen auch möglich). Eine Person beginnt, dreht den Kopf zum Teilnehmer links neben ihm und sagt: »Whiskymixer!« Der Impuls wird nacheinander im Uhrzeigersinn weitergegeben, d. h., dieser Teilnehmer dreht ebenfalls den Kopf nach links und sagt »Whiskymixer!«. Der Impuls geht so lange im Kreis weiter, bis jemand den Kopf nicht weiterdreht und stattdessen »Messwechsel!« sagt. Nun wechselt die Kreisrichtung gegen den Uhr-

zeigersinn und der Impuls geht zurück an die Person zuvor. Diese sagt nun allerdings »Wachsmaske!« zum Teilnehmer rechts neben ihr. Statt dem »Whiskymixer!« läuft also nun eine »Wachsmaske!« durch alle Teilnehmer so lange gegen den Uhrzeigersinn, bis wieder jemand »Messwechsel!« sagt und damit wieder den »Whiskymixer!« in die andere Richtung schickt.

Variationen

Wer lacht, muss eine Runde außen um den Kreis herumlaufen (siehe Video zu Übung 3.1.4, »El Figeliano«).

Debriefing

Die Übung braucht in der Regel kein großes Debriefing. Fragen Sie die Teilnehmer gerne im Anschluss, wie es ihnen bei der Übung ergangen ist und was sie beobachtet haben. Durch die Zungenbrecher sind Fehler und heiteres Scheitern vorprogrammiert.

Einsatzmöglichkeiten

Als Warm-up jederzeit, auch ohne thematischen Bezug (Planning, Retro etc.)

3.1.3 Big Booty

		5–10	Schwierigkeit	leicht
	Dauer	10 min	Energielevel	mittel bis hoch
	Teamstatus	für jeden Teamstatus	Setup	stehend im Halbkreis
Video	agile-werte-leben.de/uebungen/mut/big-booty			

Ziel

Gemeinsam Spaß haben, Fehler machen, gemeinsames Rhythmusgefühl, Konzentration

Anleitung

Alle Teilnehmer stehen in einem Halbkreis. Die Person an erster Stelle rechts ist Big Booty, alle anderen Teilnehmer erhalten nacheinander eine Nummer von 1 aufsteigend. Zuerst finden alle einen gemeinsamen, langsamen Klatschrhythmus. Ist dieser gefunden, beginnt Big Booty im Rhythmus des Klatschens zu sprechen und nennt seinen eigenen Namen und eine beliebige Nummer, z. B.: »Big Booty, Nummer 4.«

Nun ist der Teilnehmer mit der Nummer 4 an der Reihe. Im Rhythmus und ohne Unterbrechung wiederholt er seine Nummer und nennt eine andere beliebige Nummer, z. B.: »Nummer 4, Nummer 2.« Nummer 2 macht weiter: »Nummer 2, Nummer 8.« Auch Big Booty darf wieder genannt werden und wird genau wie die anderen Nummern behandelt.

Macht jemand einen Fehler oder kommt er aus dem Rhythmus, dann ruft die ganze Gruppe gemeinsam im Chor: »Ooohh shit, Big Booty, Big Booty, Big Booty!«

Derjenige, der den Fehler gemacht hat, muss sich nun ganz hinten in der Reihe anstellen, und das Spiel beginnt neu. Achtung: Dadurch rücken andere Teilnehmer in der Reihenfolge auf und erhalten eine neue Nummer. Ziel ist es, irgendwann so weit vorzurücken, dass man selbst Big Booty ist. Wenn Big Booty einen Fehler macht, muss er sich ebenfalls wieder hinten einreihen.

Debriefing

In der Regel kann die Übung gut für sich alleine stehen. Mögliche Fragen:

- Wie hat euch die Übung gefallen? Was habt ihr beobachtet?
- Wie habt ihr euch gefühlt, wenn ihr einen Fehler gemacht habt?
- Wie war es, Big Booty zu sein?

Einsatzmöglichkeiten

- Als Warm-up jederzeit, auch ohne thematischen Bezug (Planning, Retrospektive etc.)
- Als Warm-up vor einer konzentrierten Gruppenarbeit bzw. Teamarbeit



Bei ungeübten Gruppen braucht es oft ein wenig Zeit, bis der richtige Rhythmus gefunden wird. Probieren Sie sich erst einmal ein wenig mit den Teilnehmern aus, bevor es ernst wird (»Ooohh Shit!«). Je öfter die Übung gemacht wird, desto mehr Tempo ist möglich und desto mehr Spaß entwickelt die Gruppe. Nehmen Sie die Übung also gerne eine Zeitlang als regelmäßiges Warm-up für Ihr Team auf.