

Monika Eßer-Stahl

Out of the Box

**Angewandte Improvisation: Das Praxisbuch
für agile und erfolgreiche Teamarbeit**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Vorwort.....	7
Darum geht es	9

Baustein 1 – Ja zum Moment!

1 Aktivieren.....	14
1.1 1–2–3	15
1.2 Gehen mit Tempo 1-10	18
1.3 Klatschkreis – Nacheinander klatschen	20
1.4 Snap	24
1.5 Feind und Beschützer	27
1.6 Daumen-Spiegel.....	29
1.7 Fünf Dinge	32
1.8 Samurai	34
1.9 Die Maus	37
1.10 Moleküle	39
1.11 Neue Regel!	41
1.12 Whiskeymixer	44
2 Wahrnehmen und unterstützen.....	46
2.1 Imitation	47
2.2 Meine Kiste	49
2.3 Du-Gehen.....	52
2.4 Impulsgehen.....	56
2.5 Konzentrationsmuster.....	59
2.6 Blindes Konzentrationsmuster	63
2.7 Neue Position	66
2.8 Wo ist die Tür?.....	69
2.9 Die Küche	71
2.10 Das Bild ergänzen	74
2.11 Zeitlupenkampf	77
2.12 Kollegen und Kolleginnen retten.....	79
2.13 Wertschätzung.....	82
2.14 Applaus	84

Baustein 2 – Ja zum Gegenüber!

3 (Besser) kennenlernen	88
3.1 Namen mit Adjektiv	89
3.2 Namensdirigentin	91
3.3 Stalking	93
3.4 Mr Hit	95
3.5 Intuition	98
3.6 Netz der Gemeinsamkeiten	100
3.7 Bitte melden!	102
3.8 Drei Intensitäten	104
3.9 Wahrheit oder Lüge?	106
3.10 Mein idealer Abstand	108
3.11 Halbzeit-Erzählen	110
4 Erfolgreich kommunizieren	112
4.1 Zwei Minuten zuhören	113
4.2 Au ja, wir pflücken Blumen	116
4.3 Ja genau, und dann	118
4.4 Ja genau, und dann ... – Gemeinsam Erlebtes erfinden	121
4.5 Ja genau, weil	125
4.6 Wort für Wort – Im Kreis	127
4.7 Wort für Wort – Dirigent	130
4.8 Wort für Wort – In Paaren	132
4.9 Wort für Wort – Mit Handlung	134
4.10 Dialog mit Repeat	137
4.11 Stille Post	140
4.12 Was mir an Ihrer Idee gefällt	143
4.13 Geschichte im Stehen	145
4.14 Kommunikation mit Mund-Nasen-Bedeckung	148
4.15 Synchro – Solo (F)	150
5 Im Team (re-)agieren	152
5.1 Spiegeln	153
5.2 Blinde führen mit den Fingerspitzen	156
5.3 Roboter führen	159
5.4 Haie im Meer	161
5.5 Drei Bälle auf dem Weg	163
5.6 Zip Zap Zop	165
5.7 Der heiße Stuhl	168

5.8	Volleyball	171
5.9	Heiter Scheitern beim Ball spielen.....	173
5.10	Sich aus der Balance bringen	175
5.11	Der gordische Knoten	177
5.12	Zählen bis 21.....	179

Baustein 3 – Ja zum Risiko! 183

6 Kreativ und spontan agieren.....184

6.1	Assoziationen mit Wiederholen der letzten Assoziation	185
6.2	Assoziationen ohne Wiederholen.....	188
6.3	Neu denken.....	190
6.4	Geschenke.....	192
6.5	Ich bin ein Baum	196
6.6	Einen Gegenstand umdeuten	198
6.7	Ich weiß nicht, was ich mache.....	200
6.8	Warum mache ich das?.....	202
6.9	Eine Minute Vortrag.....	204
6.10	Statuen definieren	206
6.11	Statuen – Innen- und Außenperspektive.....	208
6.12	Freeze: Eine Statue – verschiedene Szenarien (F)	210
6.13	Blind Freeze (F)	214
6.14	Gibberish-Lexikon (F)	218
6.15	Untehaltung auf Gibberish (F)	221
6.16	Gibberish-Präsentation (F)	224

7 Mit Irritationen umgehen228

7.1	Namen versetzt.....	229
7.2	Sieben	231
7.3	Vor – zurück.....	234
7.4	Was machst du?	236
7.5	Warum mache ich das 2.0.....	238
7.6	Sie haben da was	240
7.7	Gehirn grillen	242
7.8	Worte integrieren – Ein Tag in meinem Leben	245
7.9	Big Booty.....	248
7.10	Kurzvortrag mit Irritation	252
7.11	Neues Angebot!	256
7.12	Interview rückwärts (F)	259

Baustein 4 – Ja zur Körpersprache!

8 Status gekonnt einsetzen.....	264
Einführung in das Thema	265
8.1 Den eigenen Status heben oder senken.....	279
8.2 Kurzdialog im Hoch- oder Tiefstatus	285
8.3 König und Diener	289
8.4 Power Poses und ein Auftritt	291
8.5 Zwei Könige – Hochstatuskampf.....	294
8.6 Tiefstatuskampf	297
8.7 Status im Restaurant	300
8.8 Statuswechsel.....	303
8.9 Interaktiver Status vs. gesellschaftlicher Status	307
8.10 Status-Meeting mit interaktivem Status per Zufall.....	309
8.11 Meeting mit interaktivem Status per heimlicher Entscheidung	312
8.12 Innere Haltung beim Kundengespräch	315
8.13 Reaktion auf einen heftigen Vorwurf	318



Zugangslink in der
Umschlagklappe

Download-Ressourcen

- ▶ Varianten zu Übungen aus dem Buch
 - 1.3a Klatschkreis – Gleichzeitig klatschen
 - 2.4a Impulsgehen zu Zweit
 - 3.4a Paar-Schutz
 - 3.7a Wer war Pfadfinder? – Trainerfragen
 - 3.7b Wer war Pfadfinder? – Teilnehmerfragen
 - 4.14a Passiv oder aktiv zuhören mit Mund-Nasen-Bedeckung
 - 4.15a Synchro – Szene mit zwei Spielern und zwei Sprechern
- ▶ Schlagmuster zu 7.9 „Big Booty“
- ▶ Hinweise, welche Tools sich auch für den Einsatz in Video-konferenzen eignen und was man dabei beachten muss.
- ▶ Varianten einzelner Übungen für virtuelle Teams.
- ▶ Neue, spezielle Übungen für virtuelle Teams.

Vorwort

Agilität, gutes Teamwork, die Fähigkeit zur effektiven Kommunikation, emotionale Intelligenz – dies alles wird immer mehr in unserer Berufswelt gefordert. Doch wie können wir das erlernen?

- ▶ Bücher lesen?
- ▶ PowerPoint-Präsentationen darüber konsumieren?
- ▶ YouTube-Videos schauen?

Nein.

Wie dann? – Durch Ausprobieren, Erleben und Tun, dabei „heiter scheitern“, Erfolgserlebnisse haben und spielerisch das eigene Denken und Handeln verändern. Dann gelingt es immer öfter, „Out of the Box“ zu agieren.

Wunderbare Tools dazu bietet die Angewandten Improvisation – die ich für Sie in diese „Box“ gepackt habe, aus der Sie sich bedienen können.

Im Herbst 2018 erschien in der „Welt online“ ein Artikel von Frank Dievernich, in dem er schreibt:

„Unsere Welt ist nicht mehr linear – und damit planbar –, sondern komplex. Auf A folgt nicht zwingend B, sondern C – oder sogar Y. ... Die Improvisation ist das geeignete Mittel, um zum einen auf die Unabwägbarkeiten eines (komplexen, offenen) Systems zu reagieren und zum anderen gestaltend einzugreifen ... Dabei darf die Improvisation nicht nur eine gute Praxis einzelner Führungskräfte sein, sondern muss eine Kompetenz werden, die das ganze System aufgenommen hat ...“

Die in diesem Buch beschriebenen Übungen fördern genau diese Kompetenzen, um in komplexen Systemen als Team erfolgreich zu kommunizieren und zu handeln. Alle Übungen sind so ausführlich beschrieben, dass sie von Coachs, Trainerinnen und Trainern sowie

von Führungskräften ohne größere Vorkenntnisse angewendet werden können.

Ein abschließender Tipp, bevor es losgeht: Führen Sie die Tools klar und selbstbewusst und mit Lust auf die jeweilige Übung ein – dann funktionieren sie! Sollten Sie sich noch etwas unsicher sein, üben Sie die Anmoderation und die Übungen vorab im privaten Kreis. Sie werden Spaß dabei haben.

Und noch eines: Falls Sie Tools verändern, erweitern oder auch neue Übungen erfinden und damit Erfahrungen gesammelt haben: Treten Sie mit mir in Kontakt, berichten Sie mir davon dann kommt noch mehr Wert „in the box“.

Dankeschön

Bedanken möchte ich mich beim Verlagslektorat von managerSeminare für die konstruktive Zusammenarbeit.

Des Weiteren gilt mein Dank meiner lieben Kollegin Ute Nunnenmacher und meinem lieben Kollegen Dr. Michael Gommel, die beim Entstehen des Buchs durch wertvolles Feedback den Feinschliff unterstützt haben.

Danke auch an Stefanie Diers vom Verlag managerSeminare für die schönen Illustrationen.

Und ein besonderes Dankeschön geht an meinen Ehemann Thomas Eßer, der mir liebevoll den Raum gab, dieses Projekt zu realisieren.

Viel Erfolg und Freude mit den Übungen aus diesem Buch!

Monika Eßer-Stahl

Darum geht es

Seit 1999 spiele ich leidenschaftlich und professionell Improvisationstheater, meine künstlerische Heimat ist das „fastfood theater“ in München. Mich begeistern die Parallelen, die Improvisation und agile Teamarbeit haben.

Eine gelungene Show ist immer der Erfolg des ganzen Teams, selbst wenn einzelne ihre glänzenden Momente haben. Da wir weder ein geschriebenes Stück als Basis noch vordefinierte Rollen haben, müssen wir durch gute Wahrnehmung und mit dem Mut, immer wieder etwas Neues zu behaupten, Szenen im Moment entstehen lassen. Egal, ob Heimatkrimi oder Familiendrama, egal, ob bei improvisierten Songs oder Dialogen: Improtheater kann nur Erfolg haben, wenn jeder Verantwortung übernimmt, aber gleichzeitig gut zuhört, auf Angebote des anderen eingeht und eine innere zugewandte Haltung hat. Nur durch Kooperation, mit Teamspirit, Risikofreude und der Fähigkeit, immer wieder „Out of the Box“ zu denken, können wir das Publikum begeistern.

Agile und erfolgreiche Teamarbeit in unterschiedlichsten Arbeitswelten erfordert ebenfalls genau diese Fähigkeiten. Mit Übungen aus dem Improvisationstheater lassen sich diese Skills mit Spaß und Leichtigkeit trainieren. Das konnte ich selbst in unzähligen Trainings feststellen, die ich im Business-Kontext gegeben habe. Dort habe ich mit Menschen aus ganz verschiedenen Zielgruppen – Ingenieuren, Unternehmensberaterinnen, Beamtinnen, pädagogischen Fachkräften und HR-Mitarbeitern, um nur einige zu nennen – sehr gute Erfahrungen mit Tools aus dem Improtheater gemacht. Diese Erfahrung teile ich auch mit meinen Kollegen, die im Jahre 2002 das weltweite Netzwerk „Applied Improvisation“ (Angewandte Improvisation) gegründet haben: Paul Z. Jackson, Michael Rosenburg und Alain Rostain. Mitglieder dieses Netzwerks arbeiten in gemeinsamen Projekten und Konferenzen über den Einsatz der Angewandten Improvisation in Wirtschaft, Forschung, Schule, Therapie und Kunst. Die ausgewählten Übungen haben sich alle schon häufig in der Praxis bewährt.

Warum habe ich dieses Buch geschrieben?

Seit vielen Jahren werde ich von Trainer- und Coach-Kolleginnen und Kollegen gefragt, welche Übungen zum Aktivieren von Gruppen und zur Verbesserung der Kommunikation ich ihnen empfehlen könne.

Armin Rohm, bei dem ich meine Ausbildung zum systemischen Coach machte, gab mir dann den nötigen Schubs und sprach mir Mut zu, dieses Buch zu schreiben – herzlichen Dank, Armin!

Die meisten der hier beschriebenen Übungen sind Allgemeingut der Improtheater-Szene und man kann kürzere Beschreibungen von ihnen im Internet oder in Büchern nachlesen. Den Transfer ins Training finden Sie hier. Er macht den Mehrwert dieser Sammlung aus.

Ich habe die Übungen in Teamtrainings eingesetzt, weiterentwickelt und teilweise neu erfunden. Sie können beim Lesen von meinen Erfahrungen und zielgerichteten Hinweisen für Anmoderation, Durchführung und Reflexion im Business-Kontext profitieren.

Für dieses Buch wurden solche Tools ausgewählt, deren Hemmschwelle, ins Tun zu kommen, gering ist. Es geht hier nicht ums „Schauspiel“ oder um das Inszenieren von bühnenreifen Szenen, sondern um gelingende Kommunikation und Zusammenarbeit.

Der Aufbau des Buches

Die zugewandte Grundhaltung, die Voraussetzung für erfolgreiches Teamwork ist, haben meine Kollegin Dorothea Anzinger (danke Doro!) und ich in dreimal Ja! unterteilt:

- ▶ Ja zum Moment!
- ▶ Ja zum Gegenüber!
- ▶ Ja zum Risiko!

Die **Kapitel 1 bis 7** sind nach diesen drei Schwerpunkten sortiert, wobei jedes der drei „Jas“ in unterschiedlicher Gewichtung für das gesamte Buch und alle Tools gilt.

Kapitel 8 zum Thema Hochstatus und Tiefstatus (nach Keith Johnstone) ergänzt diese Werkzeugbox um den Aspekt „Ja zur Körpersprache!“

Die Zahl der von mir empfohlenen „Teilnehmer“, die vorgesehene „Dauer“ der Übung, ihre „Ausführung“ sowie den Bedarf an „Raum/Material“ sehen Sie auf einen Blick.

„Energie“ beschreibt auf einer Skala von 1-5, welche Energie das jeweilige Tool bei den Teilnehmenden hervorruft. „1“ bedeutet eine geringe Aktivierungsenergie, während bei „5“ alle sehr wach und aktiv durch das Tool werden.

Das „F“ steht bei einigen wenigen Tools für „Fortgeschrittene“, das heißt, die Teilnehmenden sollten vor ihrem Einsatz schon einige andere Tools aus der angewandten Improvisation kennengelernt haben.

Welchen konkreten Mehrwert die einzelnen Übungen im Training bieten, lässt sich mithilfe der Stichworte unter „Kompetenzen“ und „Ziel/Nutzen“ schnell ablesen.

Unter „Anmoderation“ finden Sie ein praktisches Beispiel zur Anregung, das Sie natürlich in Ihre eigenen Worte übersetzen werden.

Die Abschnitte „Transfer“ und „Monikas Erfahrung“ erläutern ausführlich, wie Sie als Trainerin und Trainer damit arbeiten können und setzen den Bezug zur Arbeitswelt.

Im Online-Bereich biete ich Ihnen einige weitere Übungsalternativen sowie Hinweise, welche der Übungen sich für virtuelle Teams eignen. Darüber hinaus finden Sie dort einige Überlegungen zum virtuellen Einsatz und außerdem Übungen speziell für virtuelle Teams. Dies alles können Sie digital abrufen. Den Link finden Sie in der Umschlagklappe. Insgesamt erwarten Sie mit diesem Werk ungefähr 130 Übungen.

Nutzen Sie dieses Buch wie ein Rezeptbuch – blättern Sie es auf der Suche nach Inspiration durch und wählen Sie nach Geschmack einzelne Tools, die alle gut für sich alleine funktionieren. Sofern für ein Tool eine oder mehrere bestimmte Vorübungen aus dem Buch empfohlen werden, ist dies angegeben.

Für die Sicherstellung der Gendergerechtigkeit gab mir der Verlag den Freiraum für eine „Quotenlösung“: Ich verwende von Tool zu Tool abwechselnd mal die männliche, mal die weibliche Form, es sind jedoch immer alle Menschen gemeint.



**Download-
Ressourcen finden
Sie stets dann,
wenn Sie dieses
Icon sehen.**

Ja zum Risiko!



Geschenke

Teilnehmer	2-100
Ausführung	Zuerst im Kreis nacheinander (bei mehr als 16 Teilnehmern einen Kreis mit 16 Personen bilden, die anderen schauen von außen zu, dann in Partnerarbeit gleichzeitig).
Dauer	20 Minuten
Energie	3
Kompetenzen	Behaupten der eigenen Deutung trainieren. Erkenntnis und Anerkennen von unterschiedlichen Interpretationen. Loslassen und Abgeben eines Teils der Verantwortlichkeit.
Raum/Material	Alle Teilnehmer sollten bequem Platz in einem ansonsten leeren Raum haben.
Vorübungen	Keine

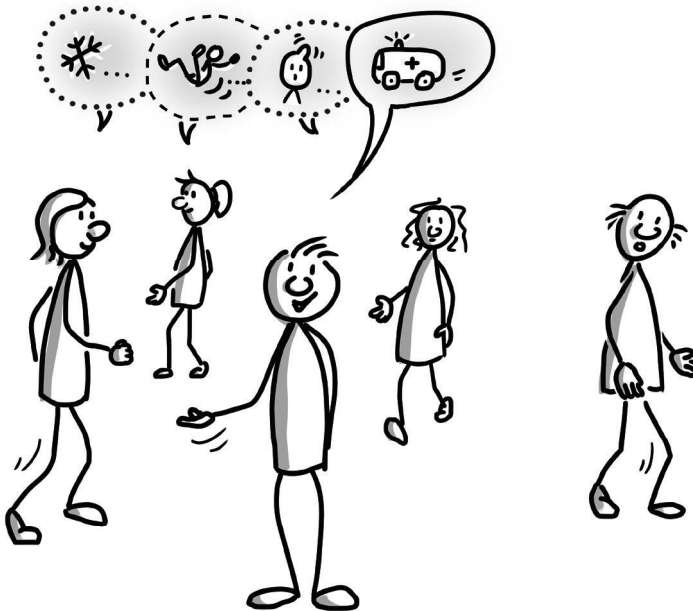
Kurzbeschreibung Ein imaginäres Geschenk wird pantomimisch und wortlos übergeben. Der Empfänger nimmt es möglichst genau entgegen und hält es so, wie es der Geber überreicht hat. Je nach Größe und Gewicht mit beiden Händen oder nur auf einer Hand. Dann sieht sich der Beschenkte den Gegenstand an, lässt sich durch das imaginäre Objekt inspirieren und bedankt sich: „Vielen Dank für ...“ Der Schenker sagt „Bitteschön!“. Nun wird der imaginäre Gegenstand weggelegt und die Rollen wechseln.

Ziel/Nutzen Verantwortung abgeben und übernehmen. Konstruktiver Umgang mit möglichen Missverständnissen.

„Wir machen uns nun zuerst im Kreis Geschenke. Ich nehme ein imaginäres Geschenk, hebe es zum Beispiel vom Boden auf und definiere mit meiner Haltung, wie schwer und wie groß es ist. Ich gebe es Ihnen. Sie nehmen es genauso, wie ich es gehalten habe, befühlen es, schauen es an und entscheiden, was es ist. Sie bedanken sich dann, zum Beispiel so: ‚Vielen Dank für den Ball.‘ Oder: ‚Vielen Dank für den Globus.‘ Oder was auch immer Sie darin erkennen können. Bedanken Sie sich aber bitte so begeistert wie möglich, egal, was Sie bekommen. Ich als schenkende Person akzeptiere das und sage ‚Bitteschön!‘ Dann legen Sie es weg und geben dem nächsten Nachbarn ein neues Geschenk. Und ich fange mal an.“

Lassen Sie die Runde laufen und erläutern Sie nach der Runde den Transfer.

Danach geht es in die Partnerarbeit: „Jetzt gehen Sie in Partnerarbeit und geben sich Geschenke hin und her. Es ist nicht wichtig, was der Schenker im Sinn hat, es ist kein Ratespiel, sondern es geht nur um das Teamwork und dass Sie offen bleiben für andere Interpretationen. Wenn Sie merken, dass Sie keine Ideen mehr haben, machen Sie offene Angebote, Sie müssen gar nicht wissen, was Sie verschenken.“



- Transfer** ▶ „Wie war es?“ – Wenn die Teilnehmer über ihre Erfahrungen sprechen, ist ein Punkt besonders wichtig: Es ist kein Ratespiel und es gibt kein richtig oder falsch, sondern es gilt: Was der Beschenkte daraus macht, das ist es dann auch. Hier geht es darum zu akzeptieren, was der andere interpretiert und was genau so seine Berechtigung haben kann. Je konkreter die Idee als schenkende Person ist, desto mehr braucht sie Offenheit, die Interpretation des anderen zuzulassen.
- ▶ Bevor Sie nun paarweise hin- und her schenken lassen, weisen Sie darauf hin, dass es konkrete und offene Angebote gibt. Dazu kann man auf Angebote zurückgreifen, die man im Kreis beobachtet hat. Ein konkretes Angebot liegt z.B. dann vor, wenn sich jemand bückt, offenkundig etwas pflückt, daran riecht und es wie eine Blume weitergibt. Auch hier geht es um Offensichtlichkeit und darum, dass es immer um ein mögliches Verstehen geht. Also wird sich der Empfänger wohl für eine Blume bedanken. Ob das nun eine Rose, eine Nelke oder eine Tulpe ist, bleibt seiner Assoziation überlassen. Wenn er aber nun eine Blume erkennt und sich trotzdem für eine „Schubkarre“ bedankt, dann hat er einen Gag gemacht. Dies ist manchmal witzig, aber nicht förderlich fürs Teamwork und dafür, den anderen gut aussehen zu lassen. Dies geschieht mit der Entscheidung für das Offensichtliche. Denn dann bleibt die gute Energie erhalten, denn jeder spürt, dass der Kollege einen verstehen will.
- ▶ Selbst bei sehr konkreten Angeboten kann man etwas missverstehen, etwa wenn jemand etwas Großes herrollt. Dies könnte eine Schneekugel sein, ein Teppich oder ein riesiger Hefeteig. Solange es zur Pantomime passt, ist alles möglich. Und darin liegt auch der Sinn der Übung: Missverständnisse nicht als Ärger und Absicht zu sehen, sondern als Ausdruck unterschiedlicher Sichtweisen und als Chance, etwas Bestimmtes anders und neu zu sehen.
- ▶ Daneben gibt es offene Angebote: Dies passiert, wenn der Geber nur entscheidet, wie groß etwas ist, ob er es aus der Luft holt, vom Boden aufhebt, und wie er es überreicht. Dabei muss er präzise sein in der Form, braucht jedoch selbst nicht zu wissen, was er verschenkt. Er kann seinen Partner die Arbeit machen lassen. Dies ist vor allem für Menschen mit großem Kontrolldrang eine Chance. Sie geben Verantwortung ab und vertrauen darauf, dass der Partner etwas daraus macht.
- ▶ Nach der Partnerarbeit sollten Sie fragen: „*Wer hat denn nun auch mal zwischendurch offene Angebote gemacht? Wie war es?*“ Oder: „*Was funktioniert gut, was weniger?*“ Manchmal liegt das Problem daran, dass jemand eine ganze Geschichte pantomimisch erzählt. Dies macht es sogar schwerer, das Geschenk zu erkennen, denn der

Empfänger muss viel mehr verstehen. Möglicherweise ist die Frustration auch größer, wenn ein Geschenk nach einer aufwendigen Pantomime nicht verstanden wird. Eines der Prinzipien im Improvisationstheater ist „Einfach bleiben“, denn was für einen selbst offensichtlich ist, muss es noch lange nicht für den Partner sein. Tauschen Sie sich nach der Übung aus, in welchen beruflichen Situationen eine so offene Haltung von Vorteil ist.

- ▶ Dies ist eins meiner Basis-Tools, das ich oft und sehr gern verwende.
- ▶ Diese Übung geht auch in Dreiergruppen. Dann verschenkt eine Person einen imaginären Gegenstand zweimal mit der gleichen Haltung an zwei Personen. Diese bedanken sich dann jeweils separat, wobei es für das Gleiche, aber auch für etwas ganz Unterschiedliches sein darf. Jeder Beschenkte sollte sich entschieden haben, was er sieht, bevor er sich dafür bedankt. Dies ist eine gute Lösung, wenn durch die Partnerarbeit eine Dreiergruppe übrigbleibt oder wenn man den Aspekt betonen möchte, dass jeder anders tickt, weil man dies in der Dreier-Konstellation direkt erfährt.
- ▶ Wenn Teilnehmer sagen, es fällt Ihnen nichts ein, liegt es entweder daran, dass sie nur konkrete Dinge verschenken oder dass sie keine Variationen finden, wie sie verschiedenste Gegenstände halten könnten. Hier wäre ein Partnerwechsel hilfreich, wobei jeder immer neue Geschenke geben sollte.

Monikas Erfahrung

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen