

Der empathische Ringkampf. Im Team kreativ zusammenarbeiten

Von Axel Klopprogge

Seit jeher besteht das Gefühl, dass Zusammenarbeit in Gruppen wichtig ist für kreative Ergebnisse – wenn möglich noch in interdisziplinärer oder sonstiger Vielfalt. Allerdings sind die Ergebnisse der sozialpsychologischen Forschung durchaus ernüchternd: Eine Gruppe leistet nicht unbedingt mehr als der beste Einzelne aus der Gruppe. Die Pioniere der Kreativitätstechniken haben darauf hingewiesen, dass diverse Zusammenarbeit kein Selbstläufer ist und dafür anspruchsvolle Techniken entwickelt. Außerdem Blickt man bei Kreativität nicht ohne Grund in das Feld der Kunst.

Ein Blick auf das Improvisationstheater

Was das Handwerkszeug und Funktionieren kreativer Zusammenarbeit betrifft, kann man besonders vom Improvisationstheater viel lernen. Das Improvisationstheater ist keine Lockerungsübung für verklemmte Ingenieure, die vor oder neben der eigentlichen kreativen Zusammenarbeit stünde sondern es führt tief in das Geheimnis kreativer Gruppenarbeit. Und dabei wird in überraschender Weise deutlich, wie streng die Regeln dieses Prozesses sind und wie weit die übliche Zusammenarbeit in Unternehmen davon entfernt ist. Beim Improvisationstheater stehen mehrere Schauspieler und oft noch ein Musiker auf der Bühne. Pro Sequenz wird ein Format vorab festgelegt und dem Publikum mitgeteilt. Dann gibt es ein inhaltliches Stichwort oder Thema aus dem Publikum. Handlung, Dialoge, Pointen und Schluss werden improvisiert. Die einzelnen Sequenzen dauern etwa zehn Minuten.

Als Zuschauer meint man zunächst, das Wesentliche am Improvisationstheater sei die überbordende Kreativität, Schlagfertigkeit und Witzigkeit der Schauspieler. Auch das gehört gewiss dazu, aber noch entscheidender ist der „empathische Ringkampf“ zwischen den Schauspielern und natürlich auch zwischen Schauspielern und Publikum. Es gibt kein Drehbuch wie beim normalen Theaterstück, sondern man muss ständig eingehen auf das, was der andere anbietet, und doch gleichzeitig verhindern, dass man einfach darin aufgeht. Denn wenn man sich dem Mitspieler einfach „hingäbe“, wäre ein interessantes Spiel genauso unmöglich wie wenn man sich ständig dagegen wehrte oder die Angebote gar nicht bemerkte. Wenn alles allein an der Schlagfertigkeit, Witzigkeit und überbordenden Kreativität hinge, wären die Schauspieler wohl nach zwei Wochen total ausgelaugt und ständig in Gefahr, eine Karikatur und Imitation der eigenen Schlagfertigkeit und Witzigkeit aufzuführen. Wenn sich dagegen A und B aufeinander einlassen, ohne die Spannung aufzulösen, dann kommt fast zwangsläufig C heraus – ein neuer Gedanke, eine neue Sichtweise, ein neuer Reifegrad der Idee.

Obendrein sind auch die scheinbar ernüchternden Erkenntnisse der Sozialpsychologie zur Gruppenleistung mit Vorsicht zu genießen. Alle Versuchsanordnungen zur Gruppenleistung gehen immer davon aus, dass die Aufgabe darin besteht, richtige Aussagen und

richtige Problemlösungen zu finden für Dinge, die eine richtige Antwort haben und zu deren Richtigkeit die Versuchsperson selbst nichts beitragen muss oder beitragen kann. Dies ist aber eine Situation, die im wahren Leben außerhalb von Multiple-Choice-Tests, Führerscheinprüfungen und Meinungsumfragen nur selten vorkommt.

Die Regeln des „empathischen Ringkampfes“

Das dazu notwendige Verhalten steht in einem starken Gegensatz zur üblichen Workshop- und Besprechungskultur in Unternehmen. Genau deshalb können gestalterisch arbeitende Fach- und Führungskräfte vom Improvisationstheater so viel lernen. Natürlich lernt man im Improvisationstheater auch etwas über den Mut und die Lust an der Kreativität. Viel wichtiger ist aber, dass der empathische Ringkampf, der auf der Bühne stattfindet, in ernsthafter und direktester Weise in das Herz kreativer und gestalterischer Prozesse führt: Die Bühne ist leer und es gibt keine Texte, allerdings ein erwartungsvolles Publikum. Man kann sich nicht hinter einem Moderator, nicht hinter schicker Architektur, nicht hinter einem originellen Workshop-Design verstecken. So seltsam das klingt: Auf der Bühne kann man nicht schauspielern. Auf der Bühne kann man keine Politik machen. Man kann weder schweigen noch den anderen totreden. Man kann nicht durch altkluge Kommentare oder Fragen die mangelnde Substanz der eigenen Beiträge ersetzen. Man kann auch nicht durch ständiges Telefonieren oder Zuspätkommen seine Wichtigkeit demonstrieren. Auf der Bühne muss man zu hundert Prozent präsent sein. Man muss persönlich und ungeschminkt inhaltliche Verantwortung übernehmen – für sich und für das Gelingen des Ganzen. Improvisationsschauspieler spielen nicht, um sich auf etwas anderes vorzubereiten oder etwas anderes zu simulieren. Nein, das Spiel ist der Akt selbst und somit von größter Ernsthaftigkeit.

Es soll an dieser Stelle nichts dogmatisiert oder kaputtgeredet werden. Es soll dafür sensibilisiert werden, dass eine diverse Gruppenzusammensetzung bei aller potentiellen Fruchtbarkeit kein Selbstläufer ist, sondern durchaus Transaktionskosten verursacht – bis zum Stillstand und Scheitern. Interdisziplinäre oder sonstige grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist Arbeit. Sie erfordert eine gemeinsame Sprache, Regeln, überlappende Fachkenntnisse, Zuhören, den Respekt vor den anderen und ein hohes Maß an Loyalität und Ausdauer. Genau die Tugenden, denen wir im Improvisationstheater begegnet sind.

Am Ende sollte man sich auch einen besonderen Nutzen der kreativen Gruppenarbeit vor Augen halten: Wenn Menschen gemeinsam eine neue Idee oder Lösung entwickeln, dann ist die Frage, ob man das schneller alleine oder im Team machen könnte, nur die halbe Antwort auf die Frage nach der Teamleistung. Die andere Hälfte besteht darin, was passiert, wenn man die Lösung gefunden hat. Der geniale Einzelerfinder ist dann immer noch alleine. Die Gruppe besteht aber nicht nur aus sieben Problemlösern, sondern auch aus sieben Implementierern oder sieben Missionaren.

Interdisziplinäre und kreative Zusammenarbeit in Teams ist kein Selbstläufer. Er ist aber auch keine Geheimwissenschaft. Sie unterliegt Regeln und sie ist konzentrierte Arbeit ohne „Schauspielerei“. Dieser regeln kann man lernen und einüben – zum Beispiel mithilfe der Experten des Improvisationstheaters.