

Stefan Pawlata

Ist Theater nur ein Spiel?

Zur Wirksamkeit und zum Bedarf
theaterpädagogischer Methoden in der
Reflexionsarbeit mit Teams



ibidem

Stefan Pawlata

Ist Theater nur ein Spiel?

Zur Wirksamkeit und zum Bedarf theaterpädagogischer Methoden in der Reflexionsarbeit mit Teams

Mit einem Vorwort von Harald Hahn

Stefan Pawlata

IST THEATER NUR EIN SPIEL?

Zur Wirksamkeit und zum Bedarf theaterpädagogischer
Methoden in der Reflexionsarbeit mit Teams

Mit einem Vorwort von Harald Hahn

ibidem
Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available on the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Coverfotografie: LippZahnschirm

ISBN (E-Book [PDF]): 978-3-8382-7968-8

© *ibidem*-Verlag, Hannover • Stuttgart 2025

Leuschnerstraße 40
30457 Hannover
info@ibidem.eu

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und elektronische Speicherformen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who commits any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Inhalt

Vorwort von Harald Hahn	9
Einleitung	11
1. Teams und professionell begleitete Reflexionsrahmen für Teams	17
1.1 Merkmale von Teams.....	17
1.2 Ziele in der Teamzusammenarbeit: Trivialisierung von Arbeitsprozessen und Förderung einer Teamresilienz ..	21
1.3 Wege und Angebote der Reflexion von Teamarbeit.....	26
1.3.1 Teamsupervisionen.....	27
1.3.2 Teamentwicklung	30
1.3.3 Teambuilding und Teamtraining	31
1.3.4 Der Einsatz von Methoden in der Reflexion mit Teams	32
1.4 Wirksamkeiten von Reflexionsangeboten für Teams am Beispiel von Teamsupervisionen	35
1.5 Bedarf an Reflexion von Teamarbeit in verschiedenen Branchen	40
2. Einblicke in die theatrale Arbeit und ein Überblick zu theaterpädagogischen Zugängen.....	43
2.1 Theaterpädagogik und die Vielfalt von Begriffen	44
2.1.1 Was ist „Theater“?.....	45
2.1.2 Zum Begriff „Spiel“	47
2.1.3 Der Begriff „Theaterpädagogik“	50
2.1.4 Lernen durch Bilder.....	52
2.2 Augusto Boal und das Theater der Unterdrückten.....	54
2.2.1 Paulo Freire und die Pädagogik der Unterdrückten.....	56
2.2.2 Techniken des Theaters der Unterdrückten: Bildertheater und Forumtheater	58
2.2.3 Das Theater der Unterdrückten als Methode zur Teamreflexion	61
2.3 Das Improvisationstheater	63

2.4	Storytelling: Das Erzähltheater.....	67
2.5	Das Psychodrama.....	70
2.6	Das Unternehmenstheater: Bedarfsorientiertes Theater für Unternehmen	73
2.7	Wirksamkeiten der Theaterpädagogik – eine Zusammenfassung.....	77
3.	Forschungsdesign und methodisches Vorgehen.....	81
3.1	Erkenntnisinteresse, Forschungsgegenstand und Forschungsfragen	81
3.2	Das Forschungsdesign und die methodologische Positionierung.....	84
3.3	Beschreibung des Forschungsfeldes und des Samplings.....	85
3.4	Die Datenerhebung mittels problemzentrierter Leitfadeninterviews.....	88
3.5	Die Auswertung anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse	90
4.	Forschungsergebnisse	93
4.1	Rahmenbedingungen für den Einsatz theaterpädagogischer Methoden	93
4.1.1	Aufträge und verwendete Begriffe in der Außendarstellung	94
4.1.2	Rahmenbedingungen: Zeit, Geld und Raum	96
4.2	Anwendungen theaterpädagogischer Methoden in Gruppen und Teams	97
4.2.2	Transparenz vor dem Einsatz theaterpädagogischer Methoden	98
4.2.3	Widerstände und Vorurteile – die Angst vor Spiel und Theater.....	101
4.2.4	Themenfindung und Einstieg	104
4.2.5	Team-Geschichten werden sichtbar – durch Szenen, Erzählungen und Aufstellungen.....	107
4.2.6	Die Zusammenarbeit im Team: Kommunikation und Kooperation.....	110

4.2.7 Teamrollen, Rollenflexibilität und Perspektivenwechsel	112
4.2.8 Tabus und Konfliktmanagement	114
4.2.9 Aktion und Reflexion – Transfer in den Arbeitsalltag	116
4.3 Wirksamkeiten theaterpädagogischer Methoden für Teams	118
4.3.1 Wirksamkeiten für die einzelne Person	119
4.3.2 Wirksamkeiten für Gruppen und Teams	121
4.4 Der Bedarf theaterpädagogischer Methoden in Teamreflexionen in verschiedenen Arbeitsfeldern und Branchen	128
4.4.1 Der Einsatz theaterpädagogischer Methoden in diversen Arbeitsfeldern und Branchen.....	129
4.4.2 In welchen Branchen wird Bedarf gesehen?	134
4.4.3 Eine „Wunderfrage“ zur gesellschaftlichen Wirksamkeit und zum Bedarf theaterpädagogischer Methoden	135
5. Diskussion der Ergebnisse	139
5.1 Anwendungen theaterpädagogischer Methoden in Teams	139
5.2 Wirksamkeiten theaterpädagogischer Methoden für Teams	150
5.3 Der Bedarf theaterpädagogischer Methoden in der Arbeit mit Teams	158
6. Zusammenfassung und Ausblick	163
6.1 „Ist Theater nur ein Spiel?“ Die Beantwortung der Forschungsfragen	163
6.2 Gültigkeit und Grenzen dieser Forschungsarbeit.....	167
6.3 Ein Ausblick und weiterführende Fragen	169
7. Eine Toolbox zum Schluss: Methoden aus der Theaterpädagogik in der Reflexionsarbeit mit Teams...	173
7.1 Aufwärmen und Ankommen der Teams	174
7.2 Themen finden – Reflexionsraum öffnen	182
7.3 Themen bearbeiten	187

7.4 Kooperation, Vertrauen, Dialoge fördern – Paarübungen im Team.....	189
7.5 Abschließen.....	192
Nachwort	193
Literaturverzeichnis	195

Vorwort

von *Harald Hahn*

Kennen Sie das? Die Teamsupervision, alle sitzen rund um den Tisch, eine Tasse Kaffee nach der anderen wird getrunken, einige schauen schon nach zehn Minuten auf die Uhr, es wird viel geredet, geredet und geredet.

Der Supervisionsmensch beschreibt fleißig Flipchartpapiere, aber irgendwie sind alle Teilnehmenden froh (auch wenn sie es nicht offen zugeben), wenn sie die Supervision hinter sich gebracht haben. Und weiter an die Arbeit.

Durch eine solche Teamsupervision, bei der ich vor fast zehn Jahren als Teilnehmer dabei war (ich hatte damals in Berlin für eine kurze Zeit eine halbe Stelle als Diplompädagoge angenommen), kam mir die Idee, Theater und Supervision miteinander zu verzahnen.

Seit diesem einschneidenden Erlebnis und nach der Absolvierung meiner Zusatzausbildung zum systemischen Berater arbeite ich mit Methoden aus dem „Theater der Unterdrückten“ und „Improvisationstheater“ mit meinem Ansatz: „Theatrale Supervision“.

Im Kontext der Arbeit mit dem „Theater der Unterdrückten“ durfte ich in Graz im Rahmen eines Workshops zum „Zeitungstheater“ Stefan Pawlata kennen lernen. Er hat mich auch als Künstler mit seinen Solotheaterprojekten für meine künstlerische Arbeit inspiriert. Kreative Menschen im Coaching und in der Supervision sind häufig vielseitig.

Sehr erfreulich fand ich es dann, dass er mir erzählte, auch mit theaterpädagogischen Methoden Supervisionsprozesse zu begleiten und er sich überlegt, dazu auch wissenschaftlich zu arbeiten. Seine Masterarbeit haben Sie nun in überarbeiteter Buchform mit einer praktischen Erweiterung vor sich liegen. Aus der Synthese von wissenschaftlicher und praktischer Arbeit entstand das vorliegende Buch mit dem Anspruch, Menschen in der Praxis für die eigene Arbeit mit theaterpädagogischen Methoden zu begeistern.

Reflexionen in Teams mit Methoden aus der Welt des Theaters sind kreative Supervisionsprozesse, bei denen Teilnehmende sich nicht hinter einer Kaffeetasse verstecken können, da der Körper eingebunden ist. So entsteht a priori eine emotionale Beteiligung in der Supervision oder auch im Coaching.

Aber ist denn Theater geeignet für Reflexionen in Teams? Und überhaupt, wir wissen doch: Musik ist doch nur ein Hobby und Theater ist doch nur ein Spiel, oder?

„Und überhaupt...“ würden jetzt noch einige sagen. Was hat denn das Spiel in der Arbeitswelt zu suchen? Arbeit ist doch eine ernste Sache und Supervision verursacht auch Kosten, „da muss doch was überkommen“.

Viele Menschen, die mit kreativen Methoden die Arbeitswelt humaner gestalten wollen, kennen diese und andere Vorurteile, die ihnen häufig begegnen.

Es ist jedoch legitim die Frage zu stellen, wie wirksam Methoden aus der Theaterpädagogik in Reflexionsprozessen bei Teams sind und wie genau mit diesem Werkzeug gearbeitet wird. Der Autor beantwortet diese und andere relevante Fragen zur Theaterpädagogik in der Supervision ausführlich in diesem Buch. Ich möchte jetzt an dieser Stelle nicht das Inhaltsverzeichnis wiedergeben.

Ein großer Verdienst des Buches sind für mich all die Expert:innen, die zu Wort kommen. Sie stellen mit ihren Aussagen eine sehr lesenswerte Verbindung zwischen Praxis und Theorie her. Sie arbeiten seit Jahren in diesem Feld und wurden für diese Publikation vom Autor befragt.

Auch die Toolbox am Ende des Buches ist für Menschen in der Praxis eine kleine Schatzkiste, um sich für die eigene Arbeit mit theaterpädagogischen Methoden zu bedienen.

Ich freue mich auch, dass dieses Buch im Ibidem Verlag erscheint – dem Verlag, in dem die „Berliner Schriften zum Theater der Unterdrückten“ publiziert werden.

Ihnen, liebe Leser:innen, wünsche ich nun erkenntnisreiche Stunden bei der Lektüre des Buches.

Einleitung

Meine Großmutter hat aus ihrer Lebenserfahrung heraus gesagt: „Der Zufall bestimmt das Leben.“ Durch einen dieser Zufälle bin ich zu meinen ersten Theater- und Bühnenerfahrungen mit Mitte 20 gekommen. Auf einer Hochzeit, bei der ich Gast war, wurde für ein Hochzeitsspiel noch eine Person gesucht. Freiwillig hätte ich mich nicht dazu gemeldet, ich wurde direkt angesprochen. Für ein freiwilliges Teilnehmen wäre meine Angst zu groß gewesen – auf einer „Bühne“ zu stehen, spontan etwas von mir zu zeigen, gesehen und möglicherweise bewertet zu werden, unvorstellbar. Trotz meiner psychosozialen Grundausbildung kannte ich Theater oder Theaterpädagogik nicht. Durch die Teilnahme an besagtem Hochzeitsspiel entstand aber das Interesse, mehr an Bühnenerfahrungen zu sammeln.

Kurz darauf lernte ich die Theaterpädagogik kennen – und meine theaterpädagogische Entwicklungsreise begann. Zunächst absolvierte ich eine Theaterpädagogik-Ausbildung, danach folgten verschiedene Erfahrungen in der theaterpädagogischen Arbeit mit Gruppen. Meine professionelle Haltung orientiert sich am „Theater der Unterdrückten“ von Augusto Boal: „Die Bühne ist eine Probe für die Wirklichkeit“ und „Es braucht Mut, um glücklich zu sein“. Diese beiden Zitate leiten meine berufliche Arbeit.

Mein Tätigkeitsprofil vervollständigte schließlich – nach der Sozialen Arbeit und der Theaterpädagogik – die Supervision und Organisationsentwicklung. Meine Erfahrungen durch die beginnende Arbeit mit Teams haben sich mehr und mehr miteinander verflochten: Erste Erkenntnisse der Wirksamkeit theaterpädagogischer Methoden gewann ich durch Rückmeldungen von Teams nach Teamentwicklungstagen. Als besonders positiv wurde wahrgenommen, dass durch die von mir eingesetzten Methoden ein tieferes Verständnis untereinander entstehen konnte. Emotionen, die im Arbeitsalltag zumeist keinen Platz haben, durften gezeigt werden, das sich Zeigen und miteinander Lachen schuf mehr Klarheit und Leichtigkeit für gemeinsame Arbeitsprozesse.

Mit diesen Erfahrungen entwickelte sich ein neues Interesse meinerseits: Wie entstehen Angebote in Branchen außerhalb des psychosozialen Bereichs? Mit welchen Argumenten und Begriffen kann ich in der Bewerbung meiner Angebote meine ersten

Erkenntnisse hinsichtlich Wirksamkeiten kommunizieren? Für mich als induktiven Lerntyp entwickelte sich daraus die Motivation für die vorliegende Forschungsarbeit: Meine eigenen Erfahrungen aus der Praxis mit der Theorie zur Thematik und Erkenntnissen aus der Literatur zu verknüpfen und diesen Konnex durch die Erfahrungen von Expert:innen aus dem Feld „Theaterpädagogik und Teamreflexion“ anzureichern, ist mir ein großes Anliegen.

Der Terminus „Theaterpädagogik“ löst in seiner begrifflichen Zusammensetzung aus „Theater“ und „Pädagogik“ häufig Missverständnisse aus. So wie ich es selbst bei mir zunächst erlebt habe, entstehen bei vielen Leuten Ängste, sich vor anderen zeigen zu müssen. Oder es kommt zu verschiedenen diffusen Assoziationen hinsichtlich spielerischer Interaktionen. Es werden vergangene Erfahrungen mit Rollenspielen präsent. Oder es entstehen innere Bilder von „miteinander spielen“ wie in der eigenen Kindheit. Mit diesen Unklarheiten stellt sich z.B. bei Mitarbeiter:innen eines Teams die Frage: Was soll uns die Theaterpädagogik bringen?

Die Pädagogik wird (zu Recht) dem psychosozialen Arbeitsbereich (wie Soziale Arbeit, Psychotherapie, Psychologie) zugeordnet, was wiederum neue Assoziationen zum Begriff „spielen“ auslösen kann – und von manchen Branchen und Unternehmen daher als „viel Reden und wenig wirklicher Nutzen“ erachtet wird. In einem Interview im Rahmen dieser Forschungsarbeit wird auf eine theaterpädagogische Intervention in Form eines Spiels im Zuge eines Reflexionsprozesses mit einem Team folgendermaßen reagiert: „Wir müssen hier doch was klären, und so viel Zeit haben wir nicht, und werden wir mal endlich sachlich“ (Interview 7, S. 12).

Es darf angenommen werden, dass die Potentiale und Möglichkeiten in der Anwendung theaterpädagogischer Methoden (z.B. in der Reflexion von Arbeitsprozessen) in der Gesellschaft bislang wenig bekannt sind, wenn bereits der Begriff per se keine klaren Vorstellungen schafft.

Dabei ist Theaterpädagogik im besten Sinne ein Spiel: improvisieren, phantasieren, spontan sein, so tun als ob. Spielen ist die Grundlage menschlichen Forschens und Lernens und wesentlich für die Weiterentwicklung von Teamzusammenarbeit. Wir Menschen verbringen viel Lebenszeit mit Erwerbsarbeit, häufig arbeiten wir dabei in Teams. Der Bedarf an theaterpädagogischen

Methoden und am Spielen darf dabei als generell hoch angesehen werden. Nicht nur das Erwerbsarbeitsleben wird immer komplexer, auch der Stress und Beziehungsarmut nehmen zu. Ideen für den Umgang mit diversen gesellschaftlichen Herausforderungen sind gefragt und vonnöten. Wir brauchen die Phantasie zur Weiterentwicklung unseres Zusammenlebens – sowohl in der Erwerbsarbeit, als auch in der Gesellschaft.

Der Begründer des Improvisationstheater Keith Johnstone postulierte, dass erwachsene Menschen durch ihre Erziehung „verkümmerte Kinder“ geworden seien, die durch die Bürde des „gut angepassten Erwachsenen seins“ verbittert, unschöpferisch, voller Ängste, ohne Phantasie und durchaus feindselig seien (vgl. Johnstone, 2020, S. 118). Dabei sei es möglich, „fantasielose Menschen in kürzester Zeit in fantasievolle zu verwandeln“ (Johnstone, 2020, S. 113). Wie bereits Albert Einstein feststellte, ist Phantasie wichtiger als Wissen, denn Wissen ist stets beschränkt. Mit Phantasie ist es möglich, neue (Arbeits-)Wege zu gehen und verschiedene Perspektiven zu erkennen.

Seitz sieht einen klaren Nutzen im Spiel: Ohne Spiel gäbe es nur Wiederholungen von Ist-Zuständen und keine auf Wandel beruhende Irreversibilität – es können also keine umgekehrten Möglichkeiten entstehen (vgl. Seitz, 2003, S. 279 ff.).

Das Spielen und Ausprobieren des eigenen Wirkens in einem klaren Rahmen schafft Möglichkeiten für alternative Handlungsstrategien, stärkt die Phantasie, ermöglicht den Wandel im Umgang mit Veränderungen oder der Art der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Mit dem Erleben von Theaterpädagogik wird die Beziehungsebene (wie die Beziehungen zwischen den Mitgliedern eines Teams) gestärkt. Es kann auch ein Gefühl von Zugehörigkeit entstehen: „Zugehörigkeit vermittelt ein Gefühl von Sicherheit und stärkt das Wohlbefinden.“ (Hettenkofer, 2023, S. 117)

Das Spiel und die Theaterpädagogik sind Ressourcen, um sich im Rahmen eines Reflexionsangebots mit Beziehungen und Veränderungen auseinanderzusetzen. Diese Wirksamkeiten werden auch von Unternehmensseite bereits erkannt und genutzt. Michael Hüttler stellt in seiner Forschung zum Unternehmenstheater fest, dass theaterpädagogische Methoden in Unternehmen zur Erhöhung von Leistung zwar angewandt werden, den Beteiligten der eigentliche Sinn und Zweck der Methoden allerdings unbekannt sei.

Als Beispiel führt er das von Augusto Boal begründete Theater der Unterdrückten an: Die Methode des Forumtheaters werde im unternehmerischen Bereich zwar eingesetzt, dessen eigentliche Intention – die Befähigung zum Umgang mit Macht- und Unterdrückungsdynamiken – werde aber häufig nicht erläutert (vgl. Hüttler, 2012, S. 180 ff.).

Es ist anzunehmen, dass Methoden genutzt werden, deren Herkunft aus der Theaterpädagogik unbekannt oder zwecks „leichterer Vermarktung“ verschwiegen werden. Methoden werden angewandt, um in Unternehmen die Leistung zu steigern.

Literatur zu Themen wie „Theater und Coaching“, „Theatrale Interventionen bei Moderationen“ oder zur „Theaterpädagogik in Trainings und Workshops mit Gruppen“ ist durchaus zu finden. Hinsichtlich der Kombination „Theaterpädagogik“ und „Reflexionsarbeit mit Teams (Supervisionen, Teamentwicklung, Teamtrainings)“ ist mir bis dato aber wenig an dezidierter Literatur bekannt. Daher widme ich mich in dieser Forschungsarbeit den Anwendungen, Wirksamkeiten und dem Bedarf von theaterpädagogischen Methoden in der Arbeit mit Teams. Ziel ist es, Verbindungen zwischen der Theaterpädagogik und der Reflexionsarbeit mit Teams herzustellen – um den Nutzen für Organisationen und Unternehmen klarer zu kommunizieren und so den Einsatz in verschiedenen Arbeitsfeldern und Branchen zu erhöhen.

Meine Forschung wird dabei von folgenden Fragen geleitet:

1. Wie wirken theaterpädagogische Methoden in der Reflexionsarbeit mit Teams?
2. Welche theaterpädagogischen Methoden werden für welchen Zweck in Teams im Reflexionsprozess angewandt?
3. Wie wird der Bedarf an theaterpädagogischen Methoden in unterschiedlichen Arbeitsbereichen eingeschätzt?

Um den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit zu erläutern, wird in Kapitel 1 zunächst der Begriff „Team“ definiert. Des Weiteren wird beschrieben, welche Rahmenbedingungen Teams benötigen, um miteinander komplexe Aufgaben zu lösen und aufgelistet, welche Reflexionsangebote es für Teams gibt. Zudem werden Einblicke in die Wirksamkeiten von Teamreflexionen anhand der Wirkung von Teamsupervisionen gegeben. Petzold merkt an, dass die Wirkungsforschung der Supervision noch ein junges

Wissenschaftsgebiet sei, da die Supervision selber erst rund 50 Jahre alt ist (vgl. Petzold et al., 2020, S. 214). Daher stehen diesbezüglich im Vergleich zu anderen Wissenschaftsgebieten bis dato nur wenige Forschungsergebnisse zur Verfügung.

Am Ende des ersten Kapitels wird der Fokus auf den Bedarf von Teamreflexionen in verschiedenen Arbeitsfeldern und Branchen gerichtet.

Da es nicht „die“ Definition von Theaterpädagogik gibt, widmet sich Kapitel 2 einigen Grundbegriffen im Kontext „Theater“ und Einblicken in theaterpädagogische Ausrichtungen: dem Improvisationstheater, Erzähltheater, Theater der Unterdrückten, Psychodrama sowie dem Unternehmenstheater. Die acht interviewten Expert:innen haben die Wurzeln ihrer theaterpädagogischen Arbeit in einer oder mehr der genannten Richtungen, daher ist es zu dieser Auswahl gekommen. Im Zuge der Ausführungen werden Grundgedanken, Anwendungen und Wirksamkeiten der theaterpädagogischen Ausrichtungen beschrieben. Eine kompakte Auseinandersetzung zur Begrifflichkeit des „Spiels“ ist ebenso in Kapitel 2 zu finden – eine vertiefende, umfassendere Auseinandersetzung mit diesem Termini würde den Rahmen dieses Buches sprengen.

Im Anschluss an die theoretischen Ausführungen wird in Kapitel 3 auf das qualitative Forschungsdesign eingegangen. Es wurden acht Leitfaden-Interviews mit Expert:innen aus dem deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die Expert:innen arbeiten einerseits mit Teams im Rahmen von Teamsupervisionen, Teamentwicklung oder Teambuildings. Andererseits wenden sie in ihrer Reflexionsarbeit mit Teams theaterpädagogische Methoden an.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden in Kapitel 4 beschrieben und gegliedert in Anwendung, Wirksamkeit und Bedarf hinsichtlich theaterpädagogischer Methoden in der Arbeit mit Teams.

In Kapitel 5 werden die Ergebnisse diskutiert sowie Hypothesen generalisiert und die Theorien mit den Forschungsergebnissen verknüpft, während abschließend in Kapitel 6 schlussfolgernde Antworten auf die Forschungsfragen gegeben werden. Zudem wird ein Blick in die Zukunft geworfen: Fragen für mögliche weitere

Forschungsansätze zum Thema „Theaterpädagogik in der Reflexionsarbeit mit Teams“ werden formuliert.

Vor allem durch die Interviews mit den acht Expert:innen habe ich den Mut gewonnen, selber theaterpädagogische Methoden im Rahmen von Teamsupervisionen und Teamentwicklungstagen anzuwenden. Zum Abschluss dieses Buches gebe ich in Kapitel 7 dazu Einblicke und biete eine Toolbox mit Methoden zum Ausprobieren. Die angeführten theaterpädagogischen Methoden haben ihren Ursprung vor allem im Improvisationstheater oder im Theater der Unterdrückten. Das Ausprobieren und Weiterentwickeln theaterpädagogischer Methoden in der Reflexionsarbeit mit Teams sind für mich eine äußerst freudvolle Arbeit.

1. Teams und professionell begleitete Reflexionsrahmen für Teams

Im ersten Kapitel dieser Publikation wird erläutert, was ein Team als solches ausmacht. Teams sind Teil einer Organisation und bestehen aus ihren einzelnen Mitgliedern mit individuellen Persönlichkeiten. Es gibt Aufgaben, die zu erledigen sind – aber als Einzelperson nicht schaffbar wären. Die gemeinsam zu bewältigende Aufgabe unterscheidet Teams von Gruppen.

Jedes Team zeigt seine eigene Geschichte mit entwickelten Normen und Werten. In der gemeinsamen Arbeit werden die Teammitglieder vor diverse komplexe Herausforderungen gestellt, für die es ein Bewusstsein braucht, um als Team zu lernen. Dazu bieten sich verschiedene Reflexionsmöglichkeiten (vgl. Edding & Schatthofer, 2020, S. 14).

Es werden Herausforderungen für Teams in diesem Eingangskapitel beschrieben und Reflexionsmöglichkeiten für Teams genannt. Was durch Reflexion in Bewegung kommen kann, wird anhand von Beispielen aus der Wirksamkeitsforschung zu Supervisionen beschrieben. Im abschließenden Teil dieses Kapitels wird der Blick auf die Vielfalt unterschiedlicher Branchen und den möglichen Bedarf von Reflexion zur Teamarbeit gerichtet.

1.1 Merkmale von Teams

Harramach, Köttritsch und Veličković sprechen davon, dass nahezu alle erwerbstätigen Menschen in Teams arbeiten. Die Mitglieder dieser „Arbeitsteams“ sollten täglich zusammenarbeiten, wobei es keine Rolle zu spielen scheint, ob die gemeinsame Tätigkeit am selben Ort oder virtuell verrichtet wird. Als Synonym für „Teams“ verwenden die Autor:innen den Begriff „Family Groups“, sogenannte „Arbeitsfamilien“. Jedes Team hat sein eigenes, einzigartiges Theaterstück. Oft besitzt ein Team sogar ein Repertoire von mehreren Stücken, bei dem die Teammitglieder üblicherweise ihre Rollen kennen – oder aber nicht. Dienlich für das Identifizieren der „Spielzüge“ ist eine Reflexion der eigenen Arbeit hinsichtlich des „Stückes“ (vgl. Harramach et al., 2019, S. 5 f.).

Es gibt nach Harramach et al. so viele verschiedene Teamdynamiken, wie es Teams gibt. Ein wesentliches Kennzeichen eines Teams ist nach den Autor:innen, dass jedes Team eine Geschichte hat – eine Vergangenheit, und eine bevorstehende Zukunft. Teams sind in einen Arbeitskontext eingebettet, der die Arbeitsweise entscheidend bestimmt. Es gibt Ziele, Hierarchien, Entscheidungs- und Verhaltensregeln – also einen „Spielplan“, der schon vorhanden, aber der veränderbar und ergänzungsbedürftig ist (vgl. Harramach et al., 2019, S. 7).

Edding und Schattenhofer betonen die Bedeutsamkeit der Geschichte eines Teams, welche die Beziehungen geprägt, die Kultur des Teams geformt und die geltende Ordnung hergestellt haben. Im Verlauf der Team-Geschichte gibt es Krisen, Veränderungen, Einschnitte, Abschiede oder auch Phasen des Gleichmaßes (vgl. Edding & Schattenhofer, 2020, S. 14). Die Geschichte „hat das Team gelehrt, wie viel Spannung die Teammitglieder aushalten können, welche Art der Leitung für sie akzeptabel ist, wie man nach einem Streit am besten weiterkooperiert und vieles andere mehr“ (Edding & Schattenhofer, 2020, S. 14).

Für Rabenstein und Reichel sind Teams „Gruppen mit einem eindeutigen gemeinsamen Arbeitsauftrag“ (Rabenstein & Reichel, 2012, S. 18). Die Mitglieder des Teams sind für die Bewältigung einer Aufgabe oder die Herstellung eines Produkts aufeinander angewiesen. In Verbindung mit der Aufgabe des Teams stehen wesentliche Fragen wie „Wozu sind wir eigentlich da und was machen wir eigentlich?“ (Rabenstein & Reichel, 2012, S. 18).

Wie diese Aufgaben und gemeinsamen Ziele erreicht werden gestaltet sich unterschiedlich. Laut Edding und Schattenhofer ergeben sich diese Unterschiede daraus, wie „teamig“ ein Team ist. Zu diesem „teamig sein“ zählen Rahmen und Raum der Gestaltung des eigenen Arbeitsprozesses, der Grad der Abhängigkeit untereinander und wie autonom über die eigene Arbeit bestimmt werden darf, sowie die Klarheit und der Gestaltungsrahmen konkreter Arbeitsaufträge. Je freier diese Arbeitsprozesse sind, desto „teamiger“ sind Teams. Je „teamiger“ Teams sind, desto mehr braucht es die Reflexion der Teamzusammenarbeit (vgl. Edding & Schattenhofer, 2020, S. 21).

Teams per se können laut Harramach et al. nicht „selbstständig entscheiden“ oder „wahrnehmen“, da sie kein „eigenes“ Gehirn haben