

Das Leben ist eine Bühne

Schon William Shakespeare oder Oscar Wilde wussten: Die Welt oder anders gesagt das Leben ist eine Bühne. Was also liegt näher, als das Handeln von Führungskräften in Unternehmen durch die Brille des Theaters zu betrachten und schauspielerische Fähigkeiten auf den Arbeitsalltag zu übertragen. Brennstoffspiegel sprach darüber mit dem Autor und Branchenkenner Gerd-Inno Spindler, der seine Erkenntnisse und Erfahrungen zu diesem Thema in einem Buch zusammengefasst hat.

Herr Spindler, Ihr neues Buch hat den Titel: „Und Action, bitte! Method Acting für Manager“. Wie würden Sie die Bedeutung dieses Begriffes umschreiben?

Gerd-Inno Spindler: Der Begriff „Method Acting“ („Schauspielmethode“) stammt aus der Schauspielausbildung und stellt dem Schauspieler Fragen über die Figur, die er darstellt und die gegenwärtige Situation, in der er sich selbst als Figur befindet. Method Acting ermöglicht dem Schauspieler eine Situation erleben zu lassen und sie nicht zu „spielen“. Erinnerungen und das Zurückholen von Emotionen spielen hierbei eine große Rolle.

Es geht darum, wahrhaftig zu sein. Das hat zur Folge, dass der Schauspieler in jeder „Spielsituation“ gegenwärtig ist und authentisch in allen Momenten im Bühnen- und Filmgeschehen agiert und reagiert.

Mit Method Acting für Manager habe ich den Begriff auf die Unternehmenswelt übertragen und erweitere ihn um Themen wie beispielsweise nicht zu warten, sondern zu handeln, im Denken neugierig zu bleiben und keine Solokarriere innerhalb des Teams anzustreben. Dinge, die auf der Bühne zu den Basics gehören.

Warum soll sich ein Manager denn damit befassen?

Ich beobachte bei Vorträgen und Präsentationen oft, dass sich der Vortragende weder seiner Situation, noch seiner Wirkung auf andere bewusst ist. Der Text und die Präsentation sind perfekt ausgearbeitet, jedes Wort wurde auf seine Bedeutung untersucht und die PowerPoint-Charts sind vielleicht sogar von Mitarbeitern aus dem Marketing erstellt worden. Und dann, entschuldigen Sie die Wortwahl, schlappet der Manager ohne Körperspannung, unmotiviert auf die Bühne, spricht mit undeutlichen Worten und wirkt auf die Zuhörer einfach nur langweilig und fehl am Platz. Er liest seinen Text – wenn es überhaupt seiner ist – vom Blatt ab, schaut nicht ins Publikum und begeistert nicht. Das, was er eigentlich vermitteln wollte, hat keiner mitbekommen. Schade ums Geld und den Aufwand.

Die Kommunikationswissenschaft betrachtet schon lange nonverbale und verbale sprachliche Mittel. Was ist an Ihrem Ansatz neu?



Oben: Mit einer solchen Körperhaltung entfalten Sie bei Ihrem Gegenüber wohl keine positive Wirkung. Der Daumen „verkrücht sich“ in der Hand.
Unten: Die Arme hängen am Körper herab, die Schultern sind eingezogen.



Mich hat gereizt, die Verbindung von Körper, Sprache, Verhalten, Wirkung und Reaktion zu zeigen. Jede Handlung, egal ob durch den Körper, die Sprache oder das Verhalten ausgelöst, erzeugt eine Reaktion beim Gegenüber. Nur ein Beispiel von vielen: Stellen Sie sich vor, ein Mitarbeiter möchte mit Ihnen sprechen und klopft an Ihre Tür – wobei die Frage bleibt, warum die überhaupt zu ist. Sie bleiben am Schreibtisch sitzen und rufen laut „herein“. Schon sind die Rollen klar und deutlich verteilt: Ich Chef – Du gehorchst. Ein Gespräch mit Respekt und Wertschätzung dem anderen gegenüber kommt so nicht zustande. Und genauso getroffen wird sich dann auch der „Untergebene“ verhalten.

Etwas, was wir in unseren Workshops immer wieder erleben. Und es ist so einfach: Aufstehen, an die Tür gehen, den Besucher hereinbitten, lächeln und einen Platz anbieten. Eine völlig andere Situation. Für beide übrigens.

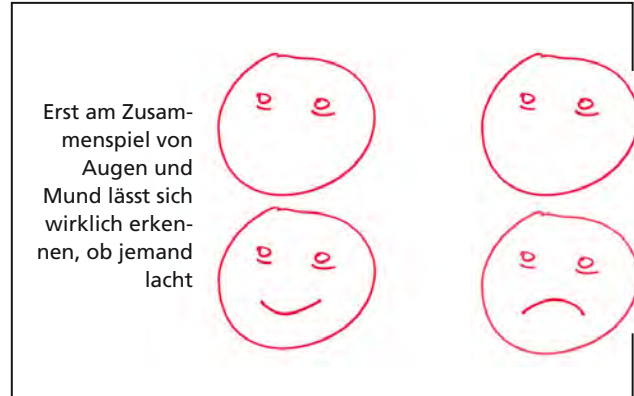
Sie selbst waren viele Jahre Manager in verschiedenen Energieunternehmen, fühlen sich aber auch auf der Bühne als Darsteller wohl. Wie lassen sich in der Praxis diese beiden Welten verbinden, welche Parallelen sehen Sie und wie könnte ein Manager das nutzen?

Auch mir war früher die Wirkung meines „Auftritts“ nicht bewusst, bzw. ich habe die Wirkung völlig unterschätzt. Im Schauspieltraining am Theater habe ich gelernt, ein Bewusstsein für meine Körpersprache zu bekommen, mich bewusst zu bewegen, bewusst zu gehen oder zu stehen. Ich habe gelernt was meine Handlungen auslösen, was es bedeutet „standhaft“ auf der Bühne zu stehen und meinen „Standpunkt“ zu vertreten, laut und klar zu sprechen und richtig zu atmen.

Viele Führungskräfte verschenken ihr Potenzial, weil sie sich über ihren Auftritt und ihre körpersprachliche Wirkung keine Gedanken machen. Wie wirke ich und warum ist das so? Und was kann ich an meinem Auftritt verbessern ohne mich als Person verstellen zu müssen?

Gehen wir mal konkret in die Themen Ihres Buches: Was lässt sich bei der Projekterstellung aus der Theaterwelt lernen?

Wenn ich ein bestimmtes Ergebnis oder eine bestimmte Reaktion erreichen will, müssen diese – wie auf der Bühne – vorbereitet werden. Wenn ich möchte, dass ich als Person ernst genommen werde, darf ich keine Karikatur einer anderen Person sein.



Es ist sehr hilfreich in einem Projektmeeting die Signale zu erkennen, die andere durch ihre Körpersprache aussenden. Wenn ich diese wertvollen Signale erkenne und wahrnehme, kann ich auf Augenhöhe mit meinem Gegenüber darauf reagieren. Ich befinde mich quasi in einer „Du-Bezogenheit“. Erkenne ich die Signale nicht, bleibe ich in meiner „Ich-Bezogenheit“ und verliere die Kontrolle und meine Zuhörer.

Ist jedes Signal, dass jemand durch seine Körpersprache aussendet, für sich alleine schon aussagefähig?

Nein, das wäre sicher zu einfach. Einzelne Signale deuten eine Richtung an, mehrere Signale die diese Interpretation unterstützen ergeben ein Bild. Ganz entscheidend sind die Abweichungen von einem „Normalverhalten“, der Baseline der Person. So muss das Wippen mit einem Fuß nicht zwingend Nervosität oder Sich-Unwohlfühlen bedeuten, aber im Zusammenspiel mit anderen Signalen schon.

Decken Sie bei der Abbildung (oben) einmal die beiden unteren Köpfe ab. Ist alleine an den Augen zu erkennen, ob die Person lächelt oder traurig schaut? Im Zusammenspiel mit dem Mund, wird es dann eindeutig.

Wie kann man lernen, Atmosphäre – also um im Bild zu bleiben: eine Bühne – zu schaffen? Reicht es dazu, einem Unternehmen ein „Leitbild“ zu geben?

Nein, ein Leitbild ist etwas Theoretisches, wohinter ich mich verstecke, wenn ich selbst nicht „leiten“ kann. Die Führungsperson selbst schafft ein lebendiges Leitbild, weil sie es lebt und jeder es spürt, wenn diese Person den Raum betritt,



Holen Sie Ihren Besucher an der Tür ab und begrüßen Sie ihn.

wenn sie einen Vortrag hält oder an einem Meeting teilnimmt. Sie strahlt das Leitbild förmlich aus, sie macht es greif- und erlebbar. Das ist lebendig.

In meinen Vorlesungen behandle ich mit meinen Studierenden das Thema Leitbild und Kultur von Unternehmen. In der Regel sind sie alle austauschbar und es ist an den Worten nicht zu erkennen, um welches Unternehmen es sich handelt. Wirkliche Führungspersonen sind nicht austauschbar, sie sind unique, das merkt man ihnen an.

Im Theater wird für jedes neue Stück ein neues Bühnenbild geschaffen. Ich habe gute Erfahrung gemacht, das auch im Unternehmen zu tun. Projekt-Meetings oder der Auftakt zu einem neuen strategischen Projekt sollten nicht in der gewohnten Atmosphäre im Unternehmen stattfinden, also nicht in den gewohnten Meetingräumen. In gewohnter Umgebung verhält man sich auch immer gleich. Schaffen Sie ein neues Bühnenbild an einem anderen Ort. Damit schaffen Sie eine neue Umgebung mit neuen Verhaltensweisen. Ändern Sie die Sitzordnung im Meeting, ein anderer Sitzplatz schafft einen anderen Blickwinkel. Wer immer auf seinem alten Stuhl sitzen bleibt, bleibt auch auf seinen alten Ideen sitzen. Brechen Sie das Gewohnte auf, denn das Gewohnte bringt auch immer das gewohnte Ergebnis. Eine andere Umgebung erzeugt andere Gedanken, andere Gedanken erzeugen andere Handlungen.

Sie beschreiben in Ihrem Buch Experimente und mit zahlreichen Bildern die Wirkung von Mimik und Gestik. Soll sich ein Manager also bewusst verhalten oder eher über sein Verhalten bewusst werden?

Es ist gut, bei allem was wir tun, uns unserer Wirkung bewusst zu sein. Es hat keinen Sinn eine Rolle zu spielen, z. B. so zu sein wie ein großes Vorbild, dieses Vorbild zu imitieren. Das wird immer eine Imitation bleiben und auch so auf die anderen wirken. Wie eine billige Kopie. Das Vorbild wird es eben immer besser können. Was jeder absolut beherrscht, ist seine eigene Rolle, sein eigenes Ich. Darin ist niemand besser, niemand authentischer. Es geht nicht darum sich zu verstellen, es geht darum sich seiner eigenen Wirkung bewusst zu sein, zu verstehen, was ein eigenes Verhalten, eigene Worte als Reaktion bei anderen auslösen.

Nehmen wir nur einmal die Gesten, die wir mit unseren Händen machen. Sie verraten so viel über uns und erfolgen doch oft ganz unbewusst. Klopfen Ihnen Ihr Vorgesetzter von oben auf die Schulter, ist das ein Zeichen von „Ich bin hier der Chef und Du mein Untergebener“. Er ist distanzlos und übergriffig in seiner Handlung. Ein Klopfen auf die Schulter, verbunden mit dem Satz „Das ist doch auch Ihre Meinung, oder?“ ist eine Haltung, die keinen Widerspruch duldet. Er behandelt Sie von oben herab. Und auch dieses Verhalten löst natürlich wieder entsprechende Reaktionen bei Ihnen aus. Wenn es denn sein muss, erfolgt ein Schulterklopfen besser von der Seite auf den Arm.

Oft sind es unbemerkte Kleinigkeiten, die über den Ausgang eines Gespräches oder einer Verhandlung entscheiden. Können Sie dazu einige typische Beispiele nennen?

Wenn man mit dem Vorsatz „ich will gewinnen“ in eine Verhandlung geht, wird man dem Partner keine Chance lassen, sich ebenfalls als Gewinner zu fühlen. Wo es einen Gewinn



Gern Inno Spindler (links im Bild) und der anerkannte Schauspieler, Regisseur und Coach, Torsten Stoll, führen typische Gesten und Körperhaltungen vor. Ein seitliches Klopfen auf den Arm wirkt als ernstgemeintes Lob, als Sympathie-Bekundung (oben). Das Klopfen auf die Schulter wirkt dagegen distanzlos und von oben herab (unten).



ner gibt, wird es auch einen Verlierer geben. Das ist keine Verhandlung, das ist bloßer Druck und Machtausübung. Ich gebe meinen Verhandlungspartnern immer das Gefühl, sich nicht selbst aufgeben zu müssen, sondern sich genauso wie ich als Gewinner zu fühlen. Auch der Verhandlungspartner wird in seiner Organisation über das Verhandlungsergebnis berichten müssen.

Wenn ich erkenne, dass mein Partner mit meinen Argumenten überfordert ist oder sie ihn nicht interessieren, wenn ich merke, dass die Verhandlung stockt oder sogar zu scheitern droht, weil sich keiner von seiner Position wegbewegt, dann verändere ich die Situation und schaffe einen „Drehpunkt“. Auf der Bühne ist ein Drehpunkt der Moment ab dem sich eine Handlung ändert. Nach einem Drehpunkt geht es nicht weiter wie bisher. Es wird etwas passieren, was vorher nicht passiert wäre. Das kann ich auch in einer Verhandlung aktiv herbeiführen, indem ich dem Gegenüber ein Glas Wasser anbiete, aufstehe und ein Fenster öffne, ihn nach der Bedeutung eines Bildes an der Wand frage oder seine schöne Armbanduhr bewundere. Dadurch ändert sich die Situation und von dem Moment läuft das Gespräch anders.

An vielen Merkmalen und Veränderungen an dem Gesprächspartner kann ich erkennen, dass ein Drehpunkt notwendig wird. Seine Augen, seine Arme und Hände, seine Schulter- oder Kopfhaltung oder seine Fußstellung verraten mir das. Die Körpersprache ist eine laute Sprache.

Am Theater ist immer vom „Lampenfieber“ die Rede. Den einen motiviert es, der andere fühlt sich dadurch wie gelähmt. Auch als Manager muss man unangenehme Situationen und Gegenüber bewältigen. Haben Sie praktische Tipps dafür?

Es ist völlig normal, dass man vor einer solchen Situation angespannt ist. Wenn ich dann krampfhaft versuche, nicht angespannt zu sein, wird sich das Gegenteil einstellen. Vor einer Vorstellung im Theater ist es genauso. Ich suche mir Textpassagen und Momente auf der Bühne, auf die ich mich freue, ich erinnere mich an gute Vorstellungen und lustige Situationen auf der Bühne oder in meinem Leben. Neben Lockerungsübungen für die Muskulatur und die Stimme, mache ich das vor einer Präsentation oder einem schwierigen Gespräch genauso. Ich spreche z. B. auch schwierige Textpassagen kurz vor einer Vorstellung laut und gehe dabei auf einer gedachten Linie, das erhöht die Konzentration und die positive Anspannung.

In Ihrem Buch schreiben Sie über den „Angriffsmodus“, in dem ein Manager sein soll und vergleichen das mit der Bühnenarbeit. Was ist damit gemeint?

Ich habe oft beobachtet, dass neue und unerwartete Situationen nicht angenommen werden. Es ist bequemer, erst einmal abzuwarten und eine Entscheidung aufzuschieben. An Problemen sind meist die anderen Schuld, die sollen es dann auch selbst lösen.

Auf der Bühne ist das undenkbar. Stellen Sie sich zwei Schauspieler in einem Dialog vor und einer hat einen Texthänger und spricht das „Schlüsselwort“ (Signal für den Schauspielkollegen mit seinem Text anzufangen) nicht. Beide dürfen jetzt nicht anfangen zu erforschen, woran das

gelegen hat. Es muss weiter gehen, sonst stockt das Stück. Derjenige, der die Textorientierung verloren hat, darf nicht zurückdenken. Das würde ihn für den weiteren Verlauf der Vorstellung total blockieren. Abhaken und weiter. Und derjenige, dem das Schlüsselwort oder sogar ganze Textpassagen nicht gesagt wurden, muss schnell entscheiden, wie er die Situation überbrücken kann. Das Publikum darf nichts davon merken. Dieses schnelle Handeln in einer Stresssituation – und die ist es für beide Schauspieler – lernt man auf der Bühne.

Steckt eigentlich in jedem von uns ein „Schauspieler“ und wie lässt sich sicheres Auftreten trainieren?

Auf jeden Fall ist das „Schauspielern“ sowohl auf der Bühne als auch im Unternehmen keine Alternative. Wer „schauspieler“ wird auch als „Schauspieler“ wahrgenommen, wer sich als Person authentisch benimmt, wird als genau diese Person wahrgenommen.

Ein sicheres Auftreten, eine deutliche Aussprache, eine Stimme, ein Auftritt lassen sich trainieren. So wie wir die Körpersignale von anderen erkennen und interpretieren können, geschieht das natürlich auch umgekehrt. Deswegen ist das Wissen darum so wichtig für den eigenen Auftritt.

In unseren Workshops „Method Acting für Manager“ bearbeiten wir – Torsten Stoll und ich – mit unseren Teilnehmern die verschiedenen Themenfelder wie Körpersprache, Auftritt, Ausdruck, Stimme, Sprache, Lampenfieber, Führungsverhalten und strategisches Management. Viele Übungen und Tipps können Sie in meinem Buch „Und Action, bitte“ nachlesen.

An sich selbst zu arbeiten ist das eine. Für ein gutes Stück müssen aber auch die anderen auf hohem Niveau mitspielen können. Wie kann der Chef sein Team am besten dazu bringen?

Führung oder Teamworking ist nicht, dass alle machen was ich will. Respekt und das Vorleben des eigenen „Leitbildes“ schafft Vertrauen in eine Person, der ich folgen kann. Wenn ich mein Team nur mit Menschen besetze, die meine Meinung vertreten, bringt es ein Projekt nicht weiter. Andere Blickwinkel schaffen Fortschritt. Wenn alle im Raum die gleiche Meinung haben, brauche ich das Meeting nicht.

Ein Chef muss für sein Team brennen, dann brennt es auch für ihn. Solokünstler sind hier nicht gefragt. Das Team muss das Ziel des Chefs erkennen. Lassen Sie als Vorgesetzter Bilder bei Ihrem Team entstehen, begeistern Sie, sowie es ein Schauspieler auf der Bühne sein Publikum begeistern will.

Und zum Schluss: Was halten Sie für besser: Routine oder Unsicherheit?

Aus Routine entsteht nicht Neues. Routine ist langweilig. Eine gewisse Unsicherheit, nicht im Auftritt oder in einer Präsentation, aber in der Projektarbeit lässt auch Raum für Fehler, die gemacht werden dürfen. Aus Fehlern lernt man. Wenn ich nie einen Fehler gemacht habe, habe ich nichts gelernt. ◀

Das Gespräch führte Hans-Henning Manz.