

# Wenn der Chef wie Tarzan trommelt

Skitag, Coaching, Kegelabend – es gibt viele Wege, wie man ein gutes Team wird. Eine Verkaufsabteilung von HP hat es mit Improvisationstheater versucht.

Von **Judith Wittwer**

«Häscher mer zwei Stutz?» – Der Verkaufsberater im 14-köpfigen Verkaufsteam des Computerkonzerns Hewlett-Packard in Dübendorf spielt Fredy Hinz. Seine rechte Hand zum Betteln ausgestreckt, in der Linken den Griff eines imaginären Plastiksackes kommt er dem Junkie des Kabarettisten Viktor Giacobbo sehr nahe. Die Gruppe krümmt sich vor Lachen, klatscht.

Vor einer Stunde war die Stimmung im Übungsraum des Zürcher Improvisationstheaters Anundpfirsich nicht annähernd so ausgelassen. Die Blicke verlegen auf den abgewetzten, orangeroten Teppich gerichtet, folgten die meisten HP-Leute den Aufforderungen von Theater-Leiter Frank Renold nur halbherzig. Warf sich dieser engagiert in die Hocke, gingen andere im Kreis bestenfalls in die Knie. Zögernd, teils aus Scham, teils aus Unlust. «Was sollen diese Turnübungen», war aus einzelnen Gesichtern herauszulesen.

Renold lässt sich dadurch nicht beirren. Der Schauspieler arbeitet regelmässig mit Firmengruppen zusammen. In den meisten Teams – seien sie nun von der UBS, von Sunrise oder Swiss Re – herrsche am Anfang Skepsis und Zurückhaltung. «Erst mit den Übungen tauen die Leute auf.» Und das ist genau das Ziel: Sich zu öffnen, Kreativpotenziale bei sich und den anderen zu entdecken, ein motiviertes Team zu werden.

Rollenspiele braucht es dazu nicht zwingend. «Über Erwartungen, Spielregeln und gemeinsame Ziele kann man sich auch im Sitzungszimmer unterhalten», sagt Christoph Kohler, Managing Partner bei der Personalberatung Avenir Consulting. «Das trägt ebenso zum Teambuilding bei.» Mit Improvisationstheater könne es unter Umständen aber einfacher sein, auf einer Methaebene über Themen zu diskutieren. Zum Beispiel über Angst oder Veränderungen im Unternehmen.

## Gute Teams kommunizieren besser

Für Jan Vichr, Chef des HP-Teams, gab es kein Problem, das er mittels Improvisationstheater lösen wollte. Beim zweieinhalbstündigen, 1700 Franken teuren Kurs steht «der Spass im Vordergrund» – danach findet das Weihnachtessen statt. Dennoch verbirgt Vichr nicht, dass er sich von solchen Rollenspielen eine engere Teambindung erhofft. Vor allem zwischen Verkauf und Administration gebe es teilweise unnötige Differenzen, etwa weil die einen am Telefonhörer Leistungen versprochen, bei denen sich bei den anderen im Back-office die Haare aufstellten.

Jetzt stehen sie alle zusammen auf einem Teppich, sprechen immer freier, lauter und lockerer und verrenken sich je länger, je überraschender. Plötzlich wird der KV-Absolvent zum Animationskünstler in einem italienischen Hotel, ein eingeworfener Satz aus der Runde zur Schlüsselszene in einem Minikrimi – und der Chef zu Tarzan, der mit den Fäusten gegen seine Brust trommelt und johlt. «Man lernt sich von einer neuen Seite kennen», sagt Renold nicht ohne Grund.

Sich gegenseitig in unterschiedlichen Situationen erleben, verstehen und einschätzen zu können, gewinnt an Gewicht. Druck lastet nicht nur auf dem Einzelnen; immer stärker fordert die steigende Belastung am Arbeitsplatz auch ganze Teams. «Das verlangt rasche, reibungslose Kommunikation untereinander», sagt Michael Bruggmann, Leiter HR-Consulting von Hewitt Associates. «Je stärker das Zusammengehörigkeitsgefühl, desto besser.»

Mit einem Skitag oder Kegelabend allein ist das Team aber noch nicht gemacht. Ein Arbeitskollege kann ein lustiger Bergwanderer sein, bei der Arbeit aber ein Drückeberger. Meist machen solche Anlässe auch nicht allen Spass. «Wichtig ist daher, dass sie freiwillig sind», meint Kohler. Das gilt selbst für Improvisationstheater, in denen konkrete Jobprojekte aufgegriffen werden. Wer sich zu einer Rolle gedrängt fühlt, dem ist unwohl, mit dem Risiko von kontraproduktiven Folgen.

## Impulse für Verkaufsgespräche

Im HP-Team sind alle in Bewegung – je länger, je engagierter. Vermehrt schwingt



in den Dialogen auch eine Lockerheit mit, die in Verkaufsgesprächen von Vorteil sein kann. Ein schöner Nebeneffekt, sagt Vichr.

Für Inputs ist dennoch weiterhin primär der Chef zuständig - «Teambildung lässt

sich nicht delegieren», so Bruggmann, «es ist eine Führungsaufgabe, die sich über das ganze Jahr in der täglichen Arbeit reflektieren muss.» Wie heisst es doch so schön: Ein Team ist nur so gut wie sein Chef - oder war es umgekehrt?

