

Gerd-Inno Spindler

# Und Action, bitte! Method Acting für Manager

Vom Mitspieler zum Regisseur  
im Unternehmen



Springer Gabler

---

Und Action, bitte! Method Acting für  
Manager

---

Gerd-Inno Spindler

# Und Action, bitte! Method Acting für Manager

Vom Mitspieler zum Regisseur  
im Unternehmen



**Springer** Gabler

Gerd-Inno Spindler  
Kahl am Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-30986-2      ISBN 978-3-658-30987-9 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30987-9>

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

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Stefanie Winter

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Vorwort

Als Führungskraft in einem Unternehmen stehen Sie jeden Tag auf der Bühne des Unternehmens. Bei jedem Gespräch, bei jedem Vortrag, bei jeder Präsentation und jeder Teamsitzung werden Sie beobachtet und hinterlassen einen Eindruck bei Ihren Teammitgliedern, Ihren Kollegen und Zuhörern. Aber ist das auch der Eindruck, den Sie hinterlassen wollen oder wirken Sie durch Ihr Auftreten ganz anders als Sie beabsichtigen? Ein Schauspieler, der vor Publikum in einem Theaterstück auf der Bühne steht, hat die Aufgabe Eindruck zu machen, und er hat für seine Wirkung auf andere eine spezielle Schauspielausbildung durchlaufen. Als Verantwortlicher ein Unternehmen zu leiten, ein Team zu führen oder ein Projekt umzusetzen hat viel gemeinsam mit der Arbeit eines Regisseurs, ein Theaterstück oder einen Film zu inszenieren und mit der Arbeit eines Schauspielers vor Publikum genau den Eindruck zu vermitteln, den der Regisseur beabsichtigt.

Es ist verblüffend, welche Parallelen es zwischen diesen so unterschiedlichen Bereichen und Tätigkeiten gibt. Die Arbeit auf und hinter der Bühne lässt sich sehr gut mit der Arbeit als Führungskraft im Unternehmen vergleichen. Lee Strasberg<sup>1</sup>, einer der bekanntesten Regisseure und Schauspiellehrer, verlangt durch sein Method Acting<sup>2</sup> eine extrem hohe Identifikation des Schauspielers/in

---

<sup>1</sup>Lee Strasberg (1901–1982) US-Theaterregisseur und Schauspieler, Begründer des Method Acting.

<sup>2</sup>Method Acting: Begründer der Lehrmethode war Lee Strasberg, die er auf Konstantin Stanislawski zurückführte. Schauspieler sollen im Sinne des Method Acting nicht etwas nachahmen oder sich darstellen, sondern auf selbst geschaffene bzw. aus der Erinnerung hervorgeholte Stimuli reagieren. Emotionen aus der Erinnerung sollen vom Schauspieler auf der Bühne reproduzierbar gemacht werden. Erinnerungs-, Entspannungs- und

mit der Rolle, die er darstellen soll. Viele Basics aus der Schauspielausbildung sollten ebenso Basics einer Führungskraft sein. Aus diesem Grund habe ich das Method Acting für Manager erstellt.

Ich habe beide Seiten kennengelernt. Als Geschäftsführer habe ich Unternehmen geführt und nach einer mehrjährigen Schauspielausbildung in Theaterstücken als Schauspieler mitgewirkt. Die geforderten Handlungsweisen, Reaktionen auf Situationen und das Vorgehen für eine erfolgreiche Umsetzung sind so ähnlich und vergleichbar, dass es mich gereizt hat, ein Managementbuch zu schreiben, in dem diese Parallelen aufgezeigt werden. Viele Themenbereiche können durch den Vergleich anschaulicher als bisher verdeutlicht werden. Oft erkennt man die Art und Weise bestimmter Aktionen, deren Notwendigkeit und deren Auswirkungen viel leichter, wenn eine Analogie in einen völlig anderen Bereich des Lebens hergestellt wird. Jeder, der schon einmal im Theater oder im Kino war, wird diese Parallelen erkennen und im Berufsalltag als Anstoß nutzen können. Wobei ich hoffe, dass es einen „Alltag“ bei Ihnen im Beruf nicht gibt. Der Vergleich mit der Theaterwelt macht es möglich, das eigene Auftreten und Verhalten zu reflektieren und aus einem anderen Blickwinkel zu beobachten. Er hilft dabei das Verhalten anderer einzuschätzen, zu verstehen und darauf zu reagieren.

Es würde mich freuen, wenn mein Method Acting für Manager Sie dabei unterstützen kann und Sie einiges davon im Unternehmen nutzen können, um damit erfolgreicher zu werden.

Kahl am Main  
Juli 2020

Gerd-Inno Spindler

---

Konzentrationsübungen sind zentrale Punkte des Method Acting. Der Schauspieler soll sich vier Fragen zu seiner Figur und der aktuellen Situation, in der sie sich befindet, stellen:

1. Wer ist die Figur?
2. Wo ist die Figur?
3. Was tut sie dort?
4. Was ist vorher geschehen?

---

## Danksagung

Die Planung, die Recherche, die Gespräche, die Abstimmung, das Ausarbeiten der Übungen, das Erstellen der Abbildungen<sup>3</sup> und Fotos<sup>4</sup>, das Schreiben des Textes und auch die Korrekturen haben viel Zeit gekostet und doch viel Spaß gemacht.

Vielen Dank an meine Frau, die die vielen Ideen und Analogien abends beim Essen und an den Wochenenden endlos anhören musste. Sie war die erste Lektorin und erste Kritikerin. Danke für die engagierte Unterstützung.

Besonderen Dank an Torsten Stoll, der so viele Ideen und Input für dieses Buch gebracht hat. Dein großes Wissen, Dein unermüdliches Engagement bei den Übungen, Fotos und natürlich Deine Insider Kenntnisse um die Theaterwelt, waren ein wichtiger Baustein des Buches. Ohne Dich wären diese wunderbaren Fotos nicht entstanden.

Wertvolle Tipps verdanke ich Susanne und Udo Heckelsberger. Man spürt Eure große Erfahrung aus der obersten Unternehmensebene.

Besonderen Dank an Steffen Strauss von engelbert strauss für unser inspirierendes und spannendes Gespräch mit vielen Beispielen aus der Welt eines erfolgreichen Unternehmens.

Herzlichen Dank auch an das Ensemble des Ludwigstheaters, mit dem ich die herrlichen Stücke spielen durfte, die im Buch immer wieder als Beispiel genutzt werden. Besonderen Dank an Bettina Kurland, mit der ich so oft auf der Bühne stehen und so viele Theaterstücke produzieren durfte. Vielen Dank an Maike

---

<sup>3</sup>Alle Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt ©Gerd-Inno Spindler (außer Abb. 1.7, 1.8 Quelle engelbert strauss, Abb. 2.124 - 2.127 Quelle Torsten Stoll).

<sup>4</sup>Alle Fotos sind urheberrechtlich geschützt ©Gerd-Inno Spindler und Torsten Stoll (außer Abb. 1.6 Quelle engelbert strauss, Abb. 3.4 Quelle Susanne Heckelsberger).

Mai und nochmals an Torsten Stoll, die einige unserer Stücke inszeniert und das Bühnenbild entworfen haben.

Mein Dank geht auch an die vielen Autoren, die ich zitiert habe und deren Lektüre mich immer wieder neu inspiriert hat.

Auch meinen ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kolleginnen und Kollegen, möchte ich danken für die erfolgreiche Zusammenarbeit. Es hat trotz der vielen Arbeit viel Spaß mit Euch und Walburga Himmel gemacht. Wir haben etwas hinterlassen.

Vielen Dank an Stefanie Winter vom Springer Gabler Verlag, die sich für dieses Projekt eingesetzt hat und mir als Lektorin so viel Unterstützung gegeben hat. Vielen Dank an den Springer Gabler Verlag, der dieses Projekt umgesetzt hat. Dieses ist nun schon unser viertes gemeinsames Buch.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Motivation oder Vor der Bühne</b>	<b>1</b>
1.1	Warten ist keine Strategie	2
1.2	Ohne Ziel kommt man nicht an	6
1.3	Zehn Bälle in der Luft	13
1.4	Wer keine Fehler macht lernt nichts dazu	16
1.5	Wer will das eigentlich lesen?	20
1.6	Viele Grüße an die Zukunft, wir kommen!	23
1.7	Streben Sie keine Solokarriere an	26
1.8	Erzeugen Sie ein neues Bühnenbild	31
	Literatur	43
<b>2</b>	<b>Auftritt und Wirkung oder Auf der Bühne</b>	<b>45</b>
2.1	Einen Drehpunkt schaffen	45
2.2	Die Körpersprache ist eine laute Sprache	47
2.2.1	Die zwei Hälften unseres Körpers	54
2.2.2	Augen	56
2.2.3	Mund und Lippen	65
2.2.4	Kopf und Hals	73
2.2.5	Schultern	79
2.2.6	Brust und Atmung	83
2.2.7	Arme und Hände	87
2.2.8	Sitzen	106
2.2.9	Stehen und Gehen	113
2.2.10	Begrüßung und Distanz	125
2.2.11	Revier markieren	128
2.2.12	Gesprächssituationen	133
2.2.13	Der Vortrag	138

---

2.3	Wie Du wieder auftrittst! . . . . .	141
2.4	Wenn Du gehört werden willst, sprich auch so . . . . .	159
	Literatur. . . . .	170
<b>3</b>	<b>Umsetzung oder Hinter der Bühne . . . . .</b>	<b>171</b>
3.1	Wer nicht entspannt, ist verspannt . . . . .	172
3.2	Am Schreibtisch lernt man nichts . . . . .	178
3.3	Bleibe hungrig, bleibe neugierig, bleibe im Angriffsmodus . . . . .	183
3.4	Nicht gesund reden, sondern handeln . . . . .	190
3.5	Ohne Team wird das nichts . . . . .	196
3.6	Ein Team muss für den Chef brennen und er für sie . . . . .	203
3.7	Zuhören statt reden . . . . .	205
3.8	Der Dominoeffekt (Handeln hat Konsequenzen). . . . .	209
3.9	Führen heißt leiten, nicht befehlen. . . . .	215
	Literatur. . . . .	234
	<b>Schlussbemerkung . . . . .</b>	<b>237</b>
	<b>Stichwortverzeichnis. . . . .</b>	<b>239</b>

---

# Über den Autor und den Art Director

---

## Über den Autor



Quelle: HHManz

**Gerd-Inno Spindler** hat in Göttingen Betriebswirtschaftslehre studiert und begann seine Karriere bei Blaupunkt in Hildesheim. Danach war er in leitenden Vertriebs- und Marketingpositionen, u. a. für Black & Decker und Nintendo of Europe tätig. Er wechselte später zur VEBA Oel AG (ab 2002 BP Europa SE), wo er zunächst die Geschäftsführung der Caramba Chemie GmbH, anschließend der Aral Wärme Service GmbH und später der aws Wärme-Service GmbH übernahm.

Heute arbeitet Gerd-Inno Spindler als Autor und Unternehmensberater. Er leitet Seminare und Workshops zum Thema „Querdenken“ und „Anders denken als bisher“ und ist gefragter Referent und Keynote Speaker auf Marketing- und Strategiekonferenzen. Als Dozent für Marketing und Betriebswirtschaftslehre lehrt er an den Hochschulen EC Europa Campus in Frankfurt, Mannheim, Karlsruhe und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg in Mosbach und Heilbronn. Er hat zusammen mit dem Regisseur Torsten Stoll ein innovatives Vortrags- und Seminarkonzept entwickelt, bei dem das Gehörte durch „Zwischensprünge“ und Live „Einspielungen“ aktiv erlebt und

verdeutlicht wird. Sein Buch „Querdenken im Marketing – Wie Sie die Regeln im Markt zu Ihrem Vorteil verändern“ ist mittlerweile in der 2. Auflage im Springer Gabler Verlag erschienen und ein vielbeachtetes Fachbuch zu diesem Thema. „Basiswissen Marketing“ und „Basiswissen Allgemeine Betriebswirtschaftslehre“ sind ebenfalls in der 2. Auflage veröffentlicht und gehören an vielen Hochschulen zu den Standardwerken.

Gerd-Inno Spindler hat an der Actor's Company in Aschaffenburg unter der Leitung von Torsten Stoll Schauspielunterricht genommen und wirkt seitdem in Theaterproduktionen als Schauspieler mit. Zusammen mit einer Kollegin ist er für die Produktion zahlreicher Theaterstücke verantwortlich.

[www.gerd-inno-spindler.de](http://www.gerd-inno-spindler.de)

[gerd-inno.spindler@gis-con.de](mailto:gerd-inno.spindler@gis-con.de)

---

## Über den Art Director



**Torsten Stoll** Als anerkannter Schauspieler, Regisseur, Theaterleiter und Sprecher war Torsten Stoll zwanzig Jahre lang Leiter der ordentlich anerkannten Ausbildungsstätte für Schauspiel in Aschaffenburg. Er hat an der staatlichen Schauspielschule Manfred Riedel in Stuttgart seine Ausbildung absolviert. Es folgten Weiterbildungen im „Method Acting“ und Mental-Training in Rom, sowie Training für Sprache, Stimme und Moderation bei Prof. Dr. Bruckbauer und Hubertus Petroll (ZDF Mainz).

Als Mentaltrainer, Personal Coach und Sprechtrainer berät er regional und überregional Schauspieler, Sänger, Vorstände, Rechtsanwälte, Gymnasiallehrer, Schriftsteller, Führungskräfte und Manager aus allen Bereichen der Wirtschaft.

Als zertifizierter Absolvent des Paul Ekman International Trainingsprogramms zum Umgang mit Glaubwürdigkeit und Täuschung, berät er Führungskräfte in kritischen Gesprächssituationen und schult sie in Wahrnehmung, Kommunikation und Körpersprache. Als Hochschuldozent am EC Europa Campus in Frankfurt unterrichtet er das Modul: Angewandte Medien, Fach: „Darstellerische Grundlagen und Moderation“.

Als Trainer für Führungskräfte in deutschen Banken und Unternehmen moderiert er Workshops und ist im Bereich Teambuilding tätig.

Für das Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Paritätischen Gesamtverband arbeitet er für die Stadt Erlensee als Projektleiter im Rahmen von „Kultur macht stark“ im Bereich Integration. Aus dieser Arbeit entstand, unter seiner Regie, der Spielfilm „Verkehrte Welt“, der 2019 im Kinopolis Hanau Premiere feierte.

Torsten Stoll hält außerdem Seminare und Vorträge zum Thema Körpersprache, Stimme und Sprache.

[www.torsten-stoll.com](http://www.torsten-stoll.com)

---

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Vergangenheit – Gegenwart – Zukunft . . . . .	24
Abb. 1.2	Bühnenbild Theaterstück „Ladykillers“ . . . . .	33
Abb. 1.3	Bühnenbild Theaterstück „Lügen für Fortgeschrittene“ . . . . .	33
Abb. 1.4	Bühnenbild Theaterstück „Tour De Farce“ . . . . .	34
Abb. 1.5	Priming -Effekt . . . . .	38
Abb. 1.6	Steffen Strauss . . . . .	40
Abb. 1.7	Werte engelbert strauss . . . . .	41
Abb. 1.8	Werte Details engelbert strauss . . . . .	42
Abb. 2.1	Starre Haltung von Kopf und Augen . . . . .	46
Abb. 2.2	Arme Verschränkt . . . . .	49
Abb. 2.3	Wer lacht? . . . . .	50
Abb. 2.4	Die zwei Hälften unseres Körpers. . . . .	54
Abb. 2.5	Augen links: Nachdenken – Visuelles Bild erinnern (Rationale Seite betont) . . . . .	55
Abb. 2.6	Augen rechts: Nachdenken – Visuelles Bild konstruieren (Emotionale Seite betont) . . . . .	55
Abb. 2.7	Augenbrauen hochziehen . . . . .	57
Abb. 2.8	Große Augen machen, Erstaunen . . . . .	58
Abb. 2.9	Kleine Augen machen, Konzentration. . . . .	58
Abb. 2.10	Schockstarre . . . . .	59
Abb. 2.11	Stierer Blick, fixieren . . . . .	59
Abb. 2.12	Augen wandern weg, Langeweile . . . . .	60
Abb. 2.13	Augen drehen sich zur Seite, etwas umschiffen . . . . .	61
Abb. 2.14	Kopf weg, kurzer Blick, Interesse vortäuschen . . . . .	61
Abb. 2.15	Blick nach oben, Ungeduld . . . . .	62
Abb. 2.16	Blick nach unten, scheu. . . . .	62

Abb. 2.17	Blick ins Leere. . . . .	63
Abb. 2.18	Augen verschließen. . . . .	63
Abb. 2.19	Hand vor die Augen. . . . .	64
Abb. 2.20	Kurzer Blick, abschätzen. . . . .	64
Abb. 2.21	Kein Blick, ignorieren. . . . .	65
Abb. 2.22	Lippen zusammenpressen. . . . .	66
Abb. 2.23	Über die Lippen lecken. . . . .	66
Abb. 2.24	Auf die Zunge beißen. . . . .	67
Abb. 2.25	Lippen wölben. . . . .	67
Abb. 2.26	Mundwinkel nach oben, lächeln. . . . .	68
Abb. 2.27	Mundwinkel nach unten, etwas passt uns nicht. . . . .	69
Abb. 2.28	Hängender Unterkiefer. . . . .	69
Abb. 2.29	Offener Mund, Erstaunen. . . . .	70
Abb. 2.30	Offener Mund, Überforderung. . . . .	70
Abb. 2.31	Neutral abwägen. . . . .	71
Abb. 2.32	Kritisch abwägen. . . . .	71
Abb. 2.33	Falsches Lächeln. . . . .	72
Abb. 2.34	Kopf runter, Schulter hoch, Schutz. . . . .	73
Abb. 2.35	Kopf runter, Schulter hoch, leicht erschrocken. . . . .	74
Abb. 2.36	Kopf erhoben, Kehle frei, Überlegenheit. . . . .	74
Abb. 2.37	Kopf hoch, Kehle frei, Arroganz. . . . .	75
Abb. 2.38	Kopf hoch, hochnäsiger. . . . .	75
Abb. 2.39	Kopf geneigt, Vertrauen. . . . .	76
Abb. 2.40	Kopf geneigt, abwägen. . . . .	76
Abb. 2.41	Kopf geneigt, kompromissbereit. . . . .	77
Abb. 2.42	Kopf nach vorne, neugierig. . . . .	77
Abb. 2.43	Kopf nach hinten, Distanz. . . . .	78
Abb. 2.44	Mit Kopf Zurückweichen, aufgeben. . . . .	78
Abb. 2.45	Schulter hoch, erschrocken. . . . .	79
Abb. 2.46	Schulter hoch, Abwehr. . . . .	80
Abb. 2.47	Schulter zucken. . . . .	80
Abb. 2.48	Gebeugte Haltung. . . . .	81
Abb. 2.49	Entspannte Haltung. . . . .	82
Abb. 2.50	Unterspannung. . . . .	82
Abb. 2.51	Tiefes Luftholen, Aktion folgt. . . . .	85
Abb. 2.52	Luft holen (li.) – gleich wieder ausatmen und resignieren (re.) . . . . .	86

Abb. 2.53	Stolz geschwellte Brust (li.) – Prahlhans (re.) . . . . .	86
Abb. 2.54	Faust . . . . .	88
Abb. 2.55	Hand vor dem Mund . . . . .	89
Abb. 2.56	Hände zum Schutz erhoben. . . . .	89
Abb. 2.57	Arme hinter Kopf und Ellenbogen zum Schutz nach außen . . .	90
Abb. 2.58	Hände hinter dem Rücken . . . . .	91
Abb. 2.59	Etwas wegschieben . . . . .	92
Abb. 2.60	Etwas von sich weisen. . . . .	93
Abb. 2.61	Offene Hände (li.) – geschlossene Hände (re.) . . . . .	94
Abb. 2.62	Handrücken nach außen (li.) – gefaltete Hände (re.) . . . . .	94
Abb. 2.63	Beschwichtigen . . . . .	95
Abb. 2.64	Von oben auf die Schulter klopfen, Dominanz . . . . .	95
Abb. 2.65	Seitlich an den Arm klopfen . . . . .	96
Abb. 2.66	Der Zeigefinger zeigt auf etwas. . . . .	97
Abb. 2.67	Der Zeigefinger zeigt auf Person. . . . .	97
Abb. 2.68	Der erhobene Zeigefinger . . . . .	98
Abb. 2.69	Der peitschende Zeigefinger . . . . .	99
Abb. 2.70	Der bohrende Zeigefinger . . . . .	99
Abb. 2.71	Der hämmernde Zeigefinger . . . . .	100
Abb. 2.72	Daumen nach oben . . . . .	100
Abb. 2.73	Grenze mit erhobenen Daumen anzeigen . . . . .	101
Abb. 2.74	Hand am Revers . . . . .	101
Abb. 2.75	Finger verschlossen . . . . .	102
Abb. 2.76	Sich loben . . . . .	102
Abb. 2.77	Daumen verkriecht sich in der Hand. . . . .	103
Abb. 2.78	Etwas umschließen . . . . .	104
Abb. 2.79	Während des Vortrags am Pointer festhalten. . . . .	104
Abb. 2.80	An etwas festhalten, z. B. an der Stuhllehne. . . . .	105
Abb. 2.81	Sitzfläche ausnutzen . . . . .	106
Abb. 2.82	Vorne auf der Stuhlkante sitzen. . . . .	107
Abb. 2.83	Halb auf der Sitzfläche sitzen . . . . .	107
Abb. 2.84	Territorium sichern (li.) – Verkehrt herum auf dem Stuhl sitzen (re.) . . . . .	108
Abb. 2.85	Füße hinter Stuhlbein verkrallen . . . . .	109
Abb. 2.86	Aufgestellter Fuß (li.) – Uninteressiert (Mi.) – Offene Sitzhaltung (re.) . . . . .	110
Abb. 2.87	Hingeflegt und Kontrolle verloren (li.) – Beobachterrolle (re.) . . . . .	111

Abb. 2.88	Kurzes Anheben des Körpers und wieder zurück . . . . .	111
Abb. 2.89	Opferrolle (li.) – Breitbeiniges Sitzen (Mi.) – Wegdrehen (re.) . . . . .	112
Abb. 2.90	Aufrecht stehen (li.) – Breitbeinig stehen (Mi.) – Strammstehen (re.) . . . . .	113
Abb. 2.91	Position der Füße wechseln. . . . .	114
Abb. 2.92	Gehen mit hängenden (li.) und schwingenden Armen (re.) . . .	115
Abb. 2.93	Kopf beim Gehen nach hinten (li.) und vorne (Mi.) gedrückt – Blick beim Gehen nach unten (re.) . . . . .	116
Abb. 2.94	Kopf beim Gehen nach links (li.) und rechts (re.) . . . . .	117
Abb. 2.95	Oberkörper beim Gehen vorgeschoben (li.) – Oberkörper beim Gehen zurückgehalten (re.) . . . . .	117
Abb. 2.96	Handflächen parallel zur Richtung (li.) – Verkrampfte Hände beim Gehen (re.) . . . . .	118
Abb. 2.97	Handrücken beim Gehen nach vorne gerichtet . . . . .	119
Abb. 2.98	Arme hängen lassen und Schultern eingezogen . . . . .	120
Abb. 2.99	Kleine (li.) und große Schritte (re.) . . . . .	120
Abb. 2.100	Dynamischer Gang (li.) – Stolzieren (re.) . . . . .	121
Abb. 2.101	Watschelang. . . . .	122
Abb. 2.102	Richtung der Fußspitzen . . . . .	123
Abb. 2.103	Hinterer Fuß stößt noch mal ab (li.) – Fuß setzt flach auf (re.) . . . . .	123
Abb. 2.104	Sich größer (li.) und kleiner (re.) machen . . . . .	124
Abb. 2.105	Herzlich Willkommen ernst (li.) und nicht ernst gemeint (re.) . . . . .	125
Abb. 2.106	Ineinander gelegte Hände . . . . .	126
Abb. 2.107	Fester Händeruck (o. li.) – Lascher Händeruck (o. re.) – Fischflosse (u. li.) – Ausgestreckter Arm (u. re.) . . . .	127
Abb. 2.108	Distanz zu gering (li.) – passend zum Scannen (Mi.) – zu groß (re.) . . . . .	127
Abb. 2.109	Sitzhaltung bei Distanz im Raum: unsicher (o. li.) – ausgestoßen (o. re.) – stiller Beobachter (u.) . . . . .	128
Abb. 2.110	Revier markieren im Restaurant . . . . .	129
Abb. 2.111	Revier markieren im Büro . . . . .	129
Abb. 2.112	Streit um die Armlehne . . . . .	130
Abb. 2.113	Warten an der Bürotür . . . . .	131
Abb. 2.114	Hereinschneien . . . . .	131
Abb. 2.115	Unterlagen auf Schreibtisch schmeißen . . . . .	132

Abb. 2.116	Den Besucher an der Tür abholen und hereinbitten . . . . .	133
Abb. 2.117	Von oben (li.) – Von unten (re.) . . . . .	134
Abb. 2.118	Direkt gegenüber sitzen . . . . .	134
Abb. 2.119	Einer lehnt sich vor und der andere zurück . . . . .	135
Abb. 2.120	Weiter vorlehnen, Hand zum Gesicht . . . . .	136
Abb. 2.121	Weiteres Vorlehnen, der andere ist verschreckt . . . . .	137
Abb. 2.122	Stellungswechsel . . . . .	137
Abb. 2.123	Halo-Effekt . . . . .	142
Abb. 2.124	Mikromimik Übersicht – Überraschung . . . . .	150
Abb. 2.125	Angst Zorn . . . . .	151
Abb. 2.126	Ekel Verachtung . . . . .	151
Abb. 2.127	Traurigkeit Freude . . . . .	151
Abb. 3.1	Totes Pferd reiten 1 . . . . .	192
Abb. 3.2	Totes Pferd reiten 2 . . . . .	192
Abb. 3.3	Totes Pferd reiten 3 . . . . .	193
Abb. 3.4	Abb. Susanne Heckelsberger . . . . .	201
Abb. 3.5	Experiment Gratis 1 . . . . .	211
Abb. 3.6	Experiment Gratis 2 . . . . .	211
Abb. 3.7	Experiment Gratis 3 . . . . .	212
Abb. 3.8	Leadership . . . . .	216
Abb. 3.9	Monika näherte sich der Bank . . . . .	222
Abb. 3.10	Experiment „Was kostet ...?“ . . . . .	226



# Motivation oder Vor der Bühne

1

## Zusammenfassung

In diesem Kapitel geht es um die erfolgreiche Umsetzung von Projekten im Unternehmen, analog der Umsetzung von Theaterprojekten bis diese auf der Bühne aufgeführt werden. In beiden Bereichen ist ein zielorientiertes Verhalten aller Beteiligten und insbesondere der Führungskraft oder des Regisseurs notwendig.

Worauf kommt es an, ein Projekt und ein Theaterstück erfolgreich werden zu lassen?

Fehler sollten vermieden werden und doch sind sie nicht falsch, sondern notwendig und eine Chance zur Entwicklung. Ziele sind wichtig, aber wie viele Ziele kann man gleichzeitig vertragen?

Wer nur meckert und andere kritisiert, braucht die Anderen offensichtlich nicht und strebt damit eine Solokarriere an. Im Unternehmen haben Solokünstler allerdings nichts zu suchen.

Die Suche nach dem Schuldigen können wir uns sparen, denn der ist im Spiegel zu sehen.

## 1.1 Warten ist keine Strategie

- „Der ideale Tag wird nie kommen. Der ideale Tag ist heute, wenn wir ihn dazu machen.“ (Horaz<sup>1</sup>).

Ein neues Theaterstück oder ein neuer Film werden bis ins Detail geplant. Alle Voraussetzungen werden geprüft und die entsprechenden Maßnahmen ergriffen. Ein Autor wird verpflichtet oder die Lizenz an einem Stück vom Verlag erworben, ein Regisseur/in wird gesucht, Schauspieler<sup>2</sup> werden verpflichtet, ein Bühnenbild wird entworfen und dann geht es erst los. Inszenierung, Proben, Bühnenbau und immer wieder Proben. Proben einzelner Szenen nur mit den an der Szene beteiligten Rollen und Proben des gesamten Stücks mit dem kompletten Ensemble wechseln sich ab. Diese Proben werden in der Theaterwelt Durchlauf genannt. Das ganze Stück wird noch einmal durchlaufen. Der Premierentermin steht fest und alle Aktivitäten werden auf diesen einen Zeitpunkt ausgerichtet. Noch ist völlig unklar wie das Publikum reagieren wird, ob das Stück ankommt oder durchfällt. Und trotzdem laufen die Arbeiten auf Hochtouren. Denn ohne Premiere wird der Regisseur, werden die Schauspieler nie erfahren, was an der Inszenierung und an ihrem Spiel noch zu verbessern wäre, damit es zum großen Erfolg wird.

Warten darauf, dass diese Erkenntnis von alleine ohne Publikum kommt, wird nicht funktionieren. Abwarten klappt nicht als Strategie. Das Stück muss auf die Bühne. Es muss vor Publikum und muss diesen Test, diese Premiere erleben, um aus der Reaktion des Publikums für die nächsten Aufführungen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Theaterfachleute sagen, ein Stück braucht ungefähr sieben Vorstellungen, bis es auf der Bühne so gespielt wird, wie es sein soll. Im Film ist dies durch die Möglichkeiten Szenen neu zu drehen und zu schneiden anders. Klappe die fünfte, das geht beim Film. Auf der Theaterbühne und im Unternehmen allerdings ist alles live. Während einer Vorstellung sind Fehler nicht mehr zu korrigieren, gesagt ist gesagt und gespielt ist gespielt. Ein „Verzeihen Sie liebes Publikum, in der eben gespielten Szene war ein Fehler. Wir spielen die Szene darum noch einmal für Sie“ ist undenkbar. Das könnte ein langer Abend

---

<sup>1</sup>Horaz (Quintus Horatius Flaccus), Römischer Dichter, v. Chr.

<sup>2</sup>Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird meist die männliche Form stellvertretend für alle Geschlechteridentitäten verwendet.

für alle werden. Ein Schauspieler plant jede seiner Reaktionen und Emotionen auf der Bühne. Nie – außer bei einer Improvisation – geht er auf die Bühne und wartet ab, was passieren könnte. Der Schauspieler darf nicht auf den Zufall der Eingebung warten (Stanislawski 1996).

Auch Ihre Präsentation im Unternehmen oder auf einer Tagung ist live vor Publikum. Auch Ihr Teamgespräch, Ihre Projektvorstellung sind live und ohne doppelten Boden. Dabei können Sie weder schneiden noch wiederholen.

Im Unternehmen werden neue Ideen oft aufgeschoben. Die angeführten Gründe sind vielfältig, aber reduzieren sich auf „Hört sich gut an, aber noch zu vage“, „zu ungenau“, „noch nicht sicher genug“ oder „wer weiß schon, was noch kommen wird“. Projekte, die großen Erfolg versprechen, werden noch nicht umgesetzt, um das letzte Quäntchen Unsicherheit auszuschließen. Es wird versucht, 120 %ige Sicherheit zu bekommen, bevor ein Projekt gestartet wird. Diese Strategie kostet Zeit und wahrscheinlich den entscheidenden Vorsprung vor dem Wettbewerb. Zudem wird es diese 120 %ige Sicherheit auch nicht mit dem nächsten Test und dem nächsten Meeting geben. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, auch schon bei einem 80 %ig fertigen Projekt mit der Umsetzung zu beginnen. Die restlichen 20 % bekommen wir direkt auf der Bühne des Marktes, in dem wir uns bewegen. Wir lernen während der Umsetzung die letzten Dinge und das alles live vom Kunden. Der entscheidende Vorteil liegt in der schnelleren Umsetzung. Ich glaube nicht, dass diese letzten 20 % in der Theorie zu erreichen sind. Genau wie im Theater muss ein Projekt auf die Bühne, um die letzten Feinheiten, die eventuell noch zu tun sind, zu erkennen. Das geht in beiden Fällen nur vor dem Publikum bzw. dem Konsumenten. Jack Welch<sup>3</sup> hat das einmal so beschreiben (Slater 1999):

► **„My biggest mistake by far was not moving faster“** (Jack Welch).

Viel zu leicht verpasst man Gelegenheiten, wenn man zaudert. Es gehört dazu, dass auch einmal etwas nicht gelingt, dies ist jedoch das deutlich kleinere Übel. Wenn alles geregelt ist, bleibt kein Raum für Schnelligkeit und Kreativität. Der Formel 1 Rennfahrer Mario Andretti<sup>4</sup> hat gesagt:

---

<sup>3</sup>Jack Welch, US-amerikanischer Manager, langjähriger CEO von General Electric, gest. 2020.

<sup>4</sup>Mario Andretti, US-amerikanischer Rennfahrer.

- **„If everything seems under control, you are just not going fast enough.“** (Mario Andretti).

Ein Unternehmen muss sich auf sich verändernde Gegebenheiten einstellen. Das können Gesetze, ein verändertes Kaufverhalten oder Wettbewerberaktivitäten sein. Viele Einflüsse von außen oder vom Markt werden die Zukunft ändern und damit die Notwendigkeit, sich als Unternehmen darauf einzustellen. Es gibt keine unsterblichen Geschäftsmodelle. Irgendwann wird jemand kommen und in das eigene Kerngeschäftsfeld eindringen und die Regeln in diesem Markt ändern (Spindler 2016). Denken Sie an Apple und den iPod, der den Sony Walkman verdrängte oder an den Wechsel von der analogen zur digitalen Fotografie, die völlig neue Player in den Markt brachte. Firmen, die Speicherkarten produzieren und verkaufen, ersetzen Firmen wie Agfa oder Kodak, die Hersteller analoger Filme. Aktuell erleben wir dies im Bereich der Elektromobilität. Anbieter, die bisher mit dem Automobilbau nichts zu tun hatten, beginnen Autos zu bauen und fordern die etablierten Hersteller der Branche heraus. Alle die im Markt in ihren Gedanken und Aktivitäten stehen bleiben, werden ganz schnell von Anderen überholt. Schauen Sie nicht in den Rückspiegel, schauen Sie nach vorne. Das Denken und Handeln der Führungskraft geht nach vorne. Die Vergangenheit zu analysieren, schafft keine Marktanteile. Carmine Gallo schildert in seinem Buch über Steve Jobs<sup>5</sup>, wie sich Microsoft durch Zaudern und interne Kämpfe selbst behinderte, ein Tablet Produkt auf den Markt zu bringen. Apple hat mit dem iPad dann gezeigt, welche Chance Microsoft vertan hat (Carmine Gallo 2011).

Der Regisseur wird immer eine Inszenierung umsetzen, die sich von Inszenierungen anderer Regisseure des gleichen Stücks unterscheidet. Denn warum sollte das Publikum ins Theater gehen und für eine Vorstellung bezahlen, wenn sich die Inszenierung nicht von anderen unterscheidet. Wäre das nicht so, könnten Theaterstücke nur einmal aufgeführt werden. Selbst Klassiker wie Hamlet oder Faust hätten dann kein Publikum mehr. Die Zuschauer würden nicht immer wieder Geld für etwas ausgeben, was sie schon gesehen haben. Sie wollen etwas Neues sehen für ihr Geld.

Eine Führungskraft sollte in der Lage sein, das eigene Geschäftsmodell infrage zu stellen, bevor es ein Wettbewerber tut. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der Daimler-Benz AG Jürgen Schrempp hat in einem Interview zur Positionierung

---

<sup>5</sup>Steve Jobs, Gründer von Apple.

von Daimler gesagt: „Wir wollen ein Unternehmen sein, das den Wandel selbst gestaltet und nicht auf die Entscheidungen anderer wartet.“

► **Wer nur auf die Zukunft wartet, bekommt vor lauter Abwarten nicht mehr mit, wenn sie da ist.**

Die Zukunft wartet nicht, sie kommt einfach. Lassen Sie sich nicht von guten Zahlen blenden. Es ist keine Leistung in einem steigenden Markt die Umsätze zu steigern. Das kann jeder. Es ist ebenfalls kein Grund zum Jubeln, wenn die Konjunktur oder eine gesetzliche Regelung Ihrem Unternehmen besondere Aufträge ermöglicht. Das geht allen in Ihrer Branche so. Hinterfragen Sie auch Ihre positiven Ergebnisse kritisch. Vielleicht hätten sie noch viel besser sein können.

► **Die Flut hebt alle Boote hoch, selbst die mit einem Leck.**

Ein Theater kann es sich nicht leisten, ein fertiges Stück nicht auf die Bühne zu bringen, ein Unternehmen auch nicht. Mit 80 % ist ein Projekt im Unternehmen „bühnenreif“. Einfach anfangen, etwas machen anstatt ewig darüber zu diskutieren, ob nicht doch etwas schiefgehen könnte. Die bessere Strategie ist zu überlegen, was geschehen muss, damit das Projekt erfolgreich ist und nicht was alles passieren könnte, warum es nicht funktioniert.

---

**Tipp**

Wenn Sie eine Idee für ein neues Projekt haben, setzen Sie sich mit Ihrem Team zusammen und stellen folgende Aufgabe (Spindler 2016):

- Wir haben an einem Projekt gearbeitet und es zu 80 % fertig entwickelt
- Wir haben das Projekt umgesetzt
- Wir befinden uns am heutigen Tag in der Zukunft und zwar sechs Monate nach der Umsetzung des Projekts
- Das Projekt ist gnadenlos gescheitert
- Jedes Teammitglied schreibt nun aus seiner Sicht die Gründe des Scheiterns auf ◀

Diese Übung, die im Vorfeld Gründe für ein mögliches Scheitern sucht, hilft Zeit zu gewinnen und Fehler zu vermeiden. Lassen Sie sich von Ihren Teammitgliedern erzählen, was geschehen ist. Nutzen Sie die Fantasie und die Sachkenntnis des

Teams. Jeder wird seine eigene Geschichte kreieren, die allen und vor allem dem Projekt nutzen wird.

Jack Welch hat rückblickend auf die tiefgreifenden Veränderungen bei General Electric durch ihn gesagt: „Der Wandel erfolgte weitaus schneller als die Reaktion der Unternehmen.“ (Robert Slater 1999). Setzen sie die Segel und los geht's. Seien Sie kein Zauderer, sondern ein Macher. Genau wie der Regisseur im Theater oder beim Film. Warten ist passiv, etwas bewegen ist aktiv. Sich anstrengen und auch sich quälen gehören dazu, wenn man Erfolg haben will. Denn nur im Wörterbuch steht „Erfolg“ vor „Fleiß“.“ (Sanders 2017, Daniel Sanders<sup>6</sup>). Oder glauben Sie, dass Ihr Geschäft in fünf Jahren noch so zu machen ist wie heute? In 20 Jahren werden Sie viel enttäuschter über die Dinge sein, die Sie nicht umgesetzt haben, als über die Dinge, die sie vielleicht falsch gemacht haben. Packen Sie neue Dinge an, wenn es dem Unternehmen gut geht. Sind die Zeiten schlecht, werden Sie dafür keine Zeit haben, dann wird es hektisch und das Geld knapp. Aber selbst in solchen Zeiten sollten Sie nicht aufgeben, denn

► **„Wenn einem das Wasser bis zum Hals steht, sollte man den Kopf nicht hängen lassen.“** (Josef Ackermann<sup>7</sup>).

Tun Sie etwas, es wird schon das Richtige dabei sein. „Die Uhr geht für alle gleich, aber die Zeit läuft für jeden anders.“ (Ernst Reinhardt<sup>8</sup>).

---

## 1.2 Ohne Ziel kommt man nicht an

Ein Schauspieler lernt schon ganz zu Beginn seiner Ausbildung, dass alle seine Aktionen auf der Bühne ein Ziel, einen erkennbaren Grund für die Aktion haben müssen. Nach Stella Adler<sup>9</sup> soll die Idee im Vordergrund stehen. Man muss die eigene Handlung begreifen. Der Schauspieler kennt die Handlung des Stückes und der einzelnen Szenen. Er weiß „was“ er tut, er weiß „wo“ er es tut und er weiß „warum“ er es tut (Adler 2018). Von einer Führungskraft erwarten wir

---

<sup>6</sup>Daniel Sanders, Deutscher Lexikograf und Sprachforscher.

<sup>7</sup>Josef Ackermann, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank.

<sup>8</sup>Ernst Reinhardt, Schweizer Verleger und Publizist.

<sup>9</sup>Stella Adler, US-amerikanische Bühnen- und Filmschauspielerin, Schauspiellehrerin, gest. 1992.

das selbstverständlich auch. Jede Aktion auf der Bühne – sei es ein Gang über die Bühne zu einem Fenster oder einem Schrank, sei es eine Bewegung hin zu einer Person, eine Handbewegung oder eine Veränderung der Mimik – muss eine erkennbare Motivation haben, die die Handlung auslöst. Der Zuschauer muss diese Motivation erkennen, ansonsten wirkt das Spiel des Schauspielers ziel- und zusammenhanglos und unmotiviert. Aber nicht nur für den Zuschauer ist diese Motivation wichtig, sondern auch für den Schauspieler selbst und für die anderen Akteure, mit denen der Schauspieler auf der Bühne steht. Denn sie wiederum müssen auf Aktionen des Schauspielers reagieren, natürlich ebenso erkennbar und begründet für den Zuschauer und für die anderen Schauspieler auf der Bühne. Ein unmotiviertes und planloses Agieren auf der Bühne zerstört das beste Bühnenstück. Das passiert genau dann, wenn die Aktion des Akteurs kein Ziel hat oder kein Ziel erkennen lässt. Dann kommt er nicht beim Publikum oder den anderen Charakteren auf der Bühne an. „Bühnenhandlung bedeutet nicht, dass auf der Bühne herumgelaufen, sich bewegt, gestikuliert wird ...“ (Stanislawski 1996). Wichtig ist, was ausgesagt wird. Die innere Handlung bestimmt die äußere Handlung durch Beine, Arme und Kopf. Ihre innere Überzeugung äußert sich in Ihrer Handlung. Eine äußere Handlung ohne den inneren Anstoß verliert ihre Überzeugung und vor allem ihre Wirkung. Erschaffen Sie eine Welt. Erschaffen Sie etwas, was Ihr Team erleben kann. Erschaffen Sie ein Erlebnis für sie. Zeigen Sie was „in Ihnen“ steckt. Hier passt die Redewendung perfekt.

Stellen Sie sich eine Szene vor, in der ein Schauspieler auf einen Wutausbruch der Schauspielkollegin reagieren muss. Wenn diese aber ihren Wutausbruch unmotiviert und mit leiser Stimme und ohne Regung spielt, wie soll der Schauspieler darauf angemessen reagieren? Woher soll er seine Motivation für eine Reaktion nehmen? Die Aktion bestimmt die Reaktion. Fällt die Aktion schwach oder nicht erkennbar aus, wird auch die Reaktion schwach oder nicht erkennbar sein. Das löst eine wahre Kettenreaktion an unmotivierten Handlungen aus. Wie der Schauspieler muss der Manager auf Reize reagieren, muss in der Lage sein, Empathie zu entwickeln. Empathie entsteht durch Respekt gegenüber dem Anderen. Respekt und Empathie sind erlernbar.

Eine Situation oder eine Regung eines Mitspielers/in auf der Bühne zu erkennen, sie wahrzunehmen, gelingt nur mit offenen Augen und durch unsere anderen Sinnesorgane. Der Schauspieler muss mit allen seinen Sinnen bereit sein, in einem bestimmten Moment etwas wahrzunehmen. Er muss denken und spüren können. Dafür muss er sich auf diesen Moment konzentrieren, er muss in diesem Moment sein. Für Führungskräfte gilt das gerade in Gesprächssituationen analog. Die Fähigkeit eines Menschen Signale aus der Umwelt wahrzunehmen, wird

als seine kognitive Fähigkeit bezeichnet. Die Kognition ist seine geistige Wahrnehmung (Schweizer). Wir sehen, schmecken, riechen, hören oder spüren etwas.

In der Hektik unseres Berufsalltages haben wir verlernt, uns auf den Moment zu konzentrieren. Wir verlernen bei uns zu sein. Wir sind gedanklich schon bei dem nächsten Schritt, der nächsten Aktivität. Wenn wir sitzen, denken wir ans Aufstehen, stehen wir auf, denken wir schon ans Gehen, usw. Sind wir in einem Meeting, denken wir schon an das nächste. Telefonieren wir, schreiben wir nebenbei eine E-Mail. Aber wenn wir sitzen, sollten wir sitzen, wenn wir aufstehen, sollten wir aufstehen und wenn wir gehen, sollten wir gehen. Oft lassen wir den Anderen nicht ausreden, weil uns schon der nächste Satz auf der Zunge liegt oder unsere Körpersprache verrät, dass wir uns eigentlich schon von ihm abgewendet haben. Damit gehen uns vielleicht wichtige Informationen, die uns der Andere geben wollte, verloren. Vor allem sollten wir in einem Meeting nur in diesem Meeting sein und bei einem Telefonat uns voll darauf konzentrieren. Ich empfinde es immer als unhöflich und respektlos, wenn ich mit jemanden telefoniere und höre wie mein Gesprächspartner nebenbei auf seiner Computertastatur etwas tippt (vgl. Abschn. 1.6).

Eine Übung aus der Schauspielausbildung hilft dabei, sich selbst wieder in die Gegenwart zu holen.

---

### Übungen Sehen – Spüren – Hören (Quelle: Torsten Stoll)

---

Setzen Sie sich auf einen Stuhl und gehen in sich.

Nehmen Sie sich 60 s Zeit und nennen Sie fünf Dinge, die Sie heute auf dem Weg von der Wohnung ins Büro

- gesehen,
- gespürt und
- gehört haben. ◀

Sind wir im Moment können wir, wenn wir mit einer Person sprechen oder an ihr vorbeigehen, z. B. riechen, ob diese Person gerade eine Zigarette geraucht hat, ob sie Angst hat, ob sie Sport getrieben hat, wir riechen ein Parfüm oder ob die Kleidung gerade frisch aus der Wäsche gekommen ist.

Schauspieler kennen die einzelnen Szenen und den Text eines Theaterstücks, sie wissen was als nächstes passiert. Man sagt sie unterliegen damit immer einer Grundbefangenheit. Obwohl sie wissen was passiert und wie es passiert, sollen