

## FÜHRUNGSFEEDBACK

Ausschnitte aus:

### **Das Seil ist ein Feedback ist ein Seil ist ein Feedback**

Autor: Martin von Hoyningen Huene

M und T: Schauspieler bei der Generalprobe zu Shakespears Othello

H: der Regisseur

*Ausgangssituation:*

Ein global arbeitendes Unternehmen möchte in seinen deutschen Niederlassungen ein neues Führungsinstrument einführen, das Führungsfeedback (Führungskräfte sollen in Zukunft auch von ihren Mitarbeitern ein Feedback bekommen).

Der Rahmen, in dem diese Entscheidung verkündet und diskutiert werden sollte, war eine Führungskräfteklausur.

Unsere Aufgabe bestand darin, die Stimmung zu diesem Thema transparent zu machen (vorherige Recherche mit Interviews) und eine Basis zu schaffen für eine konstruktive Workshoparbeit zu dem anstehenden Einführungsprozess.

## I. Akt

*Im Foyer auf der Treppe*

### I. Szene

M: Hast du zur Nacht gebetet, Desdemona?

T: Ja, mein Gemahl!

M: Kannst du dich einer Sünde noch erinnern, nicht ausgesöhnt dem Himmel und der Gnade, so flehe jetzt alsbald.

T: Ach mein Gemahl! Was willst du damit sagen?

M: Denk deiner Sünde.

T: Das ist zu dir die Herzensliebe.

M: Und dafür stirbst du.

T: Ja, einmal sterb ich hier: Doch noch nicht jetzt!

M: Bei Gott, ich sah das Tuch in seinen Händen, meineidig Weib, du machst mein Herz zu Stein und machst zum Mord, was ich beginnen will, und was ich für ein Opfer hielt. Ich sah das Tuch.

T: Dann muss er es gefunden haben ich hab's ihm nie gegeben. Ruf ihn her; dass er bekennt, wie's ist.

M: Er hat bekannt.

T: Was, teurer Herr?

M: Dass er – bei dir war.

T: Wie? nicht unerlaubt.

M: Ja!

T: Das kann er nicht sagen.

M: Oh nein, sein Mund ist stumm; der treue Jago hat dafür gesorgt.

T: Oh! Meine Furcht erklärt mir's. Wie? Er tot?

M: Weinst du um ihn vor meinen Augen? Nieder mit dir, Metze!

T: Nur eine Stunde noch, so dass ich beten kann!

M: Es ist zu spät.  
Was für ein Lärm? Nicht tot? Noch nicht ganz tot? –  
Ich bin zwar grausam, aber doch barmherzig; Nicht möchte ich dir verlängern deine Qual.  
(Ersticht sie mit dem Dolch)

### 2. Szene

H: Gut, gut, gut, es reicht, so weit erst mal.  
Ihr macht das schon ganz gut. Nun lass sie los!  
Ich hab ne Neuerung, die gilt's zu inszenieren, ein neues Requisit. Ist das geschafft, so sind wir für die Bühne reif.

M: (lässt Desdemona fallen)  
Wie jetzt?  
Ein neues Requisit so kurz vor der Premiere?  
Nun denn, wenn es der Wahrheitsfindung dient...

T: Schön wär' ein Kissen, dass ich weicher falle,  
Denn jedes Mal lässt mich mein Gatte auf die Stufen fall'n. Ne Schnapsidee, der Tod im Bundespressehaus!

H: Es ist ein Seil. (zeigt es)

M: Wie?

T: Was?

M: Ein Seil?

T: Was soll denn das nun wieder?

M: Ein Seil, ein Seil, mein Königreich für ein Seil!

T: (zu M) Hör auf.  
(zu H) Warum ein Seil? Was tun damit?

M: Was willst du mit dem Seile, sprich?

T (zu M) Hör auf!  
(zu H) Warum also?

H: Der Oberspielleiter!

T: Na und?

M: Es war die Nachtigall und nicht das Seil...

T: (zu M) Hör auf!  
(zu H) Wie kommt der Kerl auf die Idee?

M: Seil oder nicht Seil, dass ist hier die Frage...

H: Der Intendant. Und auch der Dezernent.

T: Die hab´n doch alle keine Ahnung. Wieso  
Kehr´n die sich um Dinge, die sie einfach  
nicht verstehen?

H: Verstehn? Der Dezernent  
und nicht verstehen?

T: Der Dezernent, der hat  
vielleicht von Geld ´ne Ahnung. Jedoch was  
weiß  
der schon, wie's uns hier unten wirklich geht?  
Othello weiß schon ohne Requisit  
die Frau nicht richtig anzufassen.

M: Was?

T: Da sind die Blutergüssen von den Stufen,  
hier die blauen Flecke deiner Hände.  
Und dann, bewaffnet noch mit einem Dolch,  
den´s sowieso nur in der Baudissinschen  
Übersetzung gibt, woanders nicht,  
und diesem zentnerschwer symbolgetriebenen  
Taschentuch, und nun auch noch ein Seil?

M: Bürger! Freunde! Römer! Seile! Hört mich an.

T: (zu M) Hör du mich an, mein Lieber!  
Wenn du nicht gleich  
dein unkritisches Fahrradfahrerhirn,  
zum Denken ungeeignet ohnehin,  
dazu veranlasst, deine Zunge jetzt  
im Zaum zu halten, die ja ohnehin  
nur plappern kann und leider nicht begreifen  
was sie schwatzt, sei's Shakespeare, ASP  
sein´s Führungsleitlinien, dann werd ich dieses  
Taschentuch wie Kinski einst in jenem  
Edgar Wallace Film um deinen Hals...

H: Genug! Ihr geht jetzt in den Probenraum!  
Ich folge gleich, dann woll´n wir weiter seh´n.  
(T und M gehen)

M: Das Seil, das Seil und nicht die Henne...  
(T haut ihn)

H: Da geh´n sie hin und lassen uns zurück,  
und keiner von uns scheint zu wissen, was  
das kleine Spiel zu tun hat denn mit uns.  
Vielleicht erfahren wir ein wenig mehr;  
indem wir folgen in den Proberaum.  
Vielleicht jedoch erfahren wir im Lauf  
der Workshops, was das Ganze denn nun soll.  
Probiern wir also ersteres zuerst,  
am zweiten sind wir ohnehin verpflichtet  
teilzunehmen. Bitte mir zu folgen!

## 2. Akt

*Im „Proberaum“*

M: Also sprich: Wie soll ich dieses Seil  
denn nun verwenden? Soll ich Seilspringen?  
Mich gürten? Sie erwürgen mit dem Ding?

T: Und warum? Warum ein Seil?

H: Was bringt es dir, wenn ich auf diese Frage  
Antwort gebe?

M: Entscheidend ist: Was fang ich damit an?

T: Nein, ich will wissen, warum ein Seil.  
Wenn ich das weiß, dann weiß ich auch, was  
tun damit.

Und wenn du keine eigne Antwort geben kannst, dann zitier mir doch die Intendanz. Das könnt ihr doch so gut. Und auch den Referenten, der sich aufführt wie der Zar.

H: Vielleicht hat der Intendant ne Vorliebe für Seile, und es ist ihm eine Herzensangelegenheit, vielleicht muss der Referent den Seilschaften dort in der Politik symbolisch so Tribut mal zollen, damit das Geld fließt weiterhin für deinen Lohn, vielleicht ist unser neuer Sponsor Seilflechter, oder es steht eine Fusion ins Haus, vielleicht mit dem Theater Seilsburg...

T: Lass die flauen Witze jetzt und sag, warum die hohen Herren uns mit Dingen konfrontieren, die mit meinem Arbeitsalltag und mit den Problemen, die mir hier tagtäglich ungelogen einfach an die Substanz gehen, aber auch rein gar nichts zu tun haben.

H: Das wird dir auch nichts bringen.

T: Wieso?

H: Weil´s ihre Antwort ist, nicht deine.

T: Oh, tu bloß nicht so neunmalklug, du redest wie, wie, wie ein Regisseur!  
„Die Antwort müsst ihr in euch selber finden!“  
So ein Quatsch! Nur weil du selber keine Antwort weißt.

M: Könnt ich ihr zunächst die Hände mit dem Seil zusammenbinden, oder wär das schon zuviel Verrat am edlen Dichter?

T: (zu M) Wenn du nicht sofort aufhörst, im Versmaß hier zu sprechen, werd ich dieses Seil so nutzen, dass dir Jamben und Trochä´n vergehn.

H: Das wär zum Beispiel eine Möglichkeit, wenn- gleich auch etwas destruktiv.

T: Reiz du mich auch noch.

H: Bleib doch mal ruhig.

T: Wie soll ich denn bleiben, was ich nun mal nicht bin? Warum dies Requisit, was keiner will? Sag´s mir und ich bin still.

M: Wieso was keiner will? Ich will das wollen, zumindest doch nach außen hin, denn dafür werd ich doch bezahlt!

T: Bist du Leibeigener? Oder hältst du es mit Jagos Falschheit, der da sagt, ich darf zitieren aus der ersten Szene:  
Ich dien ihm, um mich seiner zu bedienen. Nicht jeder kann gleich Herr sein, und nicht jeder Herr kann nur treue Diener haben.

M: (übernimmt) Seht nur,  
Wie mancher pflichteifrig-ergebnen Narr so hängt an seiner eigenen Sklavenfessel, dass er sich abrackert wie des Herren Esel für nichts als Fraß, und wird er alt: ade!  
Peitsch mir so ehrliche Narrn! Da gibt's doch andre,  
die Demut zeigen in Gesicht und Haltung, im Herzen aber tragen sie nur sich, und nur zum Schein dienen sie ihrer Herrschaft.  
Denen geht's gut, und haben sie dann erst den Pelz gefüttert, sind sie selber ihre eignen Herrn: Die Kerle haben Herz!

(...)

H: Wir müssen es so gebrauchen, dass es uns etwas nützt.

T: Na toll. Was soll mir ein Seil bei Othello nützen? Damit bin ich noch keinen Schritt weiter.

H: Doch, diese Frage hatten wir vorher noch nicht! Also, was können wir mit dem Seil machen?

T: Seiltanz.

H: Abseilen!

T: Fesselspiele?

M: Hier, ich hab was. (zeigt den Henkersknoten)

H: Knoten. Was für Knoten gibt es noch, und was kann man mit ihnen machen?

M: Den Gordischen Knoten!

H: Und den kann man nicht lösen...

T: Wie unser Problem.

M: Aber Alexander der Große hat doch, wenn ich mich recht erinnere, den Knoten...

T: Zerhauen! Wir schreiben Othello neu!

H: Wie wäre es erst mal mit verändern?

M: Aber das geht doch nicht.

T: Wer sagt das?

H: „Es ist ein Zeichen der Unverdaulichkeit, wenn man die Speisen wieder aus dem Magen gibt, wie man sie verschlungen hat.“

M: Aber wie verändern?

T: Was mache ich mit dem Seil?

H: Was mache ich mit dem Feedback?

M: Was ist ein Feedback? Ich muss da immer an Rückkopplung denken...

H: Heißt es ja auch.

M: Ja, aber ich muß immer an Jimi Hendrix dabei denken (singt „Excuse me, while I kiss the sky, bum bum bang, dum dum däng, dum dum däng“).

T: Ich muss immer an Füße denken.

M: Wenn ich singe?

T: Nein, wegen Feet, Feedback!

H: Es heißt aber Rückkopplung im Sinne einer Kommunikationsanbindung.

T: Das Seil für die richtige Anbindung. Das hatte ich gestern Abend schon in meinem Skript.

H: Du kannst ja mal mit dem Autor sprechen, ob das Zufall war.

M: Von wegen Zufall, das ist der Frauenbonus. Mir schreibt er nie prophetische Sätze, ich spiele immer den Doofen.

H: Stimmt. Zufälle gibt es nicht.

M: Bitte?

H: Wie kann ich das Feedback gebrauchen, dass es mir nützt?

M: Moment, ich möchte das jetzt erst geklärt haben!

T: Da gibt es aber doch eine Menge andere Fragen, die geklärt werden müssen.

M: Sind Vergleiche möglich?

H: Ist Kritik denn überhaupt erwünscht?

T: Hat das überhaupt Aussagekraft?

M: Kann ich nachfragen?

H: Kann ich erklären?

T: Wohin mit den Emotionen?

M: Wo ist die Wertschöpfung?

H: Was gibt es für Umsetzungskonzepte?

T: Naja, diese Fragen werden sicher heute gestellt, aber du hast recht, dahinter steht doch letzten Endes die Frage: Wie kann ich das Feedback gebrauchen, dass es mir nützt?

H: Wenden wir uns doch mal an das Publikum: Wie kann ich das Feedback gebrauchen, dass es mir nützt?  
Denken Sie einen Moment darüber nach und folgen Sie mir zur Treppe.

(Im Foyer vor der Treppe)

Ich möchte Sie jetzt bitten, sich so auf den Stufen zu positionieren, dass es ihrem momentanen Zugriff auf das Thema „Führungsfeedback“ entspricht. Unten ist „Kann noch überhaupt nichts damit anfangen“ und oben ist „Das ist mein Instrument, wie für mich geschaffen, ich hätte es selbst nicht besser erfinden können!“

(Stimmungsbild entsteht)