

Christian Sprute

Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung

Diplomarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2000 Diplom.de
ISBN: 9783832426873

Christian Sprute

Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung

Christian Sprute

Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung

Diplomarbeit

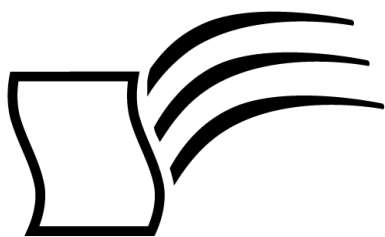
an der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg

Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Institut für Soziologie und Sozialforschung, Lehrstuhl von Prof. Dr.

Alexander Krafft

August 2000 Abgabe



Diplom.de

Diplomica GmbH _____
Hermannstal 119k _____
22119 Hamburg _____

Fon: 040 / 655 99 20 _____
Fax: 040 / 655 99 222 _____

agentur@diplom.de _____
www.diplom.de _____

ID 2687

Sprute, Christian: Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung / Christian Sprute - Hamburg: Diplomica GmbH, 2000
Zugl.: Oldenburg, Universität, Diplom, 2000

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Diplomica GmbH
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2000
Printed in Germany



Diplomarbeiten Agentur

Wissensquellen gewinnbringend nutzen

Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

Wettbewerbsvorteile verschaffen – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

<http://www.diplom.de> bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

Individueller Service – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

Ihr Team der Diplomarbeiten Agentur

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —
www.diplom.de —

**Wenn alle Subventionen gestrichen werden,
werden sich Leute finden, die bedarfs-
orientiertes Theater spielen.**

(George Tabori)

**Kunst ist schön, macht
aber viel Arbeit.**

(Karl Valentin)

**Man muß ein sehr hartnäckiger Mensch sein,
um in unserer Kultur Künstler
zu bleiben.**

(Keith Johnstone)

Inhalt

Einleitung	6
1. Kapitel: Theater als Intervention	13
1.1 Was ist Theater?	13
1.1 Was sind Interventionen?	17
1.2 Theater zur Überbrückung von Kommunikations- sperrern in Beratungsprozessen	22
1.4 Systemische Interventionsformen in der Organisationsberatung und Möglichkeiten des Theatereinsatzes	25
2. Die Bedeutung von Emotionen in Organisationen	36
2.1 Emotionale Kompetenz und Lernen bei Individuen	37
2.2 Emotion und Teamarbeit	41
2.3 Emotionaler Widerstand in Organisationen	44
Exkurs: Ergebnisse der Emotionssoziologie	47
2.4 Kommunikationen in sozialen Systemen	51
2.5 Fazit zu Emotionen in Organisationen	54
3. Unternehmenstheater zur Einleitung von Veränderungs- und Lernprozessen	57
4. Die Modelle der ‘Katharsis’	62
4.1 Aristotelische Observationskatharsis	63
4.2 Jakob Levy Morenos therapeutische Aktions- und Integrationskatharsis	68
4.2.1 Die Bedeutung von Morenos Psychodrama für Lernprozesse auf der Interaktionsebene	73
4.2.2 Die Bedeutung von Morenos Psychodrama für Lernprozesse auf der Organisationsebene	76

4.3	Augusto Boals ‘Theater der Unterdrückten’	78
4.3.1	Boals Konzept der dynamisierenden ‘Katharsis’	85
4.3.2	Die Bedeutung des Theaters der Unterdrückten für Organisationslernen	90
4.3.3	Die Praxis des ‘Theater der Unterdrückten’ im Unternehmenstheater	93
5.	Unternehmenstheater als ‘Beobachtung zweiter Ordnung’	96
5.1	Unternehmenstheater mit Schauspielern als Beobachtungsprodukt zweiter Ordnung	99
5.2	Partizipatives Unternehmenstheater als reflexive Selbstbeobachtung	107
6.	Typen des bedarfsorientierten Unternehmenstheaters	113
6.1	Bedarfsorientierter Theatereinsatz in Unternehmen	113
6.2	Formen des Unternehmenstheaters in Frankreich	116
6.3	Die sechs Grundtypen des Unternehmenstheaters in Deutschland	118
6.3.1	Unternehmenstheater mit professionellen Schauspielern	118
6.3.2	Repertoire-Theater	125
6.3.3	Mitarbeiter- und Managertheater	126
6.3.4	Business-Kabarett	130
6.3.5	Improvisiertes Unternehmenstheater	132
6.3.6	Mitspiel- und Werkstatt-Theater	133
7.	Unternehmenstheater als Interventionsmittel - ein abschließender Blick	137
7.1	Unternehmenstheater im Change-Management aus Sicht der Empirie	137
7.2	Unternehmenstheater in der Organisationsberatung aus systemtheoretischer Sicht	143
	Literatur	151

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Interventionsbaum	28
Abb. 2: Das Eisbergmodell	56

Einleitung

Seit einigen Jahren gibt es eine ungewöhnliche Liason zwischen der Wirtschaft und der Kunst, die sich in dem Begriff ‘Unternehmenstheater’ manifestiert. Mit dem Terminus ‘Unternehmenstheater’ bezeichne ich den Einsatz aller Theaterformen in Organisationen, bei denen es zu einer Aufführung kommt. Der Begriff ist identisch mit dem ‘Bedarfsorientierten Theatereinsatz für Unternehmen’ wie ihn Schreyögg und Dabitz/Wehner (1999) gebildet haben (vgl. Kap. 6.1). Der Einfachheit halber verwende ich allerdings den Terminus ‘Unternehmenstheater’ als Oberbegriff und richte mich damit weitestgehend nach einer französischen Definition des ‘Unternehmenstheaters’ (théâtre d’entreprise) von Hume¹ (1992: 54):

Das Unternehmenstheater ist die Inszenierung von Organisationen und ihren Umwelten mit theatralischen Mitteln in einem ästhetischen Raum, der Zuschauer und Schauspieler voneinander trennt. Der Aufführungsraum und der Produktionsraum sind (im Unternehmen - C.S.) voneinander getrennt. In der Aufführung werden die Institution, die Organisation, ihre Praktiken, Riten, Normen, Codes, Kommunikationsmuster oder Probleme auf der Basis eines Textskriptes oder einer Improvisation inszeniert. Die Schauspieler sind Organisationsmitglieder dieses Unternehmens, oder professionelle Schauspieler, die sich vollständig mit der Unternehmenskultur vertraut gemacht haben. Bei den Zuschauern handelt es sich um die ganze Belegschaft oder einen Teil davon.

(Hume 1992: 54, eigene Übersetzung)

Das ‘Unternehmenstheater’ umfasst demnach den Theatereinsatz in Wirtschaftsunternehmen, aber auch in Verbänden wie z.B. dem Arbeitgeberverband zur (gezielten) Unternehmenskommunikation nach innen. Organisationsmitglieder schauen sich das Theater auf Betriebsfesten, Betriebsversammlungen, Jahrestagungen, Fortbildungen, Konferenzen oder speziellen Tagesveranstaltungen (z.B. zur Unternehmenskultur) an. Die Theaterveranstaltung gehört zur Arbeitszeit und ist für die Organisationsmitglieder eine

¹ „Le théâtre d’entreprise met en scène l’entreprise en utilisant des pratiques théâtrales dans un espace esthétique séparant le public des comédiens. Cet espace scénique est délimité dans un lieu de production de l’entreprise. La représentation théâtrale met en scène l’institution, l’entreprise, leurs pratiques, leurs rites, leurs coutumes, leurs codes, leur langage, ou leurs problèmes à travers un texte écrit et joué, ou improvisé par des comédiens (salariés de cette institution, de cette

Pflichtveranstaltung. Mit den Theateraufführungen sollen organisationsbezogene Themen wie z.B. bevorstehende Fusionen, Probleme wie die Marktsättigung, Konflikte und Latenzen oder neue Herausforderungen wie z.B. die Deregulierung des Strommarktes der Organisationsumwelt für alle zuschauenden Organisationsmitglieder sichtbar dargestellt werden. Ziel ist es, die Organisationsmitglieder auf die Thematik einzustimmen, damit Veränderungsprozesse in Organisationen besser umgesetzt werden können. Fast alle in Deutschland operierenden internationalen Unternehmen und Unternehmensberatungen² haben inzwischen das ‘Unternehmenstheater’ als Instrument zur Einleitung bzw. Unterstützung von Organisationsveränderungen bedient, wenn man sich die Referenzlisten der Anbieter anschaut.

Unternehmenstheaterstücke werden für einen bestimmten Bedarf geschrieben, inszeniert und in der Regel nur einmalig aufgeführt. Meistens stehen professionelle Schauspieler auf der Bühne, die in fiktiven Rollen Unternehmenscharaktere oder abstrakte Figuren wie den Markt, den ‘Return on Investment’ oder Unternehmenshierarchien darstellen. Manchmal stehen ausgewählte Mitarbeiter selbst auf der Bühne. Neben dieser Art des schauspielerischen ‘Unternehmenstheaters’ gibt es sozusagen partizipative Formen des ‘Unternehmenstheaters’, bei dem Mitarbeiter nach einer bestimmten theaterpädagogischen Methode ein vorher festgelegtes Ziel wie z.B. das Konfliktmanagement oder die Teamarbeit bearbeiten und anschließend für die Betriebsöffentlichkeit szenisch aufführen.

Meine Diplomarbeit ist der Versuch eines „Spagats“ zwischen abstrakter Theorie und konkreter Empirie. Sie hat den Anspruch, sowohl das Interventionspotential bzw. die Wirkungsweisen des Unternehmenstheaters theoretisch zu begründen, als auch einen empirischen und geordneten Überblick

entreprise ou professionnels du spectacle imprégnés de la culture de l’entreprise), mis en scène à l’attention de tout partie du personnel de cette entreprise ou de cette institution“ (Hume 1992: 54).

² Internationale Unternehmensberatungen wie z.B. Arthur Andersen haben eigene Abteilungen für Unternehmenstheater gegründet.

über alle Anbieter und Produkte des ‘Unternehmenstheaters’ im deutschsprachigen Raum zu geben³.

Ein Schwerpunkt meiner Diplomarbeit bezieht sich auf die Frage, welche Bedeutung das ‘Unternehmenstheater’ als Interventionsmittel in Organisationsberatungsprozessen hat. In Kapitel 1 untersuche ich deshalb,

- welche Definition von Theater zugrunde gelegt werden muß, wenn Theater als Interventionsmaßnahme fungieren soll.
- was der Begriff Intervention systemtheoretisch bedeutet und ob Interventionen in psychische und soziale Systeme überhaupt möglich sind.
- welche Interventionsformen der Systemischen Organisationsberatung den Einsatz von Theatermethoden praktizieren.

Dem ‘Unternehmenstheater’ als künstlerisch-ästhetischem Interventionsinstrument wird von Natur aus insbesondere ein Einwirken auf die Emotionen von Organisationsmitgliedern zugeschrieben (Schreyögg 1999c: 23f). In Kapitel 2 beschäftige ich mich deshalb mit der Bedeutung von Emotionen in Organisationen auf den drei Ebenen Individuum, Gruppe und Organisation, um zu prüfen, ob Gefühle nur personenbezogen sind, oder ob emotionale Wertegefüge auch sozialen Systemen wie Organisationen zugeschrieben werden können. Eine zentrale Frage ist dabei, ob die Handlungs- und Entscheidungsmuster von Personen und Organisationen vorrangig gefühlsdominiert sind oder eher vermeintlich „vernünftigen“ Kriterien unterliegen. Man denke nur an Unternehmenskulturen, die mit kollektiven Schuld- und Schamgefühlen die organisatorische Kontrolle regeln oder an Begriffe wie ‘Mitarbeiteridentifikation’ und ‘Corporate Identity’, die eine emotionale Basis haben. Das ‘Unternehmenstheater’, könnte dann nicht nur in die psy-

³ Ziel dieser Auflistung von Unternehmenstheateranbietern und ihrer Produkte ist es, die einzelnen Presse- und Internetinformationen zum Unternehmenstheater zu ordnen und sie als Übersicht für potentielle Kunden in das World Wide Web zu stellen. Um Kunden und anderen Interessierten eine Zusammenstellung bisher erschienener Veröffentlichungen zum Thema ‘Unternehmenstheater’ zu geben, habe ich als ersten Schritt recherchierte und mir vorliegende Medien zum Unternehmenstheater (etwa 70 Presseartikel, 2 Videos und geplante Veröffentlichungen) auf meiner Homepage indexiert, die unter <http://www.uni-oldenburg.de/~5548280/presseartikel.html> aufgerufen werden kann (vgl. auch die Medienliste in Anhang F).

chischen Systeme der Mitglieder, sondern auch in das kollektive Gefühlsleben der Organisation intervenieren. Theoretische Modelle zur emotionalen Wirkungsweise liefert sowohl die Gruppendynamik nach Kurt Lewin, die ich in Kapitel 3 anhand seines Modells des ‘Unfreezing-Moving-Refreezing’ vorstelle, als auch die Theaterwissenschaft mit verschiedenen Katharsiskonzepten, die ich in Kapitel 4 anhand der Zuschauerkatharsis der aristotelischen Tragödie, Morenos Aktionskatharsis und Boals dynamisierenden Katharsis darstelle⁴.

Inwieweit das ‘Unternehmenstheater’ nicht nur präventiv auf bevorstehende Veränderungsprozesse einzustimmen vermag, sondern auch reflexiv als „Reparaturwerkstatt“ für „emotionale Wunden“ im sozialen Gefüge der Organisationsmitglieder fungieren kann, wird von mir im Anschluß untersucht.

In Kapitel 5 beschäftige ich mich aus systemtheoretischer Perspektive mit dem kognitiven Interventionspotential des ‘Unternehmenstheaters’, indem z.B. das Bühnengeschehen Informationen geben kann, die für die psychischen Systeme als Mitglieder, und das soziale System als Organisation, neu sind und somit irritierend wirken. ‘Unternehmenstheater’ verstanden als ‘Beobachtungsprodukt zweiter Ordnung’ könnte zuschauenden Systemen somit einen zusätzlichen Erkenntnisgewinn über sich selbst und ihre Umwelt bringen.

Das ‘Unternehmenstheater’ kommt ursprünglich aus Frankreich und ist dort weiter verbreitet als in Deutschland. Dort werden jährlich schätzungsweise etwa 2000 Theateraufträge auf Nachfrage für Organisationen realisiert⁵. Anders als in Deutschland liegt dort ein Schwerpunkt des ‘Unternehmenstheaters’ bei partizipativen Theaterformen, insbesondere dem Forumtheater von Augusto Boal, was unter anderem auf dessen Wirken in Frankreich zurück-

⁴ Das brechtsche Theater- und (kognitive) Katharsiskonzept wären in diesem Zusammenhang ebenso zu behandeln. Ich habe mich im Kapitel 4 aber nicht weiter mit Brechts Konzept beschäftigt (außer in Fußnoten wo es mir wichtig erschien) und verweise hiermit auf die Bedeutung seiner Arbeit für das Unternehmenstheater.

⁵ Vgl. die Süddeutsche Zeitung Nr. 25 vom 31.01./01.02.1998, S. V1/1 und die Berliner Morgenpost vom 04.05.1999.

geht⁶. Partizipative Theaterformen als auch maßgeschneiderte Unternehmenstheaterstücke sind in Frankreich wesentlich günstiger als in Deutschland, was daran liegt, daß die deutsche ‘Branche’ für ‘Unternehmenstheater’ noch recht neu ist und der Markt die Preise noch nicht regulieren konnte. Die Preise für maßgeschneiderte Unternehmenstheaterstücke betragen in Frankreich mit 5000 DM bis 45.000 DM etwa ein Viertel der Anbieterpreise in Deutschland, die erst bei 15.000 DM anfangen und bis 200.000 DM gehen⁷.

In Deutschland gibt es derzeit etwa 36 Anbieter (vgl. die Adressenliste im Anhang G) von denen ich im ersten Anhangsteil (A) 21 Anbieter⁸ ausführlich mit ihren Beratungskonzepten und Theaterprodukten beschrieben habe⁹. Jährlich werden hier etwa 200-300 Theaterstücke für Unternehmen inszeniert; bei einem geschätztem Umsatz von 10 Mio. DM in 1997 (in 2005 etwa 30 Mio.)¹⁰. Populär wurde das ‘Unternehmenstheater’ insbesondere durch das Marketing des Marktführers Visual Consulting, die seit der Gründung 1991 über 300 Theaterstücke in Unternehmen inszeniert hat. Auch durch das Festival für Unternehmenstheater ‘Business goes Theatre’, das von Jürgen Bergmann, dem Gründer und Geschäftsführer von Transico bereits drei Mal (1997, 1998 und 1999) vorbereitet und durchgeführt wurde, gewann das ‘Unternehmenstheater’ an Popularität. Sowohl die Presse, als auch die Wissenschaft¹¹ nehmen seit 1997 das Phänomen ‘Unterneh-

⁶ Augusto Boal ist der Begründer des Theater des Unterdrückten, einer Sammlung verschiedener theatraler Interventionstechniken. Er lebte von 1978 bis 1986 in Frankreich, wo er auch ein Zentrum der Theater der Unterdrückten (CTO) gründete (vgl. Kap. 4.3).

⁷ Aragou-Dournon 1999: 164.

⁸ Als Aufnahmekriterium in die Anbieterliste habe ich mindestens einen erfolgreich durchgeführten Kundenkontakt als Minimum definiert. Das Interview mit ‘Untied Artists’ aus Wuppertal ist aus technischen Gründen nicht transkribiert. Nach dem nicht aufgezeichneten Interview hatte ich ein Erinnerungsprotokoll geschrieben, das ich anschließend mit Martin Plass von Untied Artists inhaltlich überarbeitet habe, und das der Beschreibung der Untied Artists zugrundeliegt.

⁹ Die Beschreibungen basieren auf Darstellungen bei Dabitz/Wehner, Presseartikeln und Interviews: Die Unternehmensberatung Peter Peters & Freunde, PUT, Spielplan, Dein-Theater, das Kabarett der Wirtschaft, die Beratungsgruppe 3P, Gosia Schnelle und Untied Artists habe ich in halbstrukturierten Interviews zu ihren Theaterkonzepten und ihren -produkten befragt. Die Interviews sind im Anhang C abgedruckt. Drei weitere Anbieter (ID Fabrik, The Company Stage und Scharlatan Theater) habe ich aus zeitlichen Abgabeterminen nicht mehr interviewen können, aufgrund der Selbstbeschreibungen und Presseartikel aber trotzdem mit in die Darstellung aufgenommen.

¹⁰ Vgl. Dabitz/Wehner 1999: 142.

¹¹ Vgl. Schreyögg/Dabitz 1999.

menstheater' verstärkt wahr. Die auf den Webseiten angegebenen Leistungen der Anbieter reichen von maßgeschneiderten Theaterstücken, Mitarbeitertheater, Stegreifkabarett, prozeßorientierte Improvisation, Sketchen und Produktpräsentationen bis hin zu Präsentations- und Rhetorikseminaren mittels Rollenspiele. Den Oberbegriff 'Unternehmenstheater' gliedere ich in Kapitel 6 auf in sechs Formen des Unternehmenstheaters¹². Die Typologisierung richtet sich weitestgehend nach der von Georg Schreyögg (1999: 16-18). Allerdings habe ich die Kategorien 'Repertoiretheater' und 'Businesskabarett' hinzugefügt. Zum 'Businesskabarett' gibt es mittlerweile drei Anbieter¹³, die ausschließlich 'Unternehmenstheater' in der Kabarettform anbieten, sodaß sich eine neue Klassifikation rechtfertigen läßt. Ob man mittlerweile von einer 'Branche' des 'Unternehmenstheater' sprechen kann, ist fraglich, da nur drei Anbieter ausschließlich Unternehmenstheaterprodukte anbieten¹⁴ und wird im Anschluß erörtert. Die bisherigen Fragestellungen zur emotionalen und kognitiven Wirkungsweise des Unternehmenstheaters versuche ich dort zusammenzuführen, indem ich mich unter Berücksichtigung der vorangegangenen Kapitel sowie der verschiedenen Unternehmenstheaterformen mit deren Interventionspotential abschließend beschäftige.

* * *

¹² Das 'pantomimische Unternehmenstheater', das von dem Berliner Schauspieler Michael Vogel ('Theater mit Masken') angeboten wird, ist ausführlich bei Dabitz/Wehner 1999: 135ff beschrieben. Ich habe es hier nicht aufgeführt, da es m.E. nicht zum 'Unternehmenstheater' zählt. Die Maskenspiele sind keine geschlossenen inhaltlichen Unternehmenstheaterstücke, und können auch nicht dem problemorientierten Mitarbeitertheater zugerechnet werden. Auch wenn das Maskenspiel des 'Theaters mit Masken' künstlerisch sehr eindrucksvoll und anspruchsvoll umgesetzt wird und Lewins Konzept vom emotionalen Auftauen mehr als andere Unternehmenstheaterprodukte umsetzt (vgl. Passow 1997: 54), handelt es sich dabei nur um Kurzauftritte mit Masken (z.B. in den Pausen), um Eintrittskarten abzureißen, Vorhänge auf- und zuziehen, oder um die Programmpunkte einer Veranstaltung ästhetisch zu verbinden im Sinne einer Moderation.

¹³ Zur Kategorie Businesskabarett gehören Emil Herzog, Chaos & Partner, das Kabarett der Wirtschaft sowie das Galli-Theater, das als ein eigenständiges Produkt auch Businesskabarett anbietet (vgl. Anhang A 5).

¹⁴ Alleinige Anbieter von 'Unternehmenstheater' sind die Visual Consulting, Transico und The Company Stage (vgl. Anhang A 2).

Besonders wichtig ist mir ein Interview in englischer Sprache mit dem bekannten Theaterlehrer Keith Johnstone in Kanada, bei dem ich für ein Jahr in Calgary am Jugendtheater mitgewirkt habe. Das Interview kam zustande, als ich Keith während einer Workshopserie in Norddeutschland im Februar 2000 als freier Übersetzer begleitete. Allgemeine theoretische Fragestellungen wie „Was ist Theater?“ und „Was bedeutet Katharsis für das Theater?“ als auch spezielle Fragen zu dem von ihm begründeten Improvisationstheater bilden den Schwerpunkt des Interviews. Teile des Interviews habe ich in die Diplomarbeit mit eingebaut. Es soll jedoch für sich stehen und lohnt sich meines Erachtens zu lesen, da Keith einer der letzten lebenden großen Theatermacher des 20. Jh. ist.

Oldenburg, 07. August 2000

Christian Sprute

1. Theater als Intervention

1.1 Was ist Theater?

Was Theater ist lässt sich kaum definieren. Das Wort Theater kommt vom griechischen 'theatron' und bedeutet 'Raum zum Schauen'. Als technischer Begriff bezeichnete 'theatron' im alten Griechenland den Zuschauerteil des antiken Theaters. Später wurde der gesamte Theaterbau als 'theatron' bezeichnet¹. Auch in unserem Jahrhundert bezieht sich der Begriff 'Theater' meistens auf die Institution bzw. das Schauspielhaus², wenn man einmal von Redensarten wie 'mach nicht so ein Theater' absieht, die eigentlich 'Theater spielen' meinen. Als technischer Begriff unterscheidet 'theatron' zwischen Schauendem und Angeschautem und lässt Sinn und Zweck des Schauens offen. Kommen Zuschauer und Künstler aus Gründen der Unterhaltung, der Erkenntnis wegen oder der Kunst und Kunstkritik an sich zusammen? Theater als Institution verstanden ist, für eine Untersuchung zur Wirkungsweise von inszeniertem Unternehmenstheater (mit professionellen Schauspielern) und als partizipatives Unternehmenstheater aus zwei Gründen ein zu statischer Begriff. Zum einen findet Unternehmenstheater nicht in Schauspielhäusern, sondern in Unternehmen statt, die eine bestimmte Erwartung (z.B. Unterhaltung, Information, Initiierung eines Veränderungsprozesses) an die Theaterinszenierung haben. Zum anderen bleiben wichtige theatrale Zeichen und Mittel (Schauspieler, soziale Beziehungen, Konflikte und Dramaturgie) unberücksichtigt, die für das Theater maßgeblich bestimmend sind. Theater als Interventionsbegriff im Sinne von 'Theater inszenieren' und 'Theater spielen' ist im oben beschriebenen Theaterbegriff nicht enthalten.

Eine umfassende und in Deutschland geläufige Formel für Theater, die auch der Marktführer für Unternehmenstheater (Bernhard Strobel) als Allgemeindefinition verwendet (vgl. Strobel 1999: 242), lautet:

¹ Vgl. Brauneck/Schneilin 1992: 950-952 und 1011-1020.

² „Ein Theater ist ein Unternehmen, das Abendunterhaltung verkauft“ (Bertold Brecht, ca. 1926/1927).

S spielt R für Z: mindestens ein **S**pieler spielt vor einem oder mehreren **Z**uschauern eine **R**olle - und zwar in ein und derselben Zeit/Ort - Einheit (Brauneck/Schneilin 1992: 1015)³.

Diese allgemeine Definition umfaßt sowohl bewußt inszenierte Alltagsszenen⁴, wie z.B. die Übernahme einer Rolle in einem Bewerbungsgespräch als auch Straßentheater, Puppentheater⁵ und Staatstheateraufführungen, also die Darstellung fiktiver Figuren durch Schauspieler. Sie schließt fast alle Theaterformen⁶ mit ein: Theater als ritueller Kult, Armes Theater (Grotowski), Theater als Therapie (Petzold), Theater als Instrument der Gesellschaftskritik (Boal, Brecht), Theater als Bildungsanspruch (Moreno, Stanislawski und Strasberg), heiliges Theater (Brook), Improvisationstheater (Johnstone) und BusinesstheaterTM (Strobel)⁷. Leicht lassen sich darunter auch alle im Anhang A vorgestellten Produkte des Unternehmenstheaters zusammenfassen (vgl. Strobel 1999: 242).

Diese Theater-Definition (S spielt R für Z) ist problematisch, weil sie den Charakter bzw. die Rolle der Darsteller in den Vordergrund stellt und die soziale Beziehung der Rollencharaktere⁸ zueinander unberücksichtigt läßt (vgl. Interview mit Keith Johnstone). Auch für das Theater in Organisationen ist eine auf die Rolle reduzierte Definition von Theater unzureichend, da das Unternehmenstheater Veränderungen bei Organisationsmitgliedern und im sozialen System bewirken soll (vgl. Schreyögg 1999c: 26). Theater in Unternehmen soll in der einen oder anderen Weise notwendige organisatorische Veränderungsprozesse vorbereiten bzw. thematisieren (z.B. indem

³ Diese Definition beruht auf Erika-Fischer-Lichtes Minimaldefinition in ihrem Standardwerk 'Semiotik des Theaters' (1994: 6 u. 25).

⁴ Damit fallen auch Erkenntnisse aus der Soziologie und Psychologie über Rollenverhalten und (sozialer und persönlicher) Identität unter diesem Oberbegriff Theater (vgl. z.B. Goffman 1959).

⁵ Puppen- und Maskentheater sind von der Definition nicht ausgeschlossen, da ein Puppenspieler durch Bewegung und Stimme Rollen mit Hilfe von Puppen spielt.

⁶ An zwei Theaterformen, dem Lehrstück von Brecht, das nicht für die Zuschauer, sondern für die Agierenden gespielt wird und am 'Unsichtbaren Theater' von Augusto Boal, wo die Zuschauer Zuschauer sind, ohne es zu wissen, wird deutlich, daß Theater auch ohne die bewußte Unterscheidung in Spieler und Zuschauer zustande kommen kann.

⁷ Vgl. Brauneck/Schneilin 1986 (Theaterlexikon).

⁸ Rollencharaktere im Unternehmenstheater sind sowohl Personen als auch Allegorien wie z.B. der Markt, die Konkurrenz, Oben und Unten für die Hierarchieebenen, die von entsprechend kostümierten Personen gespielt werden.

die Theaterinszenierung zeigt, warum Organisationen gerade nicht bereit sind, sich zu verändern, selbst wenn sich die Organisationsumwelt drastisch verändert hat). Eine Theaterdefinition, die eine soziale Beziehung - zwischen Personen, Gruppen, Organisationen - umfaßt, die einen Unterschied zwischen einem vorherigen und einem zukünftigen (erstrebten) Zustand in der sozialen Beziehung macht, ist für das Unternehmenstheater notwendig. Bislang fehlt eine solche allgemeingültige Definition von Theater.

Die im Englischen übliche Theaterdefinition 'Theatre is conflict' füllt diese Beziehungslücke nur einseitig. Eine dramaturgische Grundformel für fast alle Theater- und Filmskripte wird bei dieser Definition außer acht gelassen. Geschichten in Film und Theater beginnen in der Regel nicht mit einem Konflikt, sondern mit einer 'harmonischen' Plattform. Jedem Konflikt muß eine stabile Handlung als 'Plattform' vorausgehen, damit für den Zuschauer ein relevanter Unterschied als dramatischer Konflikt - ein Kippen der sozialen Beziehungen⁹ - erkennbar wird (vgl. z.B. die anfängliche Ruhe in 'Die Vögel' von Hitchcock). Eine Theaterdefinition, die sich auf '(Bühnen-) Konflikt' beschränkt, kann nicht '(Bühnen-)Harmonie' erklären. Die Wirkungsweise von Theater wird ausschließlich emotional begründet sowohl bei den Spielern als auch dem Publikum. Aber nicht aus jedem beobachteten Konflikt im Unternehmenstheater oder miterlebten Konflikt im Mitarbeitertheater folgt eine Veränderung. Auch schließt man mit einer solchen Konfliktdefinition kognitive Veränderungsprozesse bei Spielern und beim Publikum aus.

Als minimale Formel für Theater scheint mir daher die von Keith Johnstone geeignet:

„Theatre is one person changed by another“ (Keith Johnstone vgl. Interview im Anhang E: 148). Johnstones Definition könnte in systemtheo-

⁹ Eine Kippe (engl: tilt) ist eine Veränderung der Statusbeziehung. Status hat jede Person, und ist nicht mit dem sozialen Status oder dem sozialen Rang zu verwechseln. Status ist allgegenwärtig z.B. in der Stimme, der Körperhaltung und dem Blickkontakt. Personen können sich nicht status-neutral verhalten. In jeder Interaktion und mit jeder Körperbewegung werden Statussymbole ausgesendet, unabhängig von dem sozialen Rang, den eine Person innehat (vgl. Johnstone 1993: 51ff). So kann ein König einen persönlichen tiefen Status haben, obwohl seine soziale Rangstellung sehr hoch ist. Johnstone hat zahlreiche Übungen und gruppenspezifische Interaktionsspiele entwickelt, um Statusbeziehungen sichtbar machen und zu trainieren (vgl. Johnstone 1995: 354-380).

retischem Vokabular frei übersetzt lauten: „Theater ist, wenn Ego sich durch Alter verändern läßt.“

Eine solche Theaterdefinition entspricht dem Ziel und Zweck von Theater als Interventionsform in Organisationen und bezieht sich auf alle Unternehmenstheaterformen.

Als Interventionsmittel verstanden muß im Unternehmenstheater definiert werden, wer ‘Ego’ und ‘Alter’ sind. Mit Rücksicht darauf, daß Theater das Verhalten bzw. die Erwartungsstrukturen von Organisationsmitgliedern oder sogar das Entscheidungsverhalten von Organisationen beeinflussen soll, kann man ‘Ego’ und ‘Alter’ beim Unternehmenstheater und beim Mitarbeitertheater¹⁰ unterschiedlich definieren. Beim Mitarbeitertheater, wo die Organisationsmitglieder selbst im Spiel integriert sind, beziehen sich ‘Ego’ und ‘Alter’ auf den Protagonisten und den Antagonisten. Beim Unternehmenstheater transportiert das Bühnengeschehen fortlaufende Informationen für eine Summe von Beobachtern bzw. Organisationsmitgliedern in den Zuschauerraum, der ein eigenes soziales System bildet. Aus dieser Perspektive ist ‘Ego’ dann das Beratungs- bzw. Kunstsystem und ‘Alter’ ist das Klientensystem bzw. die Summe aller zuschauenden Organisationsmitglieder einer Firma. Das Bühnengeschehen transportiert die im künstlichen Theaterraum (nach-) konstruierte Systemwelt und Systemumwelt in einer bestimmten ästhetischen Form zu den Beobachtern. Durch Theater soll Veränderung stattfinden, indem die Organisationsmitglieder und das (Kommunikations-) System ‘Firma’ ungewohnte Zuschreibungen, Latenzen und wiedergespiegelte Selbstzuschreibungen - also ein Abbild von sich und seiner Umwelt - auf der Bühne beobachten.

Die Veränderung bzw. das Lernen durch Theater erfährt ein System sowohl kognitiv als auch emotional¹¹. Die emotionale Komponente spielt beim partizipativen Unternehmenstheater, wenn die Organisationsmitglieder

¹⁰ Mitarbeitertheater ist eine Form des partizipativen Unternehmenstheater, bei der Organisationsmitglieder selbst mitspielen (vgl. Kap. 6.3).

¹¹ Theaterwissenschaftler versuchen diese emotionale Komponente mit dem Kunstwort ‘Katharsis’ zu erklären (vgl. Kap. 4). Königswieser u.a. weisen z.B. daraufhin, daß Theatermethoden in der Organisationsberatung ein höheres Interventionspotential als ausgefeilte Analysen und rational-abstrakte Darstellungen haben (vgl. Königswieser 1999: 319).

selbst auf der Bühne stehen und durch Rollenhandeln Handlungsalternativen erproben, eine noch wichtigere Rolle als beim Schauspieltheater.

Adressat der Intervention ist beim partizipativen Unternehmenstheater (z.B. Mitarbeitertheater) der Protagonist, beim Unternehmenstheater das Publikum. Das Klientensystem 'Ego' entscheidet dabei selbst, ob und inwieweit es sich von 'Alter' verändern läßt. Neue Informationen, oder emotionales Mitgefühl können 'Ego' dazu bewegen sich in Zukunft anders zu verhalten. Die spezielle Kunstform im Theater bietet darüberhinaus einen Vorteil, da sie Informationen ästhetisch verpackt und Moral im Sinne von 'gut' und 'schlecht' unberücksichtigt läßt. Psychische Systeme nehmen Informationen leichter auf. Sie müssen sie nicht mit moralischen Kategorien bewerten, sondern lassen sie ästhetisch auf sich einwirken.

1.2 Was sind Interventionen?

Das lateinische Wort 'intervenire' bedeutet: sich einmischen, eingreifen, sich einschalten. Interventionen finden innerhalb und zwischen sozialen Systemen¹² statt. Wenn sich in der Politik Staaten in die Belange anderer Staaten einmischen oder wenn die Politik in andere soziale Systeme eingreift, wie z.B. in die Wirtschaft, um den Wettbewerb zu regulieren, oder in das Recht zwischen Kläger und Beklagtem als dritte Partei eingreift, dann spricht man von Intervention. Beim Unternehmenstheater greift das System Kunst in das System Wirtschaft ein.

¹² Entsprechend der Systemtheorie von Luhmann sind 'Soziale Systeme' autopoetische Systeme, die in einem rekursiven Prozeß fortlaufend Kommunikation an Kommunikation anschließen. D.h. die Kommunikation eines sozialen Systems bezieht sich immer nur auf sich selbst. Das bedeutet nicht, daß immer gebetsmühlenartig die gleichen Inhalte kommuniziert werden. Vielmehr existiert außerhalb der Kommunikation nichts, was nicht in ihr selbst integrierbar ist. Der Grund liegt in der operativen Schließung: soziale Systeme sind struktur- und nicht umweltdeterminiert. Die Systemstruktur bestimmt, welche Einflüsse Umweltereignisse auf das System haben, nicht das Ereignis selbst. Zur Struktur gehören nicht nur die substantiellen, sondern auch die symbolischen „Wirklichkeiten“ wie Regeln, Normen, Vorschriften, Erfahrungen, das Machtgefüge, Denkvorstellungen, das Beziehungsnetz von Antipathie und Sympathie usw. (Probst 1987: 36). Diese Vorstellung geht weit über die Definition von Struktur in der Organisationslehre hinaus. Zum Prozessieren von Kommunikationen sind soziale Systeme damit auf Menschen angewiesen. Sie können nicht aus eigener Kraft, ohne entsprechende organische, neuronale und psychische Umwelten (und damit Menschen) existieren (vgl. Kneer/Nassehi 1993: 68). Diese Annahme soll aber nicht dazu verleiten, Organisationen als die Summe von Mitarbeitern, oder Gebäuden zu definieren, sie bleiben Systeme, die Kommunikationen prozessieren. Menschen gehören zur Umwelt von Organisationen.

Allgemein könnte man ‘Intervention’ als eine auf Kausalitäten beruhende, gezielte Operation in der Gegenwart verstehen, die einen Unterschied zwischen der beobachteten Gegenwart und der vorgestellten zukünftigen Gegenwart macht (vgl. Fuchs 1999: 11). D.h. Intervention hat zum einen etwas mit subjektabhängiger Wahrnehmung (Berater) und zum anderen etwas mit erwünschter, subjektiver Veränderungshaltung im Klientensystem zu tun. Beratersystem und Klientensystem sind zwei unterschiedliche soziale Systeme, die operativ geschlossen sind. Die Systemstruktur bestimmt, welche Umweltreize ein System wahrnimmt und in seine Operationen einfließen läßt. Externe Ereignisse sind für soziale Systeme erstmal nur ‘Perturbationen’¹³ in einer überkomplexen Umwelt - und die Systemstrukturen bestimmen, ob sie zu relevanten Informationen werden (Resonanzfähigkeit für Umwelteinflüsse). Systemtheoretisch stellt sich damit vor die Frage: ‘Wie berate ich, wie interveniere ich?’ die schwierigere Frage: ‘Wie sind Intervention und Beratung überhaupt möglich?’

Insbesondere Luhmann hat auf Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung hingewiesen, die sich daraus ergeben, daß das Beratersystem und das Klientensystem zwei unabhängige soziale Systeme sind, die ganz unterschiedlich ihre Umwelt beobachten und wahrnehmen (vgl. Luhmann 1989). Während das Klientensystem die Organisation intern beobachtet und Umweltereignisse entsprechend der Organisationsziele und Organisationsgeschichte wahrnimmt, erschließen sich deren Prozesse und Strukturen einer zu beratenden Organisation nur extern, aus einer Beobachtungsperspektive zweiter Ordnung (vgl. Kap. 5). Durch Vertrag entsteht ein zeitlich befristetes (eigenständiges) Beratungssystem in dem die Sinnzuschreibungen beider Systeme miteinander kommuniziert werden. Die erfolgreiche Kommunikation im Beratungssystem ist für Luhmann allerdings sehr unwahrscheinlich. Schließlich starten beide Parteien ihre Kommunikation in gegenseitiger Undurchsichtigkeit. Erst allmählich wird die Unbestimmtheit der Lage durch versuchsweises Handeln abgebaut. Systemtheoretisch be-

¹³ Perturbation meint Störung, Abweichung. Der Begriff wird von Maturana und Varela (1987: 27) benutzt und ist identisch mit Luhmanns Irritationsbegriff.

zeichnet Luhmann diese Unbestimmtheit der Lage mit dem Begriff der 'doppelten Kontingenz'¹⁴. Die Grundfrage lautet: Wie können die Interaktionspartner (Ego und Alter) dazu gebracht werden, die Selektionen von Kommunikationsmöglichkeiten ihres jeweiligen Gegenübers anzunehmen, wenn ihr Verhalten durch komplexe selbstreferentielle¹⁵ Operationen bestimmt wird, die für den jeweils Anderen undurchsichtig und undurchschaubar bleiben? Kommunikative Prozesse¹⁶ sind nach Luhmann in dreifacher Hinsicht höchst unwahrscheinlich. Es bleibt erstens ungewiß, ob die Mitteilung ihren Adressaten erreicht, d.h. dessen Wahrnehmungsschwelle überschreitet; zweitens kann man nicht ohne weiteres voraussetzen, daß die mitgeteilte Information auch verstanden wird und drittens ist fraglich, ob der 'Empfänger' der Mitteilung aufgrund dieser Information zu einem bestimmten Verhalten motiviert werden kann (vgl. Luhmann 1991: 26). Jede Aktion auf der einen Seite macht das Anschlußhandeln auf der anderen Seite allerdings erwartbarer, was Luhmann 'Autokatalyse' (Luhmann 1993: 166) nennt. Das Beratungssystem ist der Ort, an dem die Verstehensprozesse¹⁷ eingeleitet, die Hypothesenbildung vorangetrieben und die Interventionsmöglichkeiten ausgetestet werden (vgl. Luhmann 1989).

Die Unbestimmtheit der Lage muß in die Beratungssituation also eingebaut werden. Nach Willke sind Interventionen deshalb „zielgerichtete Kommunikationen (d.h., eine bestimmte Wirkung beim Kommunikationspartner zieht der Berater in das Kalkül der Kommunikation mit ein) zwischen psychi-

¹⁴ 'Doppelte Kontingenz' (dt. Zufälligkeit) meint, daß die Kommunikation einmal bei Ego und ein zweites Mal bei Alter stattfindet. Was kommuniziert wird und wie es kommuniziert wird hängt von Ego und Alter ab. Beide können aber die Perspektive des anderen in ihre Kommunikation mit einschließen. Schulz von Thun hat mit seinem Vier-Ohren- und Vier-Münder Modell diese Unsicherheit und Risiken der Kommunikation versucht plastisch darzustellen (vgl. Schulz von Thun 1998).

¹⁵ „Ein System kann man als selbstreferentiell bezeichnen, wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert und in allen Beziehungen zwischen diesen Elementen eine Verweisung auf diese Selbstkonstitution mitlaufen läßt, auf diese Weise die Selbstkonstitution also laufend reproduziert.“ (Luhmann 1993: 59). Auf eine verständliche Präzisierung systemtheoretischer Begriffe muß in dieser Diplomarbeit an vielen Stellen verzichtet werden. Sie findet sich bei Baraldi u.a. (1998).

¹⁶ Kommunikation ist nach Luhmann die Synthese aus den drei Selektionsmöglichkeiten Information, Mitteilung und Verstehen (vgl. Kneer/Nassehi 1997: 81ff und Luhmann 1988: 10-18).

¹⁷ Luhmann spricht setzt Verstehen auch mit Sinnzuschreibungen gleich. Im Englischen wird der Zusammenhang von Verstehen und Sinn besonders gut in der Redewendung 'does this make sense?' deutlich.

schen und/oder sozialen Systemen, in der die Autonomie des intervenierten Systems respektiert wird“ (Willke 1987: 357, in Königswieser 1999: 17). Die Autonomie des Systems weist darauf hin, daß „Interventionen nicht Eingriffe von Beratern (...) sondern Anregungen zur Selbststeuerung“ (Exner u.a. 1987: 268) sind. Trotz der von Willke proklamierten Zielorientierung in einem Beratungsprozeß sollten sich systemtheoretisch aufgeklärte Interventionsstrategien daher der unsicheren Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen psychischen/sozialen Systems bewußt sein (vgl. Königswieser 1999: 17).

Organisationen als soziale Systeme erfahren Interventionen meistens durch externe Mitglieder von Beratungsunternehmen, die zuvor eine entsprechende (beobachterabhängige) Diagnose gemacht haben. Beim Unternehmenstheater wird die Diagnose in der Regel von Unternehmensberatungen durchgeführt, die selbst Theater anbieten oder mit einem Theateranbieter zusammenarbeiten. In der Diagnose einer Organisation wurden wichtige Unterschiede heraus gearbeitet, die mittels Interventionen in Form von Handlungen Unterschiede bewirken sollen. D.h. die beobachteten Unterschiede in Organisationen sollen nach einer Intervention nicht nur alleine vom Berater, sondern auch für die Organisationsmitglieder bzw. das Klientensystem beobachtbar sein. Die Frage lautet: Wie kann ein Berater durch gezielte Inputs seine Kunden an seinem Wissen teilhaben lassen? Es zeichnet sich bereits ab, daß Berater für eine erfolgreiche Intervention nicht nur Fachexpertise sondern ebenso ein gehöriges Maß an sozialer bzw. kommunikativer Kompetenz¹⁸ benötigen. Unternehmenstheater bietet einem Berater die Möglichkeit das Wissen und die Beraterinformation in einem Skript zu verdichten, und es anschließend künstlerisch umzusetzen.

¹⁸ Aus systemtheoretischer Perspektive ist soziale Kompetenz eine ‘kommunikative Kompetenz’. Kommunikation ist nach Luhmann die Einheit der Selektionen von Information, Mitteilung und Verstehen und ist deshalb höchst unwahrscheinlich, da man nicht davon ausgehen kann, ob die mitgeteilte Information die Wahrnehmungsschwelle überschreitet und vom „Empfänger“ auch verstanden wird (vgl. Luhmann 1991: 26). Kommunikative Kompetenz bezeichnet die Fähigkeit, aus der Flut möglicher Informationen und Mitteilungsformen jene auszuwählen, die ‘Verstehen’ auf der Grundlage systemspezifischer Erwartungsstrukturen möglich machen. Verstehen meint nicht einen Konsens zwischen Berater und Klient. Beide behalten ihre autonomen Sichtweisen und lernen im Beratungssystem, ohne ihre Identität aufzugeben.

Systemtheoretisch sind Interventionen nur durch ‘Irritationen’¹⁹ möglich. Intervention ist demnach der „(prekäre) Versuch, Kunden so zu irritieren, daß sie auf ihre blinden Flecke aufmerksam werden und an ihren bisherigen Selbst- und Fremdbeschreibungen zu zweifeln beginnen.“ (Krafft/Ulrich 1998: 3). Unternehmenstheater versucht solche Irritationen im Klientensystem auszulösen.

Beratung und Intervention ist aber auch sehr sensibel zu handhaben. Nach Titscher soll jede Intervention nämlich anschlußfähig sein. Die Irritation muß maßvoll und angemessen sein. Eine Interventionsmaßnahme darf die Klienten deshalb weder über- noch unterfordern. Wird zuwenig irritiert, arbeitet das System selbst bei anhaltendem Problem weiter, als wäre nichts geschehen. Bei zuviel Irritation (indem z.B. funktional notwendige Latenzen offengelegt werden) verliert das System seine Orientierung und Handlungsfähigkeit (vgl. Titscher 1997: 29ff). Die Kunst der Berater liegt darin, solche Informationen zu produzieren und Formen der Mitteilung zu wählen, die ein verträgliches Maß an Irritation erzeugen. Unternehmenstheater birgt die Gefahr, aufgrund ihrer Form vom Klienten abgelehnt zu werden. Rational mag der Kunde das damit begründen, das er Mitspieltheater als ‘Kinderkram’ bezeichnet oder Zuschautheater als ‘elitär’ und ‘weltfremd von Betriebsproblemen’ empfindet. Es könnten dahinter auch konkrete Ängste vor externen Sanktionen verborgen sein. Kann ein Leiter der Abt. Unternehmenskommunikation eine kostenintensive Theaterinszenierung gegenüber dem Vorstand verantworten? Was passiert, wenn das Theaterstück ein ‘Flop’ wird (z.B. weil es eine schlechte Inszenierung ist)? Fühlen sich Vorgesetzte durch die betrieblichen Inhalte der Theaterinszenierung angegriffen und welche Folgen hat das für den verantwortlichen Organisator einer Theatermaßnahme?

¹⁹ „Unter Irritation soll verstanden sein, daß ein autopoetisches System auf dem eigenen Bildschirm Störungen, Ambiguitäten, Enttäuschungen, Devianzen, Inkonsistenzen wahrnimmt in Formen, mit denen es weiterarbeiten kann.“ (Luhmann 1991: 174). „Irritation ist danach ein Systemzustand, der zur Fortsetzung der autopoetischen Operationen des Systems anregt, dabei aber als bloße Irritation, zunächst offen läßt, ob dazu Strukturen geändert werden müssen oder nicht; ob also über weitere Irritationen Lernprozesse eingeleitet werden oder ob sich das System darauf verläßt, daß die Irritation mit der Zeit von selbst verschwinden werde, weil sie nur ein einmaliges Ereignis war“ (Luhmann 1997a: 790).

Die Angst vor Theater-Spielen liegt demgegenüber oftmals in inneren Motiven begründet, wenn man z. B. im Spiel etwas von sich unkontrolliert zeigt, was in der verbalen Kommunikation verborgen bleiben kann²⁰.

1.3 Theater zur Überbrückung von Kommunikationssperren in Beratungsprozessen

Nachdem die Systemtheorie der Beraterzunft die Schwierigkeit der Einflußnahme in psychische und soziale Systeme aufgezeigt hat, läßt sich fragen, ob und was das Unternehmenstheater dazu beitragen kann, die Schwierigkeiten im Beratungsprozeß zu überbrücken. Inwieweit ist durch Theater Personenveränderung oder gar Organisationsveränderung möglich? Daß Theater eine sehr wirksame Interventionsmaßnahme in der Systemischen Organisationsberatung ist, behaupten zumindestens zwei erfolgreiche Managementberater. Nach Titscher sind Unternehmenstheaterstücke, die aus einer Diagnosephase heraus entwickelt wurden, eine sehr starke Intervention in der Unternehmensberatung (vgl. Titscher 1997: 151). Königswieser sieht in analogen Interventionsformen wie Rollenspielen, kurzen Sketchen, Persiflagen, Live-Interviews zu brisanten, aktuellen Problemen und kurzen Theaterstücken ein höheres Interventionspotential gegeben als durch ausgefeilte Analysen und rational-abstrakte Darstellungen (vgl. Königswieser 1999: 319), da analoge Interventionsverfahren kognitives Lernen unterstützen, indem auch die rechte Gehirnhälfte angesprochen wird, die für die Gefühlsverarbeitung und Affekte zuständig ist (vgl. auch König/Volmer 1999: 102ff).

Die Hoffnungen, die Managementberater wie Titscher und Königswieser in das Unternehmenstheater als Mittel der Organisationsberatung setzen, gründen auf Schwierigkeiten, die die Kommunikation zwischen zwei sozialen Systemen mit sich bringt; und zwar sowohl bezogen auf die Kommunikationsprozesse in einem Beratungssystem als auch während der Information der Belegschaft über Diagnoseergebnisse aus einem Beratungsprozeß. Alle Interventionen müssen nach Königswieser/Exner in der Bera-

²⁰ Dabei sollen gerade diese latenten Konflikte mit Kollegen und auch die inneren Widersprüche im Mitarbeitertheater freigelegt und aufgelöst werden.

tung durch dieses ‘Nadelöhr der kommunikativen Interaktion’. Die Frage ist, wie durch gemeinsame Kommunikationen im Beratungssystem Veränderungen in den Handlungen und Operationen des Klientensystems induziert werden können²¹. Im Beratungssystem können die Operationen schließlich nicht direkt durch Interventionen verändert werden. Direkte Veränderung ist nur im Klientensystem möglich (Stichwort: Selbstorganisation der Systeme). Das Klientensystem kann nur indirekt mittels verschiedener Interventionstechniken wie z.B. positive Konnotationen, zirkuläres Fragen, Analogien oder Paradoxien²² angeregt werden, seine bisherigen Selbstbeschreibungen nicht weiter aufrecht zu erhalten (vgl. Königswieser/Exner 1999: 26ff). Gezielte Intervention ist aus systemtheoretischer Sicht daher höchst unwahrscheinlich, da erstens (gelingende) Kommunikation selbst unwahrscheinlich ist (s.o), und zweitens das Klientensystem nur die Beratungsinformation akzeptiert, die es zu akzeptieren bereit ist. Was für den Berater wichtig ist, muß der Klient noch lange nicht akzeptieren und zur Richtschnur seines eigenen Handelns machen (vgl. Willke 1999: 4).

Das Unternehmenstheater - so die Annahme - kann helfen ‘das Nadelöhr der Interaktion’ zu vergrößern, indem es Emotionen, Halbbewußtes und Unausprechliches (bzw. Unausgesprochenes) sichtbar und damit kommunizierbar und veränderungswahrscheinlicher macht. Es wird sozusagen ein eigenes Handlungssystem, das auch latente Strukturen und unterschwellige Kommunikation thematisiert, die dem System anderenfalls (weiterhin) verborgen bleiben.

Die wichtigste Konsequenz dieser Analyse ist: *daß Kommunikation nicht direkt beobachtet, sondern nur erschlossen werden kann*. Um beobachtet zu werden und um sich selbst beobachten zu können, muß ein Kommunikationssystem deshalb als Handlungssystem ausgeflaggt werden (Luhmann 1993: 226).

²¹ An dieser Stelle möchte ich darauf hinweisen, daß nach meinem Verständnis die Begriffe Intervention oder Irritation immer auch mögliche Lernprozesse beinhalten.

²² Zur Beschreibung der systemischen Interventionsmethoden siehe Königswieser/Exner 1999, König/Volmer 1999 und Titscher 1997.

Ein solches Handlungssystem²³ kann z.B. eine Theateraufführung²⁴, aber auch ein Beratungssystem sein, in dem mittels verschiedener Theatertechniken (z.B. Verfremdung) die Kommunikation versinnbildlicht, analysiert und verändert wird. Organisationsmitglieder stellen mit Theaterverfahren (Psychodrama, Soziodrama, Forumtheater, Szenisches Spiel etc.) im Beratungsprozeß selbst Sinnzuschreibungen dar, um sie anschließend unter Anleitung zu reflektieren und nach Alternativen zu suchen. Innere Widersprüche, Wünsche, Hoffnungen und konkrete Interaktionsstörungen können so mittels Theater aufgedeckt, versinnbildlicht und kommuniziert werden, was im rein sprachlich beschränkten Dialog nicht möglich wäre.

Königswieser/Exner weisen daraufhin, daß es ein wichtiges Merkmal jeder Systemischen Organisationsberatung sein sollte, mit nonverbalen Medien zu arbeiten, Freude an der Reflexion zu haben und mit symbolisch-analytischen Verfahren zu arbeiten (u.a. Szenen und Geschichten), da herkömmliche Kommunikationsformen (Schriftliches, Handbücher, Anweisungen, Vorträge etc.) in der Regel nicht ausreichen und zu kurz greifen (vgl. Königswieser/Exner 1999: 50). Durch das Ansprechen sowohl von kognitiven als auch emotionalen Komponenten bietet Theater in Beratungsprozessen die Möglichkeit, Personenveränderungen herbeizuführen und die Unternehmenskommunikation wiederherzustellen.

²³ Nach Luhmann ist das Letztelement der Handlung die Beobachtung, die eine Seite der Beobachtung unterscheidet und bezeichnet, das Nichtbezeichnete aber als Alternative immer mitkommuniziert (vgl. Luhmann 1999: 91ff). Auf der operativen Ebene können mit bestimmten Theaterverfahren wie Schellers Standbildtechnik oder Boals Statuten - und Forumtheater Beobachtungen und Sinnstrukturen (Selbstbeschreibungen, Denkgewohnheiten, Gewohnheiten, Erfahrungen, Einsichten) für alle sichtbar gemacht (versinnbildlicht) und durch 'Stopverfahren' zeitlich eingefroren werden, um so verschiedene Beobachtungsperspektiven und Halbbewußtes zu analysieren und nach Handlungsalternativen zu suchen.

²⁴ Klient und Berater konzipieren aufgrund von Gesprächen den Rahmen eines Theaterstückes, das inszeniert wird und anschließend die szenische Diagnose der Organisation widerspiegelt (vgl. die Vorgehensweise vom Erstkontakt bis zur fertigen Inszenierung unter Kap. 6.3.1).

1.4 Systemische Interventionsformen in der Organisationsberatung und Möglichkeiten des Theatereinsatzes

Das Ziel einer jeden Intervention durch externe Berater ist die zusätzliche Informationsgewinnung des Klientensystems über sich selbst²⁵. Diese Informationen können belastend oder entlastend wirken. Entlastend wirken alle Interventionen, die „das gute heißen oder positiv verstärken, was im Klientensystem vom Berater direkt beobachtet wird, oder die unterstützend wirken und Orientierung geben“ (Titscher 1997: 139). Belastend wirken dagegen Maßnahmen, die bisherige Gewohnheiten in Frage stellen, irritieren und nachgefragte Orientierung verweigern. Je nach Prozeßentwicklung und Beratungsziel (Verschärfung oder Regulierung des Konfliktes/Drucks auf das Klientensystem), erfolgt anhand dieser Unterscheidung die erste Auswahl der einzusetzenden Theatermethode.

1. Das Psychodrama und das Pädagogisches Rollenspiel arbeiten in erster Linie auf eine Konfliktregulierung hin, und haben eine entsprechende Entlastungsfunktion für das Interaktionssystem und die beteiligten Personen (vgl. Kap. 4.2).
2. Das Forumtheater von Boal arbeitet in der Regel mit einer Konfliktverschärfung, was einer Belastung des Klientensystems entspricht²⁶ (vgl. Kap. 4.3).
3. Das Szenische Spiel nach Ingo Scheller ist eine Mischform aus Psychodrama, Forumtheater und Brechtschen Theater. Die Reflexionsphase im Szenischen Spiel soll für den Protagonisten allerdings entlastend wirken.
4. Beim Improvisationstheater wird auf der Bühne ein Konflikt bewußt verschärft, um durch Überzeichnung Staunen und Lachen beim Publikum hervorzurufen. Wenn Organisationsmitglieder Improvisationstheater spielen, kann die Überzeichnung des Konfliktes und die Verzerrung der Personen einen heilenden Effekt haben, da die Spieler aufgestaute Ener-

²⁵ „Sobald der Berater beginnt zu beobachten, wie das Unternehmen beobachtet [...] kann er den Problemen dieses Systems einen Sinn geben, über den das System selbst nicht verfügen kann“ (Luhmann 1989: 215).

²⁶ Allerdings folgt auf die Konfliktverschärfung eine Konfliktauflösung. Beim Improvisationstheater geschieht dies im Sinne des Stegreifspiels nach Moreno indem fremde Rollen ausprobiert werden (vgl. Kap. 4.2) Beim Forumtheater wird solange nach Alternativen gesucht, bis für alle Beteiligten eine annehmbare Lage der Situation entstanden ist (vgl. Kap. 4.3).

gien und Emotionen im Spiel abreagieren, wenn sie über eingefahrene Rollen- und Handlungsmuster hinaus im Sinne Morenos agieren²⁷. Keith Johnstone, der erfahrene Improvisationstheaterlehrer äußert sich allerdings (wissenschaftlich) bescheiden hinsichtlich des therapeutischen Potentials von Improvisationen. Er sieht es folgendermaßen:

Frage: Why do you think some managertrainers use your techniques in their workshops?

Keith: Just people like them, people enjoy it, people think Improvisation makes them better. I do not see, how they prove it, but ...

Frage: Do you think, there is a therapeutical potential in your Improvisation?

Keith: Yes!

Frage: Which kind of?

Keith: Oh - I don't know, that there is a therapeutic potential. You said do I think there is. I think there probably is.

Frage: What do you suppose?

Keith: Well - it is good, if people laugh. But, I mean it is claimed, that, when people laugh a lot, it is good for them. I do not have the evidence. I have read books of them with no evidence. There are so many of different forms of improvised theatre. And I think theatre and improvisation can have a bad effect on people.

(vgl. das Interview mit Keith Johnstone im Anhang E: 154).

Systemische Interventionsformen (vgl. Abb.1) in der Organisationsberatung sind nach Königswieser zirkuläre Fragen, paradoxe Interventionen und analoge Interventionen (vgl. Königswieser 1999: 35ff). Besonders bei zirkulären Fragetechniken und analogen Interventionen eignen sich Theatermethoden zur Darstellung von Interaktionssystemen und Organisationsstrukturen, um öffentliche und latente Kommunikationen und Beziehungsmuster sichtbar zu machen. Königswieser und Exner setzen in beiden Bereichen Theaterverfahren ein.

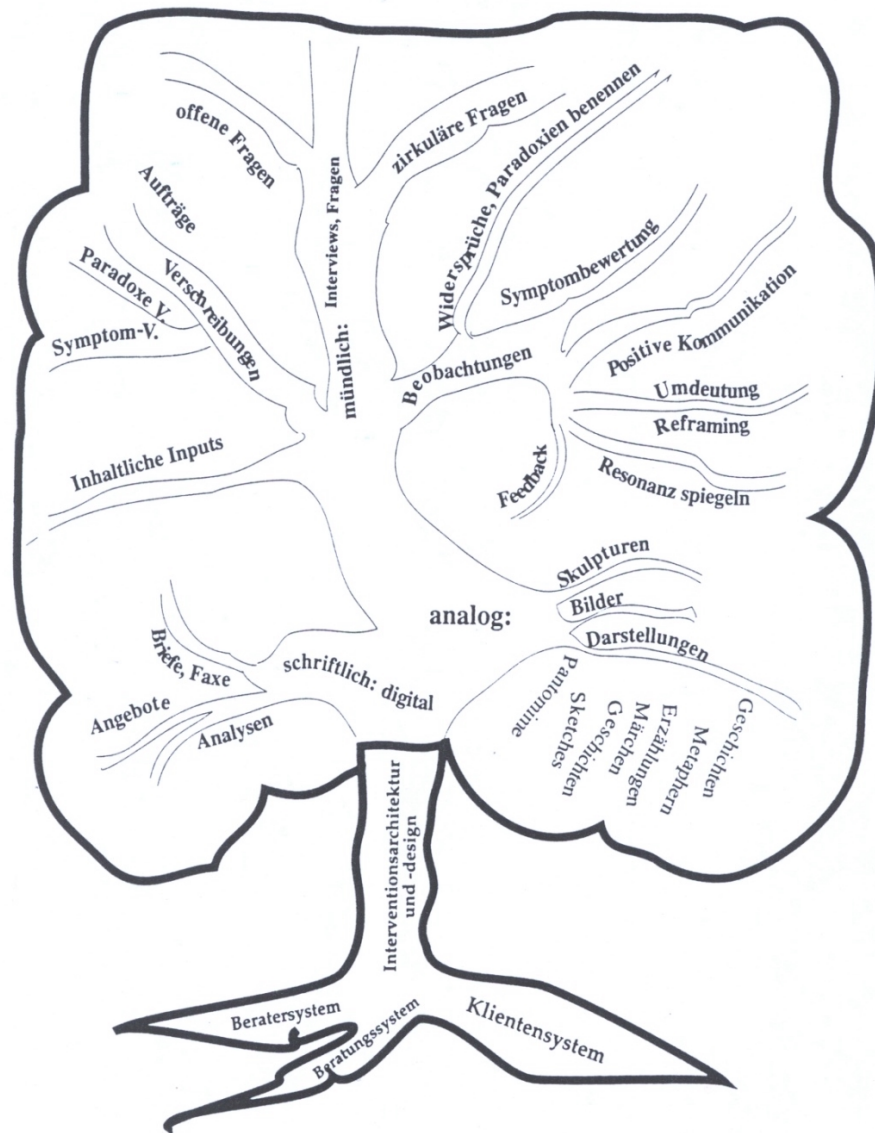
²⁷ Diese eingefahrenen Muster beinhalten alle 'du sollst nicht', 'du darfst nicht', 'du kannst nicht', die wir von Pädagogen, Lehrer und Erwachsenen in unserer Sozialisation übernommen haben. Nach Johnstone kann man sich diese erworbenen Einschränkungen durch Theaterspiele abtrainieren. Er hat z.B. einige Theaterspiele entwickelt, indem er Ver- und Gebote aufschreibt und in ihr Gegenteil verwandelt (vgl. 1995: 58).

Zirkuläre Fragen²⁸ (z.B. ‘welches Bild würde die Verkaufsabteilung von der Organisation zeichnen?’) im engeren Sinn beziehen sich auf Beziehungen (vgl. Königswieser 1998: 36). Es gehören dazu Fragen nach Rangfolgen wie ‘wer ist am meisten von dem Problem betroffen?’, nach vorher/nachher- Unterscheidungen (‘was hat sich seit der Fusion verändert?’), nach Alternativen (‘angenommen der Chef wird noch abweisender - was passiert dann?’), nach Sichtweisen von Gruppen (‘wie sieht der Verkauf die Firma?’) und nach dem Erfolg der Beratung (vgl. Königswieser 1999: 37). Einige theatrale Techniken (z.B. die Einfühlungs- und Reflexionsphasen im Szenischen Spiel) basieren auch auf der Anwendung von offenen und auch zirkulären Fragen²⁹.

²⁸ Das ‘zirkuläre Fragen’ ist eine Entwicklung der Mailänder Gruppe um Mara Selvini Palazzoli in der systemischen Familientherapie. Bei dieser speziellen Fragetechnik „werden die Mitglieder reihum über Unterschiede und Beziehungen zwischen anderen Mitgliedern befragt. Indem jedes Mitglied auf der Meta-Ebene Auskunft über die Beziehungen der anderen gibt, entwickelt und vermittelt sich ein Bild der familiären Struktur, das einem zirkulär-kausalen Verständnis entspricht.“ (Simon/Stierlin 1993: 391). Durch das ‘zirkuläre Fragen’ bekommt ein Berater schnell einen Überblick über das Klientensystem, zum anderen gewinnt das Klientensystem selbst neue Einblicke, d.h. eine Differenz zu den bisherigen Wissensbeständen (vgl. Groth 1996: 41 ff).

²⁹ Der Spielleiter sollte dabei eine Meta-Fragehaltung entwickeln und nach bestimmten Fragetechniken vorgehen. Metafragestellungen, nach denen sich ein Spielleiter richtet sind z.B. ‘Welche Verhaltensmuster gibt es?’, ‘Welche eigenen und wechselseitigen Konflikte gibt es?’, ‘Können die Zuschauer die Konflikte sehen?’ (wenn ja sollte der Spielleiter sie benennen lassen).

Abb. 1: Der Interventionsbaum



Quelle: Königswieser/Exner 1999: 36

Bei situationsbezogenen Standbildern im Szenischen Spiel von Scheller z.B. arbeitet der Spielleiter in der Einfühlungsphase mit der Protagonistin die Situation (1), die eigene Haltung in dieser Situation (2), und die Positionen und Projektionen zu den anderen Personen (3) heraus, indem er zirkuläre und offene Fragen zur Beziehungskonstellation und zur Problematik gezielt stellt. Nachdem die Protagonistin den Raum, die Zeit, die Personen und das Ereignis dargestellt hat (1 = Situation), wird sie durch den Spielleiter in ihre eigene Haltung eingeführt (2 = eigene Haltung) und tritt anschließend hinter die beteiligten Personen, um ihre Projektionen und angenommenen Situationsdeutungen über die Anderen auszusprechen (3 = subjektiv angenommene Projektionen der Anderen). In der Reflexionsphase gibt es eine Fülle von Varianten (z.B. Stimmenskulptur) für Protagonisten, Antagonisten und Beobachter, um abweichende Deutungsmuster zu geben. Auch hierbei werden zirkuläre Fragen wie z.B. 'wer denken Sie, ist von dem Problem am meisten betroffen' gestellt (zum situationsbezogenen Standbild vgl. Scheller 1998: 61ff).

Als **Analoge Interventionen** wird in der Systemischen Organisationsberatung der Einsatz von Metaphern, Bildern, Skulpturen, Sketchen, Pantomimen und Geschichten bezeichnet. Als eine Faustregel der Systemischen Organisationsberatung gilt dabei, bildhaft/künstlerisch zu arbeiten, um durch das Ansprechen der rechten Gehirnhälfte auch latente und unbewusste Inhalte zu thematisieren, die sich somit leichter vom Klientensystem aufnehmen lassen (vgl. Königswieser 1999: 40ff). Durch das Ansprechen auch der rechten Gehirnhälfte, lassen sich Themen leichter aufnehmen und behandeln:

Grundsätzlich sind die Methoden des Spiels prädestiniert, zwischenmenschliche Themen unter die Lupe zu nehmen und zu bearbeiten. Also wenn es um Konfliktmanagement geht, oder wenn es darum geht, einen Teamfindungsprozess zu beschleunigen, also da wo es um Menschen geht in irgendeiner Weise, ist es auf jeden Fall nützlich, durch das direkte Agieren oder durch das Abbild (mit stellvertretenden Schauspielern - C.S.). Es geht ja auch darum, eine Analogie zu stiften.

(Christian Hoffmann; vgl. das Interview im Anhang C 2: 70-71)