

# Mitbestimmung

DAS MAGAZIN DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG • WWW.MAGAZIN-MITBESTIMMUNG.DE

---

Unternehmenstheater

## Manchmal ein Akt der Befreiung

Von Karin Hirschfeld

Erschienen im Magazin Mitbestimmung 12/2003

---

Hans-Böckler-Stiftung  
Magazin Mitbestimmung  
Hans-Böckler-Straße 39  
D-40476 Düsseldorf  
Telefon: 0211-7778-147  
E-Mail: [redaktion@boeckler.de](mailto:redaktion@boeckler.de)  
[www.magazin-mitbestimmung.de](http://www.magazin-mitbestimmung.de)

Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

## Unternehmenstheater

# Manchmal ein Akt der Befreiung

BMW macht es und die dm-Märkte machen damit ihre Lehrlinge fit fürs Berufsleben: Unternehmenstheater, eingesetzt in der Personal- und Organisationsentwicklung, bringt die Mitarbeiter selbst ins Spiel. Interessen der Beschäftigten können eine tragende Rolle spielen – sofern das Unternehmen und die Theaterexperten dafür offen sind.

Von Karin Hirschfeld

Die Autorin arbeitet als Organisationssoziologin und freie Autorin in Berlin. [karinhir@t-online.de](mailto:karinhir@t-online.de)

■ Ein Gourmet rückt seine Serviette zurecht und beugt sich über ein appetitliches Stück Käse. Doch gerade, als er zum Messer greift, hält er inne. Der Käse bewegt sich und er spricht. Der Käse drückt seine Freude darüber aus, endlich auf dem Teller des Kunden angekommen zu sein. Er blickt zurück auf seinen mühsamen Weg durch defekte Produktionsanlagen, Controlling und Qualitätssicherung. Käse und Käufer schauen sich verzückt in die Augen. Der Vorhang fällt. Applaus. Die Schauspieler verneigen sich. Wer da frenetisch Beifall spendet, sind die eigenen Kollegen.

Unternehmensthemen auf der Bühne haben Konjunktur in der Welt der Wirtschaft. Wie hier auf der Jahresversammlung eines Nahrungsmittelherstellers. Zehn Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen haben innerhalb von zwei Tagen ein Theaterstück entwickelt und geprobt. Basis dafür waren ihre täglichen Arbeitserfahrungen. „Es war total realitätsnah.“ – „Da hat sich manche Ab-

teilung vielleicht wiedererkannt“, kommentieren Kollegen aus dem Publikum das Spiel. Auch ans Management verteilten die Schauspieler einige ironische Seitenhiebe. Angeleitet wurde das Mitarbeiter-Ensemble durch einen Regisseur und Theaterpädagogen, der sich auf Unternehmenstheater spezialisiert hat. Der Auftrag an ihn lautete: Bereite mit uns eine Inszenierung vor – und unterstütze damit das Zusammenwachsen unserer soeben neu gezeimerten Organisationsstruktur.

### Im Spiel den ganzen Menschen aktivieren

Theatermethoden werden in der Personal- und Organisationsentwicklung zunehmend genutzt: in Trainings, in der Teamentwicklung oder als unterhaltendes und informatives Element auf Firmenveranstaltungen. Trockene Reden sollen durch einen lebendigeren Austausch bereichert werden. Anfang der 90er Jahre waren die

deutschen Anbieter noch an einer Hand abzuzählen. Inzwischen hat das Business viele Schauspieler, Pädagogen, theaterbegeisterte Unternehmensberater und Regisseure angelockt. Das Vordringen der Theaterleute in die Welt der Human-Resources-Abteilungen entspricht einem generellen Trend: Erlebnisorientierte Veranstaltungen haben in den letzten Jahren bei Personalfachleuten zunehmendes Interesse gefunden – Firmen schicken ihre Mitarbeiter in Outdoor-Trainings zum Lamareiten im Hochtaunus oder auf Mal-Workshops. Versprochen wird den Teilnehmern eine Entdeckungsreise zu den eigenen Ressourcen und ihre Erschließung im Dienste des Unternehmens. Gewohnte Verhaltensweisen sollen reflektiert, neue trainiert werden, Einzelkämpfer sollen Teamgeist entwickeln. „Das Arbeitsprinzip ist, den ganzen Menschen zu aktivieren. Tun statt reden“, beschreibt der Schweizer Anbieter Emil Herzog die Philosophie des Unternehmenstheaters. →

Rechts: Szene aus einem Theaterworkshop der dm-Drogeriemärkte. „Da wird Auftritt und Selbstvertrauen gelernt“, findet dm-Chef Götz Werner.



## Was tun, wenn die Theaterleute kommen?

→ Entscheidend aus Sicht der Arbeitnehmer und Betriebsräte ist: Wie werden die Mitarbeiter einbezogen? Hier unterscheiden sich die Theaterformen sehr: Bei klassischen Inszenierungen im Firmenrahmen bieten professionelle Schauspiel-Ensembles ein Stück dar, das das Unternehmen bei ihnen bestellt hat – sei es ein Mutmacher bei großen Veränderungen, sei es ein pädagogisch-belehrender Kundenfreundlichkeits-Clip oder die humoristische Darstellung neuer Unternehmensstrategien. Das Theater soll die Mitarbeiter aufrütteln, interessieren oder emotional ansprechen.

„Sind die Schauspieler jetzt ein verlängerter Arm des Managements?“ hinterfragt die Theaterpädagogin Barbara Frey aus Bielefeld und verweist darauf, dass manche Theateranbieter sich gegen eine Vereinnahmung verwahren. Sie bringen Theaterstücke von außen als fremden, manchmal durchaus provokativen Blick in das Unternehmen ein – und haben damit Erfolg. In einigen Fällen entspricht genau das dem Wunsch des Managements: „Die wollen eine unabhängige Haltung sehen“, bekräftigt Hannes Eimert vom Stuttgarter DEIN-Theater.

Letztendlich kommt es darauf an, ob der Auftraggeber das gesamte Geschehen kontrollieren will oder den Mut hat, Überraschungen zuzulassen. „Danke für den Spiegel, den Sie uns vorgehalten haben. Ich erkenne mich darin wieder, und der eine oder andere vielleicht auch“, kommentiert ein Manager die Kurz-Inszenierung im Rahmen einer Jahresversammlung. Ein professionelles Schauspiel-Ensemble hatte die etwas

In der Nutzung von Spiel und Theater stecken zahlreiche Potenziale. Ob das Theater aber den Mitarbeitern nutzt, hängt vom konkreten Vorgehen ab.

**Profi-Inszenierungen:** Viele Theateranbieter entwickeln ein Skript allein auf Basis der Informationen, die das Management ihnen gegeben hat. Mancher Auftraggeber mischt sich bis hin zur Generalprobe ein – kappt unliebsame Dialoge oder fordert einen größeren Chefsessel auf der Bühne. Dabei gibt es durchaus die Möglichkeit, auch in eine Inszenierung Stimmen der Mitarbeiter einfließen zu lassen. Manche Theaterleute gehen vor der Entwicklung eines Stücks durchs Unternehmen, erkunden die Atmosphäre und sprechen mit Beschäftigten. Das auf dieser Basis entwickelte Bühnengeschehen wird so zur Überraschung für alle Zuschauer – auch für die Auftraggeber.

**Interaktives Theater:** Hier haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, ihre eigenen Anliegen und Sichtweisen unmittelbar zu kommunizieren. Dazu muss aber der Rahmen stimmen. Wenn krisenhafte Entwicklungen oder anstehende Entlassungen im Raum stehen, bleibt den Teilnehmern schnell das Lachen im Hals stecken. Manche Theaterexperten sind auch reserviert, wenn Angehörige unterschiedlicher Hierarchieebenen miteinander ins Spiel kommen sollen. Nur selten besitzen Vorgesetzte die Größe, sich zurückzuhalten oder eine Nebenrolle zu spielen. Betriebliche Machtverhältnisse können sich so reproduzieren.

**Therapie-Ansatz:** Manche Anbieter mischen die theaterorientierte Arbeit mit psychotherapeutischen Vorgehensweisen – und lassen dabei Sensibilität für den betrieblichen Kontext vermissen. Das Bestreben, tief sitzende Blockaden und Ängste der Teilnehmer zu „knacken“, ist bei unternehmensinternen Veranstaltungen fehl am Platz. Denn dies kann Dinge anstoßen, bei deren Verarbeitung die Teilnehmer schließlich alleine dastehen. Vor allem aber wird ein Mitarbeiter, anders als bei einem therapeutischen Seminar, mit seinen persönlichen Offenbarungen noch lange und täglich leben (müssen). Auf die Unternehmensbühne sollte nur kommen, was im betrieblichen Geschehen anschlussfähig ist.

**Nachbereitung:** Manchmal soll mit den Methoden des Theaters mehr erreicht werden als eine punktuelle Auflockerung. Wenn weiter reichende Ziele der Organisations- oder Personalentwicklung im Mittelpunkt stehen, ist die Erarbeitung verbindlicher Ergebnisse und eine Nachbereitung erforderlich. Sonst versacken positive Effekte schnell: Kurz nach dem Workshop sind alle begeistert, aber die neu erworbenen Wissens- und Erfahrungswerte sind „mit der Zeit wieder auf altes Niveau gesunken“, wie eine Teilnehmerin kritisch bemerkt.

**Freiwilligkeit:** Und nicht zuletzt – die aktive Teilnahme am Spiel sollte freiwillig sein. Spiel und Zwang vertragen sich nicht miteinander. Auch für zuschauende Mitarbeiter ist im Rahmen von Theaterseminaren Platz: als kritische Kommentatoren oder kollegiale Berater.

langatmigen Diskussionen und Reden der Veranstaltung auf die Schippe genommen. Ob das Auswirkungen auf zukünftige Jahresversammlungen haben wird, muss sich noch zeigen. Aber das spielerische Feedback kann ein Denkanstoß sein.

## Lernen vom Theater der Unterdrückten

Wenn Theater aber Teil umfassender Organisationsveränderungen sein soll, ist ohnehin die Beteiligung der eigentlichen Organisationsexperten sinnvoller – und das sind die Mitarbeiter selbst. Wo Kollegen für Kollegen spielen, ist das Bühnengeschehen glaubhafter – die Zuschauer erkennen sich darin wieder. Christian Hoffmann von der Berliner Theaterfirma SpielPlan tendiert daher dazu, mit Mitarbeitern zu arbeiten. „Nichts ist stärker als der Eindruck, selber in diese Arbeit involviert zu sein. Die Leute sind ganz und gar dabei.“ Wenn hingegen Profi-Schauspieler Botschaften auf Bestellung verkünden, windet sich so mancher Zuschauer angesichts des „pädagogischen Zeigefingers“ auf seinem Sitz.

Die Einbindung der Beschäftigten kann auf ganz unterschiedliche Weise erfolgen. Beim interaktiven Forum-Theater kommen kleine Szenen auf die Bühne, die die Zuschauer weiterentwickeln – entweder durch Zurufe oder indem sie selbst das Spiel ergreifen. Eine gespielte, schwierige Unternehmenssituation wird nach den Zurufen und Vorgaben des Publikums so oft wiederholt, bis ein befriedigender Ausgang erreicht ist.

Auf der Bühne kann eine Angestellte – anders als im realen Leben – zwanzig Möglichkeiten ausprobieren, mit einer wichtigen Botschaft zu ihrem Chef durchzudringen: Ob sie die Stimmlage variiert, ihre Sitzposition verändert oder den Vorgesetzten anschreit – das Spiel ist ein Experiment ohne Risiko. „Ich tue so, als ob. Ich gehe in einen Spielraum und lerne dort für das wirkliche Leben, für den Ernstfall“, so beschreibt der Theatermann Christian Hoffmann aus Berlin den Grundgedanken.

Das Forum-Theater wurde in Lateinamerika der Diktaturen entwickelt – als „Theater der Unterdrückten“, das den Menschen helfen sollte, ihr Verhalten in scheinbar ausweglosen Situationen zu trainieren: „Der Zuschauer, der in einer Forum-Theater-Sitzung fähig gewesen ist zu einem Akt der Befreiung, will diesen auch draußen, im Leben, vollbringen, nicht nur in der fiktiven Realität des Theaters. Die ‚Probe‘ bereitet ihn auf die Wirklichkeit vor“, so Augusto Boal, einer der Gründerväter des emanzipativen Theaters, das nun pikanterweise vom Management bestellt wird.

## Neu-Entdeckung von Mitarbeiter-Talenten

Beim reinen Mitarbeiter-Theater sind von Anfang an die Beschäftigten selbst aktiv. Im Seminarrahmen entwickeln, proben und zeigen sie einander kleine Stücke aus dem Arbeitsalltag – je nach Themensetzung mit breitem Fokus („Wo drückt der Schuh?“) oder mit einem genauer festgelegten Inhalt, zum Beispiel bei

Teamkonflikten. Alle sind beteiligt. So spielt eine Gruppe Lohnbuchhalterinnen den Kollegen vor, wie ihre tägliche Arbeit aussieht und wo es regelmäßig klemmt. Ein anderes Teamensemble erklärt den Kollegen einige komplexe Arbeitsvorgänge in szenischer Form.

Meist wird beim Spiel viel gelacht. Charaktere erkennen sich wieder – aber nicht im bitteren Ernst. Die spielerische Fiktion schafft einen Puffer zwischen Realität und Bühnengeschehen, der Schwierigkeiten leichter kommunizierbar macht. Der spielerische Diskurs ermöglicht den Blick auf übergreifende Zusammenhänge. „Ich habe mehr Verständnis für die Arbeit der anderen bekommen und verstehe jetzt besser, was sie tun“, resümiert eine Teilnehmerin den Workshop. „Die Aufgaben der einzelnen Mitarbeiter sind dadurch klarer und transparenter geworden“, formuliert eine andere. Im Anschluss lassen sich mögliche Veränderungen diskutieren – meist in einer offenen, entspannten Atmosphäre.

Was auf diese Weise in einer Gruppe erfahren wurde, bleibt stärker im kollektiven Gedächtnis verankert als Worte und Folien – das Gehirn speichert analoge, bildhafte Informationen besser ab als abstraktes Wissen. Die Teilnehmer haben neben der inhaltlichen Arbeit Spaß miteinander und lernen oft neue Seiten aneinander kennen. Manch zurückhaltende Mitarbeiter laufen beim Theater zu großer Form auf. Und plötzlich brillieren Kollegen, die im Arbeitsalltag als weniger leistungstark gelten. ■