

## Theatermethoden in der Personalentwicklung – Förderung von Unternehmenskultur und Bildung der Mitarbeiter

Wege zur Unternehmenskultur

(Selbst-)Entwicklung durch Theater

Die Methoden

1. Rollenspiel/ Theaterspiel
2. Forumtheater
3. Statuentheater
4. Playback Theatre/ Biografisches Theater
5. Szenische Interpretation
6. Improvisationstheater

Literatur

Zur Autorin

## Wege zur Unternehmenskultur

Während traditionelle Managementtheorien wirtschaftliche Unternehmungen bzw. Organisationen in erster Linie als das Ergebnis eines rationalen Planungsprozesses betrachteten, wächst schon seit den achtziger Jahren das Bewusstsein über die Bedeutung und Funktionsweise einer spezifischen Unternehmenskultur, die weit mehr ist als das bloß rational Planbare.

Während unter „Kultur“ ganz allgemein ein System von Wertvorstellungen, Verhaltensnormen, Denk- und Handlungsweisen verstanden wird, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist und das u. a. bewirkt, dass sich diese soziale Gruppe deutlich von anderen Gruppen unterscheidet, projiziert der Begriff der Unternehmenskultur dabei das Wirken von kulturellen Normen und Werten auf wirtschaftliche Unternehmungen.

Beispielhafte Fragen zur Entwicklung einer Unternehmenskultur sind:

- Das Arbeitsklima - und wo gibt es weshalb welche Mängel, und wie können sie ausgeräumt werden?
- Welcher Führungsstil fördert Freiräume und Motivation?
- Welche Einrichtungen fördern die Innovationsfähigkeit?
- Welche Sozialkompetenzen werden als relevant erachtet?
- Wo gibt es Defizite in der Mitarbeiterkommunikation?

Eine rein kognitiv orientierte Herangehensweise an diese und weitere Fragen zur Unternehmenskultur wird zwar wichtige und richtige Informationen, nicht jedoch die emotionale Brisanz der Themen ausreichend vermitteln können.

Seit Jahren sind aus unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen Erfahrungen und Erkenntnisse darüber bekannt, wie das Lernen funktioniert und von welchen Bedingungen und Faktoren Aufnahmebereitschaft und Lernerfolg abhängen.

Stichpunkte sind

- Das Wissen darum, dass Lernen begünstigt wird, wenn beide Gehirnhälften angesprochen werden.
- Die Bedeutung der Beteiligung von Emotionen an Denkprozessen, am Lernerfolg und daran, ob eine Erkenntnis zu einem bestimmenden Handlungsfaktor wird.
- Erkenntnisse über unterschiedliche Wahrnehmungstypen und Lernkanäle.
- Einsichten über Faktoren, die das Lernen fördern oder behindern, z.B. die Bedeutung einer positiven, stressfreien Atmosphäre.

In diesem Zusammenhang erweist sich die Theaterarbeit als ein diese Erkenntnisse integrierendes, ideales Lehrmittel.

## (Selbst-)Entwicklung durch Theater

Als handlungs- und erfahrungsorientierte Lernmethode, welche zugleich genügend Verfremdungsmomente liefert, um den Privatbereich der Teilnehmenden ausreichend zu schützen, bietet sich hier die Theaterarbeit im weiteren Sinne an. Die Teilnehmer handeln in vorgestellten Situationen – aus Alltag, literarischen Dramen, Phantasie.

Theaterarbeit als Baustein der Personalentwicklung ist ein sehr kraftvolles Instrument. Wie wenige Methoden wirkt es:

- Kontakt stiftend, kommunikativ und integrierend,
- anregend und motivierend,
- Horizont erweiternd, Experimentierlust und Kreativität fördernd,
- ansprechend und sinnlich: Es fordert den ganzen Menschen mit all seinen Sinnen.

Darüber hinaus verfügen Theaterelemente über zusätzlichen Qualitäten:

- des unmittelbaren Erlebens,
- der Beteiligung der Emotionen
- der Beschleunigung: Das wirklich wichtige Thema liegt schneller auf dem Tisch und kann bearbeitet werden.
- des Entdeckens neuer Lösungen, Möglichkeiten, Fähigkeiten und Talente: Menschen ,erkennen' und wachsen über sich selbst hinaus.

Und: Theater ist vielseitig anwendbar, unendlich variierbar und kann sowohl im kleinen Detail wie auch im großen Stil eingesetzt und genutzt werden.

Theaterarbeit soll von den Beteiligten nicht als aus dem Alltag herausgelöst betrachtet werden. Bei enger Zusammenarbeit von Unternehmensführung und Spielleitung lassen sich Erkenntnisgewinne und Vorschläge der Mitarbeiter konkret in den Unternehmensalltag integrieren.

## Die Methoden

### 1. Rollenspiel/ Theaterspiel

Das Rollenspiel ist seit den 1970er Jahren in Beratung und Weiterbildung eine beliebte Praxis, kaum aber eine in sich geschlossene Methode. Seit ihrem Entstehen wurden viele unterschiedliche Ansätze und Techniken erarbeitet, die sich nur schwer demselben Etikett unterordnen lassen.

Häufig wird von den Teilnehmern das im Training eingesetzte Rollenspiel dem Theater zugerechnet. Hierbei handelt es sich jedoch um verschiedene Ansätze: Rollenspiel schafft Nähe zur Realität und Theater erzeugt Distanz zur Realität.

Beim Rollenspiel geht es in erster Linie um das Nachspielen alltäglicher Realität zum Zweck der Analyse und lösungsorientierten Entwicklung. Mit dieser Methode werden vorher klar definierte, realitätsnahe Szenen nach- bzw. durchgespielt. Sie dient der Vorbereitung auf kritische Situationen. Das Rollenspiel endet mit einer Analyse der entwickelten Lösungsansätze in einer anschließenden Feedback-Runde.

Mit dem Theaterspiel verhält es sich genau anders herum. Um Distanz zum Thema herzustellen, werden Szenen bewusst verfremdet. Das eröffnet den Blick auf die eigene Person und das Verhalten aus verschiedenen neuen Perspektiven und erweitert das Wahrnehmungs- und Erkenntnisspektrum.

Gemeinsam ist allen Grundformen ihre Zielsetzung: Sie sollen die anschauliche, personenbezogene Darstellung bedeutsamer inter- und intrapersonaler Situationen erleichtern und in einem Schutzraum alltagsentobene, exemplarische Erfahrungen schaffen, um kommunikative, kulturelle oder soziale Probleme spielerisch zu bearbeiten und im Rahmen der bestehenden Verhaltensmöglichkeiten oder unter Erweiterung der bisherigen Handlungsspielräume Lösungswege zu gestalten.

## 2. Forumtheater

Forumtheater ist eine Form politischen Theaters und eine stark handlungsorientierte Methode. Es stammt aus Lateinamerika und wurde in den 60er Jahren von Augusto Boal entwickelt. Forumtheater zielt auf die Entwicklung einer (Handlungs-)Perspektive gegenüber gesellschaftlichen Missständen. Es sollte Proberaum für Veränderung im „wirklichen Leben“ sein und war mit Fragen der Umsetzung von Strategien, die im Forum ‚geprobt‘ wurden und mit der gesellschaftlich-politischen Praxis sehr eng verknüpft.

Bei Forumtheater handelt sich um Mitspieltheater. Im Kontext von Theaterarbeit im Unternehmen ist Forumtheater eine öffentliche oder nicht-öffentliche theatrale Diskussion, in der die Mitarbeiter alternative Handlungen und Handlungsweisen zu einer vorgegebenen, ggf. vorgespielten Szenenfolge vorschlagen und selbst ausprobieren können.

Zunächst wird eine kurze Szene gezeigt. Die Szene beinhaltet eine Alltagssituation mit dem Ziel, möglichst viele verschiedene Varianten von besseren Lösungen der in der Ausgangsszene vorgestellten Konfliktsituation zu finden. Die ZuschauerInnen können als Zu-SchauspielerInnen in die Szene eingreifen. Das kurze Forumtheaterstück wird von einer Spielleitung moderiert und das Publikum wird aufgefordert, den Protagonisten zu ersetzen, um in der entscheidenden Situation einen Lösungsansatz zu erspielen. Im Gespräch mit dem Publikum durch Fragen nach Kernthemen, Lösungswegen und Verständlichkeit des Problems wird das Thema durch die Spielleitung gemeinsam mit den Mitarbeitern erschlossen.

## 3. Statuentheater

Kennzeichen des Statuentheaters ist die Stilisierung des Geschehens durch Unterbrechung der Abläufe in Raum und Zeit. Statuentheater ist Teil der Theaterpraktiken Augusto Boals (vgl. I.2.) und als „Standbild-Methode“ weit verbreitet, wird häufig jedoch ohne den sozialpolitischen Überbau seiner Entstehung praktiziert.

Der Körper wird beim Statuen- oder Bildertheater wie beim Bildhauer der Stein oder beim Töpfer der Ton zum lebendigen Material der Gestaltung. Es entstehen Szenen, die zeigen, wie die Welt persönlich erlebt wird. Aus den Statuen und Bildern können mit Gegenbildern, Folgebildern oder/und Vor-Bildern klarere Verläufe aufgezeigt werden: In einer Folge von Bildern kann ein/e Teilnehmerin auch versuchen, den „Fall“ zu klären, Verhaltensweisen zu entschlüsseln. In Zeitlupe oder im Zeitraffer kann ein Verlauf in seiner Struktur verdeutlicht werden. Zu den Statuen und Bildern können die Teilnehmerinnen ihre Assoziationen äußern, den Figuren Sätze „in den Mund legen“, offene Fragen stellen.

Handlungen, Beziehungen, Körperhaltungen werden durch die konzentrierte, zugespitzte Darstellung fokussiert, gleichsam „herangezoomt“, so dass dahinter die entsprechenden sozialen Haltungen erkennbar werden.

Generell verkörpert der Darsteller im Statuentheater seine Figur in ihrer sozialen Grundhaltung und agiert in der szenischen Auseinandersetzung in deren Handlungsradius, wie er selbst ihn sich vorstellt. Er nimmt also die Perspektive seiner Rollenfigur ein und bleibt dennoch Beobachter der Handlungen seiner Figur im Spiel. Diese verfremdende Distanz erlaubt in hohem Maße ein freies Spiel mit hohem Erkenntnisgewinn.

#### 4. Playback Theatre/ Biografisches Theater

1975 gründete Jonathan Fox gemeinsam mit seiner Lebenspartnerin Jo Salas in New Paltz (New York, USA) die erste Truppe „Playback Theatre“ – eine Form des Improvisationstheaters, bei dem persönliche Erfahrungen und erlebte Geschichten erzählt, dann aus dem Stegreif szenisch umgesetzt und zurückgespielt werden („played back“). Ziel ist, den Dialog zu fördern und Menschen über ihre Geschichten in Verbindung zu bringen. Auch der Begriff Biografisches Theater wird dafür oft verwendet.

Heute findet PT u. a. im Erziehungs- und Sozialwesen, in der Theater- und Kulturarbeit statt, auch als Unternehmenstheater. Es wird zunehmend zum Instrument der Konfliktbearbeitung in sozialen und gesellschaftlichen Brennpunkten: in Krisengebieten und dort, wo soziale Kommunikation und Partizipation mittels sozial konstruktiver Interaktion wiederhergestellt werden sollen.

#### 5. Szenische Interpretation

Szenische Interpretation ist eine Interpretationsweise, bei der literarische Texte im szenischen Spiel, d. h. durch die sprachlichen und körperlichen Handlungen der SpielerInnen in den literarisch vorgegebenen Rollen und Situationen dargestellt und gedeutet werden. Ausgangs- und Bezugspunkt ist der Prozess, bei der spielerischen Aneignung und Nachahmung der in diesen Texten vorgegebenen Handlungsmuster eigene Phantasien, Emotionen und Verhaltensweisen zu entdecken und in ihren gesellschaftlichen Voraussetzungen und Wirkungen zu reflektieren.

Mit einfachen szenischen Verfremdungs- und Reflexionsverfahren – Gedanken- Stopps, Rollenbefragungen, Standbildern, Beziehungsstatuen, Stimmenskulpturen – wird das szenische Spiel angehalten und gezeigte und erlebte Situationen, Haltungen und Beziehungen nachgeahmt, fixiert, ausgestellt, kommentiert und diskutiert. Die Haltungen und Handlungen der Beteiligten werden im Wechsel von Spiel, Beobachtung und Reflexion gedeutet.

Die Mitarbeiter spielen also selbst beispielsweise „Don Giovanni“, erleben sich zunächst in der „erfundenen“ Konfliktsituation einer „weit zurückliegenden Welt“ und erleben in der Ausgestaltung der selbst gewählten Rolle auf verblüffende Weise ihre eigenen Rollenkonflikte in ihrer heutigen Welt wieder. Diese Reflexionen werden von den Teilnehmern erfahrungsgemäß als existentielle Erkenntnisse wahrgenommen.

Ziel ist es, durch die Inszenierung eines Stückes mit vorgegebenen Rollen Distanz und Verständnis für Konflikte zu entwickeln. Die Teilnehmenden erleben sich im Ausspielen von Konflikten und erkennen Muster, die ihnen vertraut oder fremd sind, begegnen sich z.B. selbst in der vom Autor vorgeschriebenen Rolle. Schon das hat häufig eine erkenntnisreiche Wirkung. Dieses Erleben wird im nächsten Schritt „übersetzt“ auf den betrieblichen Alltag. Gleiche Muster werden entdeckt und aussprechbar. Aus der Entfremdung im Dort und Damals wird sehr schnell die aktuelle Situation im Hier und Jetzt, die nun weiter bearbeitet werden kann.

## 6. Improvisationstheater

Improvisation ist von dem lateinischen Wort *improvisus* abgeleitet und bedeutet „unvorhergesehen“, auch „überraschend“, „nicht geplant“. Improvisationstheater ist das spontane, freie Spiel ohne oder mit nur knapper Vorgabe.

Der von Keith Johnstone in den 1970er Jahren entwickelte Theatersport ist die wohl derzeit bekannteste Form des Improvisationstheaters. Theatersport ist auf professionellen Bühnen und im Amateurbereich gleichermaßen anzutreffen. Mit Johnstones Spieltechniken, Schauspielübungen und Prinzipien versuchen die Spieler, zu mehr Spontaneität und Kreativität zu gelangen. Die Prinzipien des Theatersports ermöglichen es, dass gemeinsam und spontan Geschichten entwickelt werden können. Ganz allgemein formuliert geht es um die Entfaltung von kreativem Potenzial, um persönliches Wachstum und um einen Lernprozess in der Dialektik von Selbst- und Fremdwahrnehmung.

Der Einsatz von Improvisationstheater in Unternehmen ist vielfältig: Wenn die sozialen und kreativen Ressourcen von Mitarbeitern ausgeschöpft, die interne Kommunikation im Unternehmen verbessert, Veränderungsprozesse vorbereitet und begleitet werden sollen, kann mit Improvisationstraining der Boden bereitet werden, weil es das Plötzliche, Unerwartete provoziert, ohne dass es für den Agierenden wirklich gefährlich würde. Dies fördert eine Aufnahme- und Veränderungsbereitschaft, die weit über die Nachhaltigkeit von theoretischen Vorträgen und Erklärungen hinausgeht.

## Literatur

- Düsterbeck, Lydia/ Pöhlsen-Wagner, Inga, Konflikttheater – „King Lear“ als Baustein eines systemischen Führungstrainings, in: Hahne 2003, a.a.O., S. 65 – 77
- Ensel, Leo, Macht-Spiele. Szenisches Spiel als Development Tool in der PE/ OE Das Beispiel „Macht und Mikropolitik im Unternehmen“, in: Hahne 2003, a.a.O., S. 79 – 94
- Funcke, Amelie/ Havermann-Feye, Training mit Theater, Bonn 2004
- Hahne, Anton (Hg.), Kreative Methoden in der Personal- und Organisations-entwicklung, München und Mering 2003
- Heinichs, Werner/ Klein, Armin, Kulturmanagement von A – Z, München 2001
- Johnstone, Keith, Improvisation und Theater, Berlin <sup>3</sup>1997
- Koch, Gerd/ Streisand, Marianne (Hg.), Wörterbuch der Theaterpädagogik, Milow 2003
- Odierna, Simone/ Letsch, Fritz (Hg.), Theater macht Politik. Forumtheater nach Augusto Boal, Neu-Ulm 2006
- Tschumi, Martin, Praxisratgeber zur Personalentwicklung, Zürich 2006
- Von Fürstenberg, Antonia, Improvisationstheater im Unternehmen, in: Hahne 2003, a.a.O., S. 95-107

## Zur Autorin

**Daniela Vöge** ist Theaterpädagogin (BuT), Schauspielerin, Führungskräfte-Coach sowie Dozentin für Kommunikation und Theatermethoden an Hochschulen.

In diesen Zusammenhängen realisierte sie zahlreiche Inszenierungen und Fortbildungen für Gruppen unterschiedlichster Zusammensetzung. Seit 2009 ist sie als selbständige Trainerin für Firmen wie SAP, Mercedes-Benz u.v.m. tätig und darüber hinaus Lehrbeauftragte am Karlsruher Institute of Technology (KIT) und an der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz. [www.conn-act.de](http://www.conn-act.de)