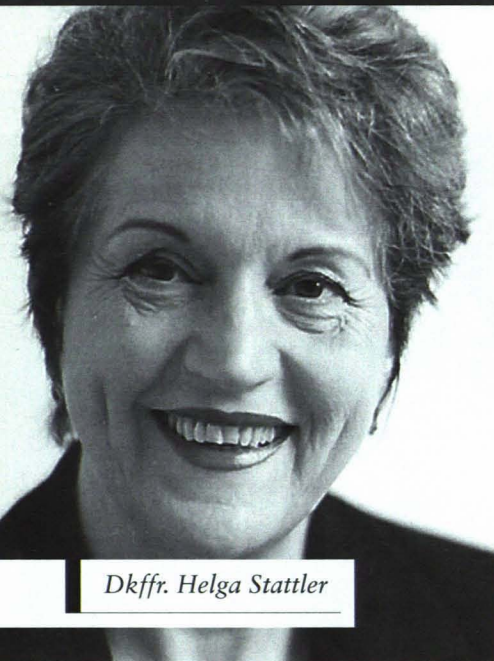


Mag. Nina Schüssel

*Jg. 1973;
Studium der Psychologie an der
Universität Wien mit den
Schwerpunkten Arbeits- und
Organisationspsychologie;
arbeitet als selbständige
Unternehmensberaterin und Trainerin,
Arbeitsschwerpunkte:
Führungskräfte-, Teamentwicklung,
Konfliktmanagement;
Weiters Schauspielausbildung an der
Schauspielschule Prof. Krauss, Wien;
tätig als freie Schauspielerin, Mitglied
der Theatergruppe Rückspiegel
(Playbacktheater), Zusammenarbeit
mit „the company stage®“
(Unternehmenstheater).*



Dkffr. Helga Stattler

*Jg. 1943;
Studium an der Wirtschaftsuniversität
Wien;
Expertin für Personal- und
Organisationsentwicklung, langjährige
Mitarbeit im Bereich Motivforschung,
Trainerin für Konfliktmanagement;
1980 – 1998 Leiterin des „Hernstein
International Management Instituts“;
derzeit Mentorin von „the company
stage®“ (Unternehmenstheater).*

Unternehmenskultur mit Theatermethoden weiterentwickeln

Die ganze Welt ist Bühne und jeder spielt unterschiedliche Rollen auf der Wanderbühne seines Lebens. Einige dieser Rollen erfordert der Arbeitsalltag, wo MitarbeiterInnen durch ihre Handlungen zu Kulturträgern ihrer Organisation werden.

In herkömmlichen Trainings werden Rollenspiele schon lange eingesetzt, damit MitarbeiterInnen bisherige Verhaltensstrategien reflektieren und neue Sichtweisen entwickeln können. Wozu also jetzt Theater? Die in diesem Artikel beschriebenen drei Theatermethoden unterscheiden sich vom herkömm-

lichen Rollenspiel darin, dass die MitarbeiterInnen die Möglichkeit haben, die eigene Position/Befindlichkeit aus einer gewissen Distanz heraus zu betrachten und eine Außensicht auf ihre eigene Situation zu bekommen. Dadurch können neue Sichtweisen gewonnen und zugelassen werden.

Für den Einsatz dieser Methoden braucht es eine neue Form der Kooperation zwischen KünstlerInnen (Schauspielern, Autoren, Regisseuren), TrainerInnen und BeraterInnen. Entweder haben BeraterInnen selbst eine professionelle Schauspielausbildung oder umgekehrt; ansonsten müssen die zwei Professionen gemeinsame mentale Modelle entwickeln, wo theatralische Elemente organisch in den Beratungsansatz einfließen.

Im Folgenden werden die drei Methoden kurz vorgestellt:

1. Unternehmenstheater-Inszenierungen

Veränderungen im Unternehmen sind immer ein schmerzhafter Prozess für alle Beteiligten. Routinen müssen aufgegeben, neue Aufgaben übernommen werden, Teams werden getrennt, neue Kooperationen sind aufzubauen. Zu den sachlichen Problemen kommt Stress und Informationsnotstand.

Um die verschiedenen Facetten der sogenannten Wirklichkeit erlebbar zu machen, arbeitet Unternehmenstheater mit Verfremdungen, Projektionen, Traumwelten, Märchen, Über- und Untertreibungen und Ersatzfiguren,

kurz: mit den universellen Möglichkeiten und Techniken des modernen Theaters. Die Maske der Verfremdung entlarvt Verschleiertes, Verborgenes, Unausgesprochenes, und bisher nicht erkannte Zusammenhänge werden erkennbar.

Ziel von Unternehmenstheater ist Zimmer, den Dialog anzuregen. Die Erhebung des Themenspektrums durch Interviews mit Schlüsselpersonen ist bereits eine Intervention in das System. Die Eindrücke, die aus Recherchen, aus Besuchen der Betriebsstätten und Erlebnissen im Unternehmen gewonnen werden, sind das Rohmaterial für die theatralische Umsetzung.

Wie entsteht ein solches Theaterstück?

Nach den Recherchen im Unternehmen wird die Situation – und zwar bereits gemeinsam von Beratern und Theaterprofis – analysiert: Wo steht das Unternehmen, welche Stimmungslage gibt es zum Thema, welches Ziel hat die Veranstaltung, wie ist sie eingebunden in den Informationsfluss und das aktuelle

Trainingsprogramm? Die kreative Leistung besteht dann darin, die Botschaft in eine Geschichte umzusetzen und ein Storyboard zu erstellen, das dem Unternehmen präsentiert wird. Die Typologie der Darsteller wird festgelegt, SchauspielerInnen in Castings werden dafür ausgewählt und das Textbuch wird geschrieben, dann können die Proben beginnen. Die Aufführung auf einer richtigen

Bühne bringt zusätzlichen Effekt durch die spezifische Atmosphäre.

Unternehmenstheater arbeitet mit Verfremdungen, Projektionen, Traumwelten, Märchen, Über- und Untertreibungen und Ersatzfiguren.

Beispiele für den Einsatz von Unternehmenstheater im Rahmen von Kulturentwicklung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie und des Leitbilds verständlich machen, Visionen für die Branche entwickeln, Begleitung von Change-Prozessen.

2. Playbacktheater

Playbacktheater ist Improvisationstheater. Weder die AkteurInnen noch das Publikum wissen im Voraus, was gespielt wird. Jede Szene ist einzigartig, hilfreich irritierend und unmittelbar wirksam.

Es werden Szenen aus dem Unternehmensalltag und damit verbundene persönliche Geschichten, Befindlichkeiten, Begriffe und Ambivalenzen an das Publikum zurückgespiegelt. Die Mitwirkenden bei einem Auftritt sind 4–6 SchauspielerInnen und die SpielleiterIn. Die SpielleiterIn holt das Publikum mit seinen Geschichten und Befindlichkeiten zum jeweiligen Thema ab und instruiert die SchauspielerInnen, das Erzählte szenisch umzusetzen.

Playbacktheater eignet sich zum thematischen Einstieg in ein Thema bei einem Kick-Off oder einer Klausur, kann prozessbegleitend eingesetzt werden, um die Veränderungen sichtbar zu machen, oder als Abschlussintervention wirken.



Abbildung 1: Unternehmenstheater als dramaturgische Intervention (aus dem Stück „Unternehmen's was“ mit Caroline Koczan und KOSILO)

Im folgenden Beispiel wird Playbacktheater als Kick-Off für ein Firmensymposium eingesetzt. Das Unternehmen steht in einem Veränderungsprozess - es herrscht also Unsicherheit, Angst, Unzufriedenheit und Unklarheit über die neue Situation. Die Teilnehmer können ihre mit dem Change Prozeß in Verbindung stehenden Ambivalenzen, Geschichten, Befindlichkeiten zum Ausdruck bringen. Zum Beispiel erzählt eine Sekretärin, dass sie durch die Umstrukturierung in ein neues Büro kam, in dem sie sich sehr einsam und abgeschieden fühle. Ein anderer Mitarbeiter berichtet von seiner Ambivalenz mit der neuen Unternehmenssituation: einerseits verspüre er Aufbruch und Energie; andererseits lähme ihn die Unklarheit, wo es für ihn persönlich hingehen werde. SchauspielerInnen stellen diese Geschichte oder Ambivalenz dar, indem sie ihre Assoziationen in Form von Bildern oder Szenen dem Erzähler zurückspiegeln. Dabei lesen sie auch zwischen den Zeilen und versuchen neben dem Gesagten auch das Unausgesprochene wiederzugeben und der Frage nachzugehen: warum erzählt dieser Mitarbeiter von dieser Situation

Die Zuschauer werden zu Beteiligten, zu Zeugen der Erzählungen ihrer Kollegen.

oder von diesem Gefühl? Was möchte er eigentlich damit sagen? So werden in assoziativen Bildern und szenischen Darstellungen überraschende Aspekte für den Erzähler und die gesamte Organisation sichtbar.

In unserem Beispiel ermöglichte das spielerische Kick-Off, dass danach in einer offenen Atmosphäre an der Veränderung der Organisation gearbeitet werden konnte und neue Standards für den Umgang mit Ängsten und Tabuthemen entwickelt wurden.

3. Mitspieltheater

Bei dieser Methode werden die MitarbeiterInnen selbst Akteure auf der „Bühne“. Nach einer methodischen Einführung mit Interaktionsspielen, um die Seminargruppe an das Verkörpern einer Situation heranzuführen und Spielfreude zu wecken, werden Szenen aus dem eigenen betrieblichen Alltag erspielt.

In unserem Beispiel führt ein Bauunternehmen das Mitarbeitergespräch neu ein. Über das Mitarbeitergespräch

als kulturstiftendes Personalentwicklungs-Instrument wird Gesprächskultur vermittelt: Wie geben MitarbeiterInnen einander Feedback? Wie offen können Vorgesetzte und Mitarbeiter kritische Punkte ansprechen und darauf reagieren?

Zuvor wurde im Unternehmen recherchiert, um typische Verhaltensmuster herauszuarbeiten. Führungskräfte wurden in Interviews gefragt, was sie an der derzeit vorherrschenden Gesprächskultur im Unternehmen stört. Die kritischen Punkte wurden in Miniszenen verarbeitet.

Der Workshop besteht aus einem Theorie- und einem Theaterblock. Zwei SchauspielerInnen spielen zunächst typische Gesprächsszenen vor, in denen sich der Vorgesetzte problematisch verhält, z. B. ein Vorgesetzter, der nicht zuhören kann. In einer ersten Runde schauen sich die MitarbeiterInnen die szenischen Darstellungen nur an. Danach werden die Szenen nochmals gespielt und die MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, die Szene zu stoppen. An dieser Stelle wird der Mitarbeiter aktiv. Er löst einen Schauspieler ab und probiert in der Rolle des Vorgesetzten neue, andere Verhaltensweisen aus, die ihm sinnvoller und zielführender erscheinen. Die anderen geben Feedback.

Durch die Beobachterrolle in der ersten Sequenz können die MitarbeiterInnen eine gewisse Distanz entwickeln und ihre kulturspezifischen Gesprächsmerkmale klarer erkennen.

Feedback geben und annehmen ist bereits ein kulturprägendes Element: wenn sich Führungskräfte trauen, voneinander Aspekte ihres Führungsstils preiszugeben und gemeinsam neue Verhaltensmuster zu entwickeln.

Das Mitspieltheater ist geeignet, vorherrschende Kommunikationsmuster und die Beschaffenheit zwischenmenschlicher Beziehungen einer



Abbildung 2: Die Theatergruppe Rückspiegel

Organisationskultur zu untersuchen. Das Mitarbeitergespräch ist dabei nur ein Anwendungsgebiet. Ebenso eignen sich Themen wie Konfliktmanagement, Verhandlungsstrategien etc.

Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz dieser Theatermethoden

Vorbereitungsphase

Theater muss gut implementiert werden, um wirksam werden zu können. Insofern sind klärende Kontraktgespräche wesentlich. Nur wenn im Vorfeld geklärt wird, wofür eine Organisation Theatermethoden einsetzen möchte, kann Theater einen wertvollen Beitrag für die Veränderung oder Entwicklung von Organisationskultur leisten. Wo das nicht stattfindet, bleibt die theatralische Intervention ohne große Wirkung, weil nicht anschlussfähig an die Realität des darzustellenden Systems.

Die Interviewphase ist schon die erste kulturverändernde Intervention, indem Führungskräfte den Ist-Zustand ihrer derzeitigen Kultur benennen. Dies löst eine Sensibilisierung auf heikle Themen aus und steigert die Bewusstheit dafür.

Nachbereitungsphase

Nur wenn eine Einbettung des Spiels in den gesamten Organisationsentwicklungsprozess stattfindet, kann das Potential von Theater voll genutzt werden. Nach der theatralischen Intervention braucht es einen Spielleiter, Trainer oder Berater, der Reflexionsräume öffnet, wo das spielerische Lernen Anschluss an konventionelle, verbale Verarbeitungsformen findet.

Mut zu Offenheit und Transparenz

Identifikation des Managements durch aktive Mitarbeit in der Vorbereitung und Zustimmung zur Methode erhöht die Aussicht auf Erfolg. Wenn die Organisation Mut hat, „Leichen aus dem Keller“ zu holen, das „Seelenkonto“ zu bereinigen, schafft sie Platz für neue

Identifikation. Wenn die Geschäftsleitung wegen „wichtigerer“ Termine an der Vorführung nicht teilnimmt, ist das ein klares Signal an die MitarbeiterInnen, das Ganze ist nicht ganz ernst zu nehmen.

Besonderheiten beim Einsatz von Theatermethoden

Perspektivenwechsel

Die Teilnehmer haben die Möglichkeit, in die jeweils andere Rolle zu schlüpfen (Mitspieltheater) und dadurch die andere Seite besser verstehen zu lernen. Oder als Beobachter (Playbacktheater) die eigene Position/Befindlichkeit aus einer gewissen Distanz heraus zu betrachten und dadurch neue Sichtweisen zu gewinnen und zuzulassen. Oder aber im Unternehmenstheater das Problem durch Verfremdung auf einer neuen, völlig ungewohnten Ebene zu betrachten.

Raum für Veränderung

Im Theater können Ideen, verschiedene Kommunikationsmuster ausprobiert werden, die in der Wirklichkeit zu riskant erschienen oder über das Spiel überhaupt erst entdeckt werden. Dies führt zu veränderten Haltungen im Arbeitsalltag. Somit dient Theater als Labor einer Organisation oder als Werkstatt der Visionen einer neuen Kultur.

Enttabuisierung

Theatermethoden geben Raum, Ängste und kritische Stimmen laut werden zu lassen: heiße Eisen, angestauter Frust, der im Unternehmen inoffiziell bekannt, aber nicht ausgesprochen wird, persönliche Unzufriedenheit mit dem neuen Arbeitsplatz nach dem Veränderungsprozess.

So ermöglicht die spielerische Situation Lachen über eigene Vorurteile und Ängste

und irritiert alte, eingefahrene Muster.

Dies wirkt einerseits befreiend, weil bisher Unausgesprochenes plötzlich sichtbar werden kann. Andererseits führt es dazu, dass sich neue Standards etablieren können, wie die Organisation und ihre Mitglieder mit Tabuthemen in Zukunft umgehen wollen.

Spiegel der Unternehmenskultur

Da Personen als Kulturträger einer Organisation Teile der herrschenden Unternehmenskultur widerspiegeln, bekommt ein Unternehmen – durch die Bilder und szenischen Darstellungen den eigenen Spiegel vor die Augen gesetzt.

Durch die mögliche Distanzierung aus der Zuschauerrolle heraus wird gleichzeitig Identifikation mit dem Dargestellten

erleichtert und das System kann somit in seinen alten Mustern hilfreich irritiert und zu Neuem angeregt werden. Eine gute Basis für Veränderung der Unternehmenskultur.

In dem Moment, wo Tabus thematisiert werden, wird Energie frei, die für den Aufbau von neuen Umgangsformen und Normen genutzt werden können.

Literaturhinweise:

Peter Flume/Karin Hirschfeld/Christian Hoffmann, Unternehmenstheater in der Praxis. Veränderungsprozesse mit Theater gestalten – ein Sachroman, Gabler, Wiesbaden 2001

Jonathon Fox, Renaissance einer alten Tradition. Playback Theater, inScenario, Köln 1996

Kontaktadressen:

the company stage(r), Unternehmenstheater, KOSILO (Walter Kosar), 1080 Wien, Neudegggasse Nr. 14, Tel. +43 1 408 46 62, Mobil 0676/301 84 59
E-Mail: office@unternehmenstheater.at, Homepage: www.unternehmenstheater.at

Theatergruppe Rück Spiegel, Playbacktheater, Leitung und Conducting: Shurga Schramel, 1220 Wien, Raphael-Donner-Allee 59, Tel. +43 1 774 63 04, Mobil 0699/10767906
email: playbacktheaterrueckspiegel@hotmail.com