

Richard Schuster
0010015297

***Unternehmenstheater und andere
Theaterformen
in Beratung und Training***

**Projektarbeit im
Fachbereich MOP**

Wr. Neustadt, 17. Jänner 2003

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe, und
2. dass ich diese Projektarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wiener Neustadt, _____ Datum _____ Unterschrift

FH-Projektbetreuerin: Mag. (FH) Angelika Dietrich

Inhaltsverzeichnis

1	<u>EINFÜHRUNG</u>	1
2	<u>FORSCHUNGSFRAGE</u>	3
2.1	UNTERFRAGEN	4
2.2	BEGRIFFSDEFINITION	4
2.2.1	Unternehmenstheater	4
2.2.2	Prozess	4
2.2.3	Inszenierung	5
3	<u>WAS IST UNTERNEHMENSTHEATER?</u>	5
3.1	FRANKREICH ALS MISSIONAR	7
3.2	UNTERNEHMENSTHEATER HEUTE	8
3.3	UNTERNEHMENSTHEATER IN VERSCHIEDENEN LÄNDERN	9
4	<u>WO IM BERATUNGSPROZESS WIRD UNTERNEHMENS- THEATER EINGESETZT?</u>	10
4.1	DER ABLAUF DES BERATUNGSPROZESSES	11
4.2	AN WELCHER STELLE IM BERATUNGSPROZESS KANN UNTERNEHMENS- THEATER EINGESETZT WERDEN?	16
5	<u>WOZU WIRD UNTERNEHMENSTHEATER EINGESETZT?</u>	22
5.1	BEOBACHTUNG II. ORDNUNG	23
5.2	INSZENIERUNG DER BETRIEBLICHEN PROBLEME	25
5.3	REIZAUSLÖSUNG	26
6	<u>RESÜMEE</u>	28
7	<u>LITERATURVERZEICHNIS</u>	31

1 Einführung

„Durch derartiges problemorientiertes Theater sollen in erster Linie Veränderungsprozesse in Unternehmen initiiert oder unterstützt werden. Das bedarfsorientierte Theater wird hier also als Instrument des Veränderungsmanagements eingesetzt.“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.12)

Diese Art von Veränderungsprozessen sind in Österreich noch einigermaßen unbekannt, was darauf zurück zu führen ist, dass das Gebiet des Unternehmenstheaters, welches eine spezielle Form des bedarfsorientierten Theaters ist, noch nicht genau genug erforscht werden konnte. Zum einen ist diese Bewegung eine sehr junge, zum anderen kann man noch nicht genug empirische Forschungsergebnisse vorweisen, die eine eindeutige Einstufung des Unternehmenstheaters erlaubt.

Diese Arbeit behandelt das Thema Unternehmenstheater im Allgemeinen, stellt aber auch die Frage nach einem sinnvollen Einsatz des Instruments Unternehmenstheater im Beratungsprozess insgesamt.

Zu Beginn der Arbeit wird der Begriff Unternehmenstheater definiert und anhand anderer Theaterformen, welche auch als Interventionsinstrumentarien eingesetzt werden, zu diesen abgegrenzt. Unternehmenstheater ist eine bedarfsorientierte Theaterform, deren Einzigartigkeit darin besteht, dass es speziell für ein Unternehmen geschrieben und inszeniert wird, von professionellen Schauspielern aufgeführt wird und nur für das jeweilige Unternehmen verwendbar ist.

Im nächsten Teil wird die Entwicklung des Unternehmenstheaters dargestellt, indem zuerst die Entstehung in Frankreich behandelt wird und danach die Stellung des

Unternehmenstheaters in einigen verschiedenen Ländern heute aufgezeigt wird.

Anschließend wird in dieser Arbeit danach gefragt wo der Einsatz von Unternehmenstheater im Beratungsprozess sinnvoll ist. Dadurch, dass Unternehmenstheater ein Teil des ganzen Prozesses ist, stellt sich die Frage, wo dieses Interventionsmittel eingesetzt werden kann. Dazu wird, unterstützt durch eine graphische Darstellung des Beratungsprozesses, zuerst der Beratungsprozess nach Titscher erläutert. In einem Interview mit einer Mentorin einer österreichischen Firma, welche Unternehmenstheater anbietet, wird nach einem sinnvollen Einsatzzeitpunkt für das Unternehmenstheater im Beratungsprozess gefragt. Das Interview ist so aufgebaut, dass zuerst allgemeine Fragen über den österreichischen Markt gestellt wurden. Nach diesem Überblick wird erläutert, wie Unternehmenstheater entsteht, indem die einzelnen Schritte bis zum fertigen Unternehmenstheaterstück aufgezeigt werden. Erst am Schluss des Interviews wird versucht einen sinnvollen Einsatzzeitpunkt von Unternehmenstheater im Beratungsprozess zu bestimmen.

Der letzte Teil befasst sich mit der Frage: Wozu wird das Interventionsmittel Unternehmenstheater eingesetzt? Hierbei stehen drei wichtige Eigenschaften des Unternehmenstheaters im Vordergrund. Die Beobachtung zweiter Ordnung, welche dadurch entsteht, dass ein betrieblicher Vorgang zuerst von den Unternehmenstheatermachern beobachtet wird, diese Beobachtung dann in Szene gesetzt wird und später dann von den betroffenen Personen selbst noch einmal bei der Aufführung beobachtet wird. Also beobachtet der Betroffene die Beobachtungen des Unternehmenstheatermachers.

Die Inszenierung der betrieblichen Probleme ermöglicht es, dass heikle Themen und Streitigkeiten auf theatralische Weise den Betroffenen näher gebracht werden können. Unterstützt durch die ersten beiden Eigenschaften zeichnet sich das Unternehmenstheater auch noch dadurch aus, dass es einen enormen Reiz auf das jeweilige Unternehmen ausüben kann und daher in der Lage ist, schon verkrustete Streitpunkte und Konflikte sanft an die Oberfläche zu holen, um sie zu bearbeiten und sie nachher wieder behutsam einzufrieren. Der Prozess des an die Oberfläche Holens wird auch Unfreezing genannt. Nach dem Unfreezing kann mit gezielten Interventionen das Problem behandelt werden und sollte danach bearbeitet wieder eingefroren werden.

Hier wird also das Interventionsmittel Unternehmenstheater vorgestellt und anhand anderer bedarfsorientierter Theaterformen zu diesen abgegrenzt. Es wird versucht einen geeigneten Einsatzzeitpunkt von Unternehmenstheater im Beratungsprozess zu finden und danach wird erläutert welche Eigenschaften das Interventionsmittel Unternehmenstheater an sich ausmachen.

2 Forschungsfrage

Diese Arbeit setzt sich mit folgender Forschungsfrage auseinander:

„Was wird unter Unternehmenstheater verstanden und wo im Beratungsprozess wird es eingesetzt?“

Um diese Frage zu erläutern bedarf es Unterfragen, welche einzelne Teilaspekte der Forschungsfrage genauer beleuchten

werden. Diese sind im ersten Unterpunkt zur Forschungsfrage angeführt.

2.1 Unterfragen

Folgende Unterfragen werden in dieser Arbeit behandelt:

- Was ist Unternehmenstheater?
- Wo im Beratungsprozess wird Unternehmenstheater eingesetzt?
- Wozu wird Unternehmenstheater eingesetzt?

2.2 Begriffsdefinition

2.2.1 Unternehmenstheater

„Als Unternehmenstheater werden inszenierte Aufführungen bezeichnet, die einen hohen Grad an betrieblicher Spezifität aufweisen und von professionellen Schauspielern auf die Bühne gebracht werden. Theaterstücke dieses Typs sind genau auf ein Unternehmen zugeschnitten und deshalb auch nur für dieses verwendbar.“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.16)

2.2.2 Prozess

Die Definition dieses Begriffs ist deswegen von so großer Bedeutung, da er im Wort Beratungsprozess vorkommt. Viele Menschen verwenden diesen Ausdruck, ohne sich wirklich über seine komplexe Bedeutung im Klaren zu sein.

„Der Prozeßbegriff bezeichnet eine zeitlich irreversible Ereignissequenz [siehe Ereignis]. Prozesse verfügen über eine doppelte Selektion operativer Möglichkeiten; zunächst begrenzt die erste Selektion den Bereich der Ereignisse, die auf jedes einzelne Ereignis im Verlaufe des Prozesses folgen

können. In der konkreten Situation, in der sich der Prozeß realisiert, findet die zweite Selektion statt, die festlegt, welches Ereignis jeweils aktualisiert werden kann.

Unter einem „Prozeß“ versteht man kein einfaches Nacheinander von Ereignissen, sondern die Ordnung dieser Ereignisse in Sequenzen dargestellt, daß die schon realisierten und die erwarteten Selektionen als Voraussetzung der im Moment zu realisierenden Selektion fungieren.“ (Baraldi/Corsi/Esposito, 1999, S.142)

2.2.3 Inszenierung

3 Was ist Unternehmenstheater?

Da das Unternehmenstheater eines von mehreren bedarfsorientierten Theaterformen darstellt, möchte ich eine Abgrenzung, anhand seiner Eigenschaften, zu anderen Formen vornehmen, welche primär aus Frankreich stammen. Erste Qualifikationskataloge des betrieblichen Theatereinsatzes finden sich in der französischen Literatur. Auffallend dabei ist, dass sich die eine oder andere Theaterform nur durch kleine Einzelheiten von der Form des Unternehmenstheaters unterscheidet, was dieser aber als Interventionsinstrument einen anderen Anwendungsbereich verschafft.

Unternehmenstheater zeichnet sich dadurch aus, dass es speziell auf betriebliche Umstände oder Probleme in Betrieben zugeschnitten ist. Ganz anders wird das *schlüselfertige Theater* eingesetzt. Schlüselfertig wird diese Art von bedarfsorientiertem Theater deswegen genannt, da man ein und dasselbe Stück mehrmals, d. h. in verschiedenen Betrieben zu den gleichen Themenschwerpunkten, einsetzen kann.

Dadurch, dass beim Unternehmenstheater der Regisseur an keine Vorgaben bezüglich der Inszenierung gebunden ist, unterscheidet es sich einerseits von der *Unternehmenskomödie*, andererseits vom *Theater der Personalentwicklung*. Bei ersterem verbergen sich sämtliche Schauspieler hinter Masken, welche beim Unternehmenstheater sehr wohl auch eingesetzt werden können, nur besteht nicht die Auflage Masken zu verwenden. Zweiteres hebt sich dadurch hervor, dass es im Gegensatz zum Unternehmenstheater eine spezielle Form des Theaters ist, die zum Zwecke der Persönlichkeits- und Teamentwicklung eingesetzt wird. Dazu kommt, dass bei der Anwendung dieser Theaterform immer auf theatrale Methoden zurückgegriffen wird. Auch beim *Mord auf Anordnung* ist der Rahmen der Inszenierung vorgegeben, da die Handlung des Theaterstücks, also eigentlich die betrieblichen Probleme, anhand eines Mordfalls abgehandelt werden. Ganz im Gegenteil geht es beim *Mikro-Sozio-Theater* nicht um die Vorgabe des Rahmens, in welchem sich die Aufführung bewegen muss, sondern bei dieser Form des bedarfsorientierten Theaters inszenieren die Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens ihre Probleme selbst und führen diese anschließend auch selbst auf, was professionelle Darsteller von dieser Form ausschließt. (vgl. Schreyögg/Dabitz, 1999, S.8)

Um einen Überblick über die Abgrenzungspunkte, welche das Unternehmenstheater einzigartig machen, zu bekommen möchte ich nochmals die vier wichtigsten Eigenschaften punktuell zusammenfassen:

- Inszenierte Aufführungen
- Betriebliche Spezifität
- Von professionellen Schauspielern gespielt
- Nur für das jeweilige Unternehmen verwendbar

3.1 Frankreich als Missionar

Die Pioniersarbeit des Unternehmenstheaters wurde in den Achtzigerjahren in Frankreich geleistet. „Die rasante und erfolgreiche Entwicklung des Unternehmenstheaters in Frankreich verbindet sich vor allem mit einer erstaunlichen Persönlichkeit: dem Philosophen und Publizisten Michel Fustier. Fustier hatte schon zahlreiche Berufe ausgeübt, bevor er das Unternehmenstheater entdeckte. Er war nacheinander Lehrer, Wegbereiter, Vertreter, Qualitätskontrollor, Personalchef, Unternehmensberater und Spezialist für Strategieprobleme. Er ist Autor von zahlreichen Fachbüchern, von denen insbesondere die über Kreativität bekannt geworden sind. Erfolgreich ist Fustier auch mit seinen historischen Theaterstücken, die u.a. auf *France-Inter* in der Radiosendung „Les mille et un jours ou les maitres du mystère“ gelesen werden. Schließlich hat er eine Anzahl von Unternehmenstheaterstücken in zwei Büchern veröffentlicht: *Sept comédies aigues* und *L'entreprise mise en pièces...de théâtre*. Mit leichter Feder erweckt er in kurzen Stücken Themen, die er selbst gut kennt: Kommunikation, Marketing oder Motivation.“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.154)

Fustier bewegte sich anfänglich auf den verschiedensten Gebieten und schrieb unter anderem auch diese Theaterstücke, die zunächst überhaupt nichts mit dem Thema Unternehmen zu tun hatten. Jedoch wurde er 1986 von einem Freund, welcher gleichzeitig seine Theaterstücke sehr schätzte, zum ersten Mal gebeten ein Theaterstück für einen Jahreskongress der französischen Gesellschaft für Qualität (AFCIQ) zum Kongressthema zu verfassen. Fustier schaffte es mit der Uraufführung dieses Unternehmenstheaterstücks bei diesem Kongress Begeisterung auszulösen. Durch seine Art damalige Themen mit den geeigneten Dialogen und dem dazu gehörenden

Humor aufzuarbeiten, sorgte er für hellen Aufruhr und legte den Grundstein für das heutige Unternehmenstheater. Diesem Beispiel folgend, wurde das neue Instrument Unternehmenstheater schon bald in Frankreichs Unternehmen aktiv eingesetzt, was auch den Anfang der Verbreitung dieses neuen Interventionsmittels bedeutete. (vgl. Schreyögg/Dabitz, 1999, S.155)

3.2 Unternehmenstheater heute

„Viele Unternehmen, die sich als erste in das Abenteuer des Theatereinsatzes im Unternehmen gestürzt hatten, entdeckten bald seine Wirkung jenseits der Kongresse, Jubiläumsveranstaltungen oder Weihnachtsfeiern. Der Ton ist leicht, humoristisch, das Lachen zündet und dringt schließlich in die Unternehmen. Berater, die erstmals ins Theater gingen und Theatermacher, die erstmals in die Unternehmen kamen, haben das Abenteuer gesucht und sich auch befruchtet. Die ersten Schritte sind getan; mittlerweile hat diese fruchtbare Allianz die herkömmlichen Methoden erheblich erweitert, die Palette der Angebote ist bunter geworden, [...]“

Die meisten Theatergruppen sind inzwischen in verschiedenen Bereichen des bedarfsorientierten Theaters tätig und haben ihre Aktivitäten auch auf angrenzende Bereiche ausgedehnt, wie etwa Ausbildung, Videoaufzeichnungen oder Event-Gestaltung.“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.157)

Nüchtern betrachtet sind nicht alle Unternehmenstheatergruppen mit ihren Aufführungen erfolgreich, was auf die Professionalität der Schauspieler und weiters auf das ganze Team zurückzuführen ist. Denn je nach Beschaffenheit dieser gelingt es der Gruppe die vorgegebenen Ziele des Auftraggebers zu erreichen oder, wie vorher schon erwähnt, eben nicht. Jedoch kommt es aber auch auf die Unternehmen an,

welche Unternehmenstheater für sich in Anspruch nehmen. Solche Betriebe, die weder Erfahrungen auf dem Gebiet der Beratung noch im Metier des Theatermakers haben, stürzen sich manchmal unvorbereitet auf diese neue Errungenschaft, was dann leicht ein Scheitern des Theaters zur Folge haben kann.

Zusammenfassend werden drei mögliche Gründe eines Scheiterns des Unternehmenstheaters in Betracht gezogen: Ein Grund liegt im Ignorieren des Unternehmens selbst, ein zweiter in der Vorlage für das Unternehmenstheater und der letzte Grund kann das Theaterspiel an sich sein. (vgl. Schreyögg/Dabitz, 1999, S.158)

3.3 Unternehmenstheater in verschiedenen Ländern

Béatrice Aragou-Dournon beschreibt in ihrem Beitrag die Entwicklungen in den verschiedensten, für das Unternehmenstheater wichtigen, Ländern, wobei Frankreich, als eigentliches Geburtsland des heutigen Unternehmenstheaters, ausgenommen ist.

- „Neben Frankreich ist Kanada der Vorreiter im Unternehmens-theater. Nach Montréal und Paris hat *Théâtre à la Carte* eine Theatergruppe in Belgien gegründet.
- In den USA haben sich Theatergruppen gebildet und interpretieren kleine, selbstgeschriebene Einakter vor einem Publikum aus Mitarbeitern, die Unternehmen der gleichen Branche angehören.
- In *England* entwirft die „Management Skills Training Organisation“ kurze Stücke, um die in dem Unternehmen verwendeten Praktiken zu illustrieren, welche die Qualität der Kommunikation am Arbeitsplatz entdecken

lassen. *MaSt Ltd* hat einige kurze Theaterstücke von Michel Fustier ins Englische übersetzt und aufgeführt.

- In *Deutschland* hat J. Bergmann nach einem Besuch des FITE in Nantes eine Konferenz mit dem Namen „Business goes Theater“ organisiert, welche die deutschen Theatergruppen zusammenruft und hofft, dieses Werkzeug im Dienste der Unternehmen zu entwickeln.
- In *Dänemark* (Dacapo Teatret) und in *Schweden* scheint eine Vorliebe für das Forum-Theater zu bestehen. Die Organisationen versuchen den Angestellten zu Selbstaussdruck zu verhelfen, und zwar in einer weniger konventionellen und eher interaktiv geführten Art.
- Eine erste Konferenz wird demnächst in *Ostende* abgehalten, bei der sich dänische, schwedische, englische und französische Theatergruppen treffen. Bei dieser Gelegenheit wird Augusto Boal (der Entwickler der nach ihm benannten Methode, sowie des Theaters der Unterdrückten) von seiner Arbeit sprechen.
- Es gibt unseres Wissens gemäß keine Unternehmenstheatergruppen in Italien. Wann wird die „Commedia dell' Arte“ sich dort in den Unternehmen vorstellen?“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.158f)

4 Wo im Beratungsprozess wird Unternehmenstheater eingesetzt?

Das Veränderungsinstrument Unternehmenstheater schafft es einen starken Reiz bei den betroffenen Personen auszulösen, womit ich mich etwas später noch genauer befassen werde. Der

Reiz an sich kann mit dieser Theaterform auf jeden Fall ausgelöst werden, nur bringt diese Auslösung nur dann etwas für das jeweilige Unternehmen, wenn der Zustand, der bei den Zuschauern, also meistens den Betroffenen, ausgelöst wurde, für eine Veränderung im Betrieb genutzt werden kann. Und um all diese Vorgänge nutzbar zu machen, wird das Unternehmenstheater in den Beratungsprozess eingegliedert.

4.1 Der Ablauf des Beratungsprozesses

„Wie Beratungsprozesse geplant oder designt werden und wie sie konkret ablaufen, wird natürlich nicht nur von dem konkreten Auftrag und dem Zustand des Klientensystems abhängen, sondern auch von den jeweiligen Erfahrungen des Beraters und den Standards seiner Firma. Diese Usancen gehören zu dem Know-how der Beratungsfirmen, das ihren Geschäftserfolg maßgeblich bestimmt; daher findet man in den einschlägigen Veröffentlichungen höchstens sehr grobe Darstellungen der Phasen eines Beratungsprozesses.

Mit der grafischen Darstellung entscheidender Stadien im Beratungsprozeß wird zwar ein etwas geglätteter, idealtypischer Ablauf dargestellt, der Prozeß enthält aber einerseits einige strikte Annahmen, andererseits läßt er aber noch Spielraum, um ihn mit eigenen Erfahrungen und Praktiken zu detaillieren. Die schattierten Ereignisse symbolisieren jene Episoden, die Berater und Klient (und eventuell Auftraggeber) gemeinsam erleben.“ (Titscher, 1997, S.75)

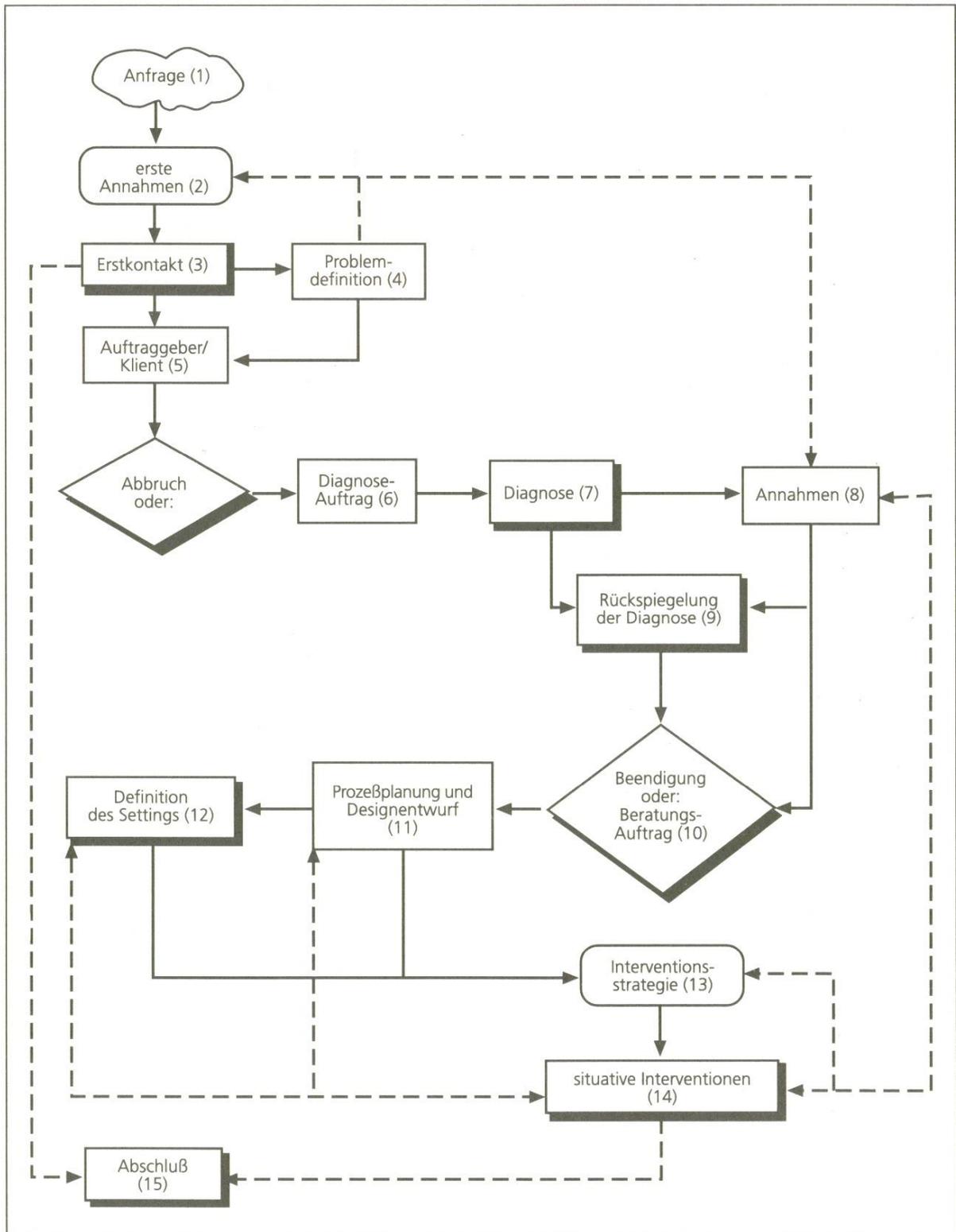


Abb.1: Entscheidende Stadien im Beratungsprozeß (Titscher, 1997, S.76)

Im Folgenden möchte ich nicht auf jeden einzelnen Punkt der Tabelle genau eingehen, sondern wirklich nur die Eckpunkte, bzw. die Milestones im Beratungsprozess, näher beleuchten. Auch die Wichtigkeit der Schritte bezüglich der Einordnung des Unternehmenstheaters, welche im nächsten Kapitel vorgenommen wird, wird auf die Abfolge der Punkte Einfluss nehmen.

Zu Beginn eines jeden Beratungsprozesses steht eine Anfrage seitens des Kunden, welche zumeist aufgrund von Empfehlungen erfolgt. Anhand der ersten Informationen können dann Hypothesen seitens des Beraterfirma gebildet werden, die Auswirkungen darauf haben wie der Firma entgegengetreten wird; welcher Berater zu dieser Firma geht; die auch davor schützen sollen den ablaufenden Prozessen beim Erstgespräch ausgeliefert zu sein; die als Ausgangssituation für das Erstgespräch dienen und aufgrund derer dann reagiert werden kann. Im nächsten Schritt erfolgt dann der Erstkontakt, wo sich der Berater über die Vorgeschichte informiert, welche ja dazu führte, dass das Unternehmen die Beraterfirma kontaktierte. (vgl. Titscher, 1997, S.77)

Während des Erstkontaktes erfolgt auch die Problemdefinition, welche unter anderem dazu dient, die getroffenen Hypothesen mit der tatsächlichen Problemsituation des Unternehmens abzugleichen und in der Folge zu entscheiden, ob die Anbahnung des Geschäfts abgebrochen wird oder ob es zum Auftrag kommt.

„In der Diagnosephase ging es auf der sachlichen Ebene darum, die Zusammenbeitskultur im Unternehmen zu beschreiben sowie problematische Schnittstellen und Verhaltensmuster zu orten.“ (Königswieser, 1999, S.71)

Bei der Diagnose werden Arbeitsprozesse beobachtet, Daten gesammelt und Kontakt zur Belegschaft aufgenommen, die meist einige wichtige Informationen an den jeweiligen Berater

weitergeben. Die getroffenen Annahmen helfen dem Berater ganz enorm, wenn es darum geht, die gesammelten Daten und Informationen für die Präsentation der Diagnose aufzubereiten. Je mehr sich der Berater anfangs über den Betrieb den Kopf zerbrochen hat, also Annahmen getroffen hat, desto leichter wird er sich dann in dieser Phase des Beratungsprozesses tun. Wie schon angesprochen, werden alle Daten zusammengefasst und dann all jenen, die bei der Materialsammlung mitgewirkt haben, vorgetragen. Dazu eingeladen werden sollten also alle Firmenmitglieder, mit denen der Berater im Laufe der Diagnose gesprochen hat. Dabei kann es manches Mal vorkommen, dass sehr viele Leute an dieser Präsentation teilnehmen und daraus sehr heikle Situationen entstehen. Mit ein Grund für die Wichtigkeit dieser Präsentation ist die Erkennung der Zusammenhänge seitens der Mitarbeiter bzw. der betroffenen Personen. (vgl. Titscher, 1997, S.77ff)

„Eine Diagnoseklausur oder ein entsprechender Workshop leben davon, daß die Beteiligten bekannte Dinge in einem neuen Zusammenhang, unter einem anderen Blickwinkel sehen und über diese Sichtweise miteinander in Diskussion geraten. Also hat die Präsentation nicht den Anforderungen eines Gutachtens zu entsprechen, es kommt auch nicht darauf an, einen möglichst umfangreichen oder grafisch aufgerüsteten Bericht zu liefern. Wichtig ist eine Interaktion der Beteiligten, die zu einer produktiven Verwirrung führt. Was können Berater jenen anbieten, die den Betrieb viel besser kennen als der außenstehende Consultant? Es läuft immer wieder auf dasselbe hinaus: das, was sie dank der ihnen notwendigerweise anhaftenden Betriebsblindheit nicht sehen können.“ (Titscher, 1997, S.79)

Bei der Planung des Prozesses wird dann der weitere Verlauf des Gesamtprojektes festgelegt. Ein entscheidender Punkt ist, dass der Berater den Rahmen des Projektes nicht zu eng, aber

auch nicht zu weit fasst, was eine situationsgerechte Reaktion in gewissen Situationen ausschließen würde. Diese Vorgangsweise umfasst neben der Einteilung von den nötigen Terminen auch die Überlegungen, wie viel Personal im Zuge des Projektes benötigt werden wird und genauso eine ungefähre Konstruktion der Inhalte, welche wahrscheinlich berücksichtigt werden müssen. Aufgrund der Planung kann dann das Setting definiert werden. In dieser Phase werden Punkte geklärt, wie zum Beispiel die Form der Beratung, der Ort der Beratung, die Informationsträger und andere Einrichtungen, wie beispielsweise Kontrolleinrichtungen und Ausschüsse, eingerichtet. Aufbauend auf diese Planungsphase wird danach eine Interventionsstrategie entwickelt, die ausdrückt wie genau zu welchen Zeiten vorgegangen wird, wobei auch die dazu verwendeten Methoden und Mittel angeführt werden.

Die Anwendung dieser Strategie an sich fällt unter den Punkt situative Interventionstechniken. Hierbei bilden wieder die Annahmen die Grundlage für seine jeweiligen Aktionen oder Strategien. Ein ständiges Vergleichen von seinen Hypothesen mit den Reaktionen, welche er aufgrund seiner tatsächlich gesetzten Interventionen bekommen hat, ist notwendig, um eine Art Interventions-Check zu entwickeln. (vgl. Titscher, 1997, S. 80fff)

„Das Ende des gesamten Projekts bahnt sich im Erstkontakt (3) an und muß im Beratungsauftrag (Punkt 10) definiert werden. Im wesentlichen sind in dieser Phase drei Dinge wichtig: ein Rückblick auf den gesamten Prozeß, eine Evaluation des Projektes und Abmachungen über eine eventuelle Nachbetreuung beziehungsweise Regelungen über den möglichen weiteren Kontakt zwischen Beratenen und Beratern. Das Ende wird erleichtert, wenn bereits im Zuge der Auftragsdefinition eine Abschlußsitzung fix vereinbart wurde.“ (Titscher, 1997, S.83)

4.2 An welcher Stelle im Beratungsprozess kann Unternehmenstheater eingesetzt werden?

Ausgehend von der Abbildung des Beratungsprozesses nach Stefan Titscher, beschäftigt sich dieser Unterpunkt der Arbeit mit der Frage an welcher Stelle im Beratungsprozess Unternehmenstheater eingesetzt werden kann. Dabei beziehe ich mich auf ein Interview, welches ich mit der Mentorin eines österreichischen Unternehmenstheateranbieters geführt habe.

Um vorab einen Überblick über die derzeitige Lage des österreichischen Marktes zu bekommen, habe ich zuerst nach der Stellung von Unternehmenstheater in Österreich gefragt. Zu meiner Überraschung kam eine sehr kurze und prägnante Antwort: „Gar keine. Praktisch null. Man kann sagen es ist unbekannt, noch immer.“ Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass Unternehmenstheater in verschiedenen Formen bei den Unternehmen eingesetzt werden kann. Es gibt sehr wohl Berater, die Workshops zu diesem Thema besuchen, um dann so manche, meist unterhaltungsorientierte Übungen in ihren Trainings und Seminaren anzuwenden, nur Unternehmenstheater an sich als problemorientiertes Interventionsmittel ist bei den österreichischen Unternehmen fast unbekannt. Das derzeitige Problem der Anbieter von Unternehmenstheater ist, dass sie nur indirekten Zugang zu den Firmen, also den späteren Kunden, haben und so von einem ganz wichtigen Faktor abhängig sind. Dieser sehr entscheidende Faktor sind die Berater. Es bestehen zwar zahlreiche Kooperationen mit den einzelnen Beratungsunternehmen, nur gibt es zwei offenbare Gründe, warum Unternehmenstheater bewusst nicht in die Konzepte der Berater Eingang findet. Ersten birgt die Einbeziehung eines anderen Unternehmens ein Risiko, nämlich dass man nicht weiß was genau passieren wird. Der zweite entscheidende Punkt ist,

dass es auch eine finanzielle Frage ist. Entweder schafft man es zusätzliche finanzielle Mittel seitens des Auftraggebers zu generieren oder das Unternehmenstheater muss vom Budget der Berater mit bezahlt werden, was natürlich die Einkünfte seitens der Berater schmälert. Im umgekehrten Fall stellt sich die Situation des Unternehmens, welches von mir interviewt wurde, anders dar. Dieses Unternehmen hat sich auf die Inszenierung und die Darbietung von bedarfsorientierten Theaterstücken spezialisiert, was bedeutet, dass sie die Nachbetreuung des Unternehmens nicht selbst durchführt. Akquiriert diese Firma einen Auftrag wo genau das gewünscht wird, so übernimmt sie sehr wohl die Inszenierung des Stückes und die Aufführung, jedoch zieht sie externe Berater bei, welche den Prozess nach der Intervention begleiten sollen. Dadurch ergibt sich auch die momentane, tatsächliche Nutzung von Unternehmenstheater in Österreich: Zurzeit wird es hauptsächlich von Eventfirmen oder Marketingfirmen genutzt. Erstere gebrauchen dieses bedarfsorientierte Theater, um bei Veranstaltungen, wie zum Beispiel bei Firmenweihnachtsfeiern, etwas Unterhaltung für die Gäste zu liefern. Marketingfirmen hingegen machen des Öfteren bei Produktpräsentationen Gebrauch von Unternehmenstheater, jedoch nicht mit dem Ziel einer Intervention, sondern um ihr Anliegen nach außen zu kommunizieren.

Unternehmenstheater im eigentlichen Sinn hat diese Firma erst in zwei Fällen veranstaltet, aus den zuvor genannten, marktspezifischen Gründen. Anhand eines Beispiels möchte ich nun auf den Einsatz von bedarfsorientiertem Unternehmenstheater eingehen. Anstatt des Firmennamens werde ich den Betrieb Firma A nennen, um die Anonymität zu wahren.

Bevor ich auf die einzelnen Phasen dieses Projektes und deren Ablauf eingehe, möchte ich vorab einige Eckdaten des damals aufgeführten Unternehmenstheaters erwähnen, welche ich

von der Interviewpartnerin erhielt: Das Theaterstück wurde vor ca. 3000 Betroffenen aufgeführt und in einem Zeitraum von acht Monaten entwickelt. Die Akquisition des Auftrages erfolgte direkt, wobei die Nachbearbeitungsphase von externen Beratern übernommen wurde. Wichtig war dabei, dass die Vergabe des Auftrages vom obersten Chef dieser Firma A ausging, da ansonsten einige Probleme bei Entscheidungsfindungen auftreten hätten können und so das Projekt gefährdet worden wäre. Das heißt, dass jeder Schritt der Intervention vorher mit dem Chef abgesprochen wurde, um so eine Beteiligung der Führungsebene in diesem Prozess zu garantieren.

„Ich würde keinen Auftrag für Unternehmenstheater von einem Personalchef oder von sonst irgendjemandem entgegennehmen. Nur absolut von der höchsten Führungsebene.“ Mit diesem Satz hat die Mentorin die Akquisitionsphase mit der Firma A beschrieben. Sie nahm den Auftrag deswegen nur von der höchsten Ebene entgegen, um zu garantieren, dass alle Entscheidungen und Interventionen von der Führungsebene mitgetragen werden. Nach der Akquisition wurde ein Erstgespräch abgehalten, bei welchem sechs führende Mitarbeiter und der Chef anwesend waren. Dabei stand die Problemklärung im Fordergrund und die Frage „Was soll danach anders sein?“ Auch diente dieses Gespräch um die Erlaubnis einzuholen, verschiedenste Leute im Unternehmen interviewen und beobachten zu dürfen. Ein wichtiger Bestandteil dieser Erlaubnis war, dass alles offiziell recherchiert wurde, jedoch die Unternehmensleitung es nicht steuern konnte wer wann interviewt beziehungsweise beobachtet wurde. Dadurch wurde eine wirklich externe Sicht gewährleistet, was sich dann in der Folge natürlich auch auf die Inhalte des Stücks niederschlug. In den nächsten sechs Monaten wurden die Interviews mit den Mitarbeitern der Firma A durchgeführt, wobei sehr darauf geachtet wurde, dass aus allen Bereichen

der Firma Mitarbeiter befragt wurden. Es war dann nicht relevant, welche Probleme dieser Mitarbeiter im Einzelnen hatte, sondern es standen die Probleme der ganzen Firma A, also solche die alle betrafen, im Vordergrund, um so ein Bild der Firma zu bekommen. Aus dieser Sammlung wurden dann Hypothesen über die Firma A gebildet und gleichzeitig entwarfen die Mitarbeiter des Unternehmenstheaters ein so genanntes Storyboard, auf welchem alle positiven und negativen Punkte plus die geäußerten Wünsche gesammelt wurden. Diese Punkte wurden zu diesem Zeitpunkt schon grob einzelnen Szenen, welche auch schon mit einem Thema bezeichnet waren, zugeordnet. Die Grundzüge der Endinszenierung standen somit fest und konnten auch sogleich in einem weiteren Treffen mit der Führungsebene abgesegnet werden. Im Zuge dieser Zustimmung wurde den obersten Entscheidungsträgern dieser Firma A das Ergebnis der Interviews präsentiert und aufgezeigt, welche konkreten Probleme die Mitarbeiter des Betriebes bedrückten. Parallel dazu schrieb der Auftragnehmer, also ein Mitarbeiter des Unternehmenstheaters, das Textbuch, für welches es auch nötig war die Zustimmung des Chefs einzuholen. Als diese dann gegeben wurde machte sich die Unternehmenstheaterfirma daran Schauspieler für die Aufführung des Stückes zu casten, was zwei Monate später, also im Mai, stattfinden sollte. Diese zwei Monate, die zwischen Abschluss der Interviews und Uraufführung des Stückes lagen wurden dafür genutzt, dass alle Texte gelernt wurden, die einzelnen Szenen geprobt wurden und die Bühnendekoration organisiert und gebaut wurde. Zwei Wochen vor der Hauptprobe wurden dann noch all jene Mitarbeiter, die wichtige Informationen zur Bildung eines Gesamteindrucks gaben, noch einmal gefragt, ob es irgendwelche Änderungen in diesen Fällen gegeben hatte. War dies der Fall, so wurde es auch in den aktuellen Texten und Szenen berücksichtigt, beziehungsweise geändert. Sobald diese

Angleichungen vollzogen waren wurde ein Termin für die Ansicht der Hauptprobe mit der Geschäftsleitung vereinbart. Bei dieser wurde das ganze Stück voraufgeführt. Danach fand eine einstündige Diskussion zwischen der Firma A und den Leuten vom Unternehmenstheater statt, bei der noch einmal alles durchgesprochen wurde. Ein ganz wichtiger Punkt im Zuge dessen war, dass sich die Macher des bedarfsorientierten Theaterstückes noch einmal an den obersten Chef der Firma A wandten, um sicher zu gehen, dass dieser bei der Aufführung vor den betroffenen Mitarbeitern auch wirklich anwesend sein würde.

Die Uraufführung des Stückes war dann ein riesiger Erfolg. Die Intervention ging so tief, dass die Mitarbeiter der Firma A noch ein Jahr später so manche Saga aus dem Theaterstück im täglichen Geschäftsleben gebrauchten, um sich gegenseitig darauf aufmerksam zu machen, dass sie Gefahr laufen die selben Fehler wie vor dem Unternehmenstheaterstück noch einmal zu begehen. Die Zuseher wurden bereits vor der Aufführung gebeten nach dem Ende des Stückes sitzen zu bleiben, um ein Impressum der Zuschauer einfangen zu können. Für dieses wurden Kärtchen verteilt, auf welche die Mitarbeiter Stichworte schreiben sollten. Die Kärtchen wurden dann eingesammelt und in einer kurzen Pause grob zu Themenschwerpunkten zusammengefasst. Anhand dieser Schwerpunkte interviewte dann eine Mitarbeiterin des Unternehmenstheaters den Chef der Firma vor versammelter Belegschaft. Der Chef wusste natürlich nichts davon und musste so aus dem Stegreif die Fragen der Mitarbeiter beantworten. Dabei kam eine wirklich offene Stellungnahme seitens des Chefs zu den aktuellen Problemen der Belegschaft, was einige Veränderungen im Betrieb nach sich zog.

Eine zentrale Frage stellte ich nach der Schilderung des Ablaufs: Warum wurde gerade Unternehmenstheater eingesetzt?

„Der Chef dieser Firma A hat sich davon eine kräftige und auf den Punkt gebrachte Intervention versprochen.“ , war die Antwort auf diese Frage. Hinter all diesen Interventionen stand die Absicht, verkrustete Probleme und aktuelle Schmerzen, welche die Mitarbeiter belasteten und somit auch das Unternehmen, hervorzuholen, um sie in der Folge zu beseitigen. Hier erschien die Methode Unternehmenstheater die einzige Art von Intervention zu sein, die es auch wirklich schaffte diese Probleme an die Oberfläche zu bringen.

All diese Ausführungen und Schilderungen dieses tatsächlichen Prozesses führten mich schlussendlich zu der Frage nach der Stelle im Beratungsprozess, an welcher Unternehmenstheater eingesetzt werden kann. Die Mentorin der Unternehmenstheaterfirma legte sich in dieser Frage nicht fest. Sie verlieh der Aussage große Wichtigkeit, dass es darauf ankommt in welchem Prozess es verwendet wird und wie die Inszenierung des Stückes aussieht. Im Grunde resümierte sie, dass Unternehmenstheater an jeder Stelle im Beratungsprozess eingesetzt werden kann. Das fängt damit an, dass Unternehmenstheater bei Kick-off-Veranstaltungen eingesetzt werden kann, um den Mitarbeitern des jeweiligen Betriebes einen Denkanstoß zu geben. Wird zwischendurch bilanziert, das heißt bisher erzielte Ergebnisse zusammengefasst, stellt Unternehmenstheater eine sehr gute Möglichkeit dieses zu tun dar. Genauso gut kann es aber auch am Schluss eines Beratungsprozesses Verwendung finden, was den Abschluss eines Veränderungsprozesses verkörpert.

Zusammengefasst ist es möglich Unternehmenstheater an jeder Stelle im Beratungsprozess einzusetzen, wenn die Inszenierung der betrieblichen Probleme danach ausgerichtet ist. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass es im Vorhinein

schon feststeht was mit dem Unternehmenstheater bezweckt, beziehungsweise verändert werden will.

5 Wozu wird Unternehmenstheater eingesetzt?

In den vorangegangenen Kapiteln wurde erläutert was Unternehmenstheater ist, wie man es von anderen bedarfsorientierten Theaterformen abgrenzen kann, wie es sich entwickelt hat und im Zusammenhang mit dem Beratungsprozess, an welcher Stelle es eingesetzt werden kann.

Nun stellt sich die einfache Frage: Wozu wird Unternehmenstheater eigentlich eingesetzt? - und noch genauer gefragt: Was macht das Unternehmenstheater an sich aus? Diese beiden Fragen beinhalten die Existenzberechtigung für das Interventionsmittel Unternehmenstheater, welches bei näherer Betrachtung drei Eigenschaften besitzt, die den Erfolg dieses Mittels, beziehungsweise den hohen Grad der Reizauslösung, rechtfertigen.

Diese drei Eigenschaften des Unternehmenstheaters sind:

- Die Beobachtung II. Ordnung
- Die Inszenierung der betrieblichen Probleme
- Die Reizauslösung

Es ist nicht eine einzige dieser Eigenschaften, die diesen enormen Reiz in den jeweiligen Unternehmen auslöst, sondern das Zusammenspiel von allen dreien. Das bedeutet, dass auch eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen den einzelnen Punkten besteht, ohne diese die Wirkung einer einzigen Eigenschaft alleine auch nicht gegeben wäre. In der Folge möchte ich jedoch jede dieser Eigenschaften einzeln betrachten, um sie so besser darstellen zu können.

5.1 Beobachtung II. Ordnung

Die Beobachtung der Beobachtung oder die Realitätsverdoppelung, so wird die Beobachtung zweiter Ordnung auch genannt. Bei diesem Vorgang wird von der Beobachtung erster Ordnung ausgegangen. Niklas Luhmann beschreibt die Beobachtung erster Ordnung folgendermaßen: „Alles Beobachten ist das Einsetzen einer Unterscheidung in einen unmarkiert bleibenden Raum, aus dem heraus der Beobachter das Unterscheiden vollzieht. Der Beobachter muß also eine Unterscheidung verwenden, um diesen Unterschied zwischen unmarkiertem und markiertem Raum und zwischen sich selbst und dem, was er bezeichnet, zu erzeugen.“ (Luhmann, 1997, S.93)

Bei der Beobachtung erster Ordnung geht es also darum, Formen, Dinge, Personen, Aktionen, etc. wahrzunehmen. Hingegen bei der Beobachtung zweiter Ordnung wird dieser Effekt verdoppelt, was heißt, dass jemand eine bereits gemachte Beobachtung beobachtet. Das spezielle daran ist, im Kontext mit Unternehmenstheater, dass die erste Beobachtung von einer externen Person gemacht wird. Diese Beobachtung wird danach inszeniert und von einer Gruppe professioneller Schauspielerinnen und Schauspieler aufgeführt. Hierbei wird die Beobachtung erster Ordnung dargestellt. Dadurch dass der Zuseher dieses Stück dann beobachtet, entsteht die Beobachtung zweiter Ordnung. Die Intervention, welche durch die Beobachtung der Beobachtung ausgelöst wird, ist darauf zurück zu führen, dass es sich bei der Darstellung der ersten Beobachtung um die einzelnen Mitarbeiter des betroffenen Betriebes handelt. Zuseher, welche in der einen oder anderen Szene dargestellt werden, erkennen sich sehr wohl auf der Bühne, obwohl ihr Bild durch die bereits von Außenstehenden gemachte Beobachtung schon etwas verzerrt ist.

Niklas Luhmann fasst den Unterschied zwischen Beobachtung erster und Beobachtung zweiter Ordnung wie folgt zusammen:

„Das Beobachten zweiter Ordnung beobachtet nur, wie beobachtet wird. Mit dem Übergang zur „Wie“-Frage ergibt sich zugleich eine charakteristische Differenz zwischen Beobachtung erster und zweiter Ordnung. Der Beobachter erster Ordnung konzentriert sich auf das, was er beobachtet, und erlebt bzw. handelt in einem Horizont relativ geringer Information. Er mag in spezifischen Hinsichten überrascht sein und nach Erklärungen suchen, wenn sich seine Erwartungen nicht erfüllen; aber das ist eher Ausnahme als die Regel und ist auf seine Informationsverarbeitungsfähigkeit abgestimmt. Er lebt in einer „wahr-scheinlichen“ Welt. Der Beobachter zweiter Ordnung sieht dagegen die Unwahrscheinlichkeit des Beobachtens erster Ordnung. Jeder Handgriff, der getan, jeder Satz, der gesprochen wird, ist extrem unwahrscheinlich, wenn er als Auswahl aus allen anderen Möglichkeiten betrachtet wird.“ (Luhmann, 1997, S.103)

Dieser verdoppelnde Effekt stellt deswegen einen so wichtigen Bestandteil des Unternehmenstheaters dar, da er sehr tiefliegende und verkrustete Probleme in Betrieben aufweichen und an die Oberfläche holen kann. Der Prozess wird auch Unfreezing genannt. Im Grunde wird dem Zuseher eine Art Spiegel vorgehalten, in welchem er Beobachtungen über sich selbst, in inszenierter Weise, sehen kann.

„Das Ergebnis dieser andersartigen Beobachtungen, ihre Dramatisierung und ihre Inszenierung schaffen für den Betrachter eine eigene neue Realität, die sich von seiner gewohnten unterscheidet. Das Unternehmenstheater nimmt also eine Art Realitätsverdoppelung bei dem zuschauenden Mitarbeiter vor, es spaltet gewissermaßen die Wirklichkeit

und die nun überraschend daneben gestellte theatralische Wirklichkeit.“ (ZFO, 5/2001, S.273)

5.2 Inszenierung der betrieblichen Probleme

„Saal Brüssel hatte sich verwandelt. Zwar standen noch die Stuhlreihen wie am Vormittag, aber das karge Podest war einer breiten Bühne gewichen, von Scheinwerferbatterien in sanftes Licht getaucht.“ (Flume/Hirschfeld/Hoffmann, 2001, S.95)

Diese Szene beschreibt die Verwandlung eines Raumes zum Schauplatz der Aufführung einer Inszenierung.

Wie oben schon erwähnt wird zuerst beobachtet, diese Beobachtungen werden gesammelt, geordnet und dann den einzelnen Szenen zugeteilt. Aus dieser Zuteilung entsteht dann ein Ganzes, was im groben das später aufzuführende Stück darstellt. Um diesem Stück aber Leben einzuhauchen und um es zu inszenieren, ist es nötig dieses zuerst zu dramatisieren. Diese Dramatisierung kann realistisch, komödiantisch oder auch naturalistisch sein. Genauso ist es möglich alle Charaktere in Form von fabelähnlichen Wesen in Szene zu setzen. Bei der Aufführung ist es später wichtig, dass der Zuseher, der ja auch gleichzeitig der Betroffene ist, emotional berührt wird und so eine Intervention gesetzt werden kann. Denn im Grunde sieht er Szenen, die aus seinem täglichen Arbeitsumfeld herausgenommen werden und als Beispiel inszeniert dargestellt werden.

Bei der Aufführung eines Unternehmenstheaterstücks braucht es genauso das Umfeld eines herkömmlichen Theaterstücks. Daraus folgt die eigentliche Inszenierung des Stücks. Darunter fallen die Bühnendekoration, die musikalische Unterstützung, falls sie benötigt wird, und natürlich auch das Können jeder einzelnen Schauspielerin, beziehungsweise jedes einzelnen Schauspielers.

„An das Schreiben des Stücks schließt sich die Inszenierung einschließlich all der vorbereitenden Tätigkeiten an, angefangen von der Auswahl der Schauspieler und eines geeigneten Regisseurs über die Entwicklung des Bühnenbildes und der Kostüme bis hin zur Bestimmung des Aufführungsortes. Danach beginnt die Probenarbeit bis hin zur Generalprobe, der zumeist auch der Auftraggeber beiwohnt.“ (ZFO, 5/2001, S.271)

Nachdem die Generalprobe beendet ist, gibt es dann zumeist eine Diskussion über das Stück, bei der noch Einzelheiten verbessert werden können. Stimmt der Auftraggeber dem Theaterstück zu, so kann die Aufführung vor den eigentlichen Betroffenen, nämlich den Mitarbeitern, beginnen.

5.3 Reizauslösung

Wie oben bereits erwähnt wurde nennt man den Vorgang auch Unfreezing. Dabei wird, mit der Unterstützung der Beobachtung zweiter Ordnung und der Inszenierung des betrieblichen Problems, ein besonders starker Reiz ausgelöst, der es möglich macht, schon lang gewachsene Probleme in Betrieben sanft wieder an die Oberfläche, also ins Bewusstsein, zu holen, um nachher an ihnen zu arbeiten und sie im Endeffekt zu lösen.

„Wir haben es in den Betrieben ja nicht mit ad hoc zusammengestellten Gruppen mit einem speziellen Vorurteil zu tun, sondern mit lange gewachsenen Strukturen, die oftmals von Mißtrauen und auch Gehässigkeit geprägt sind. Nicht selten sollen Gruppen und Abteilungen zu einem Veränderungsprozeß bewegt werden, die über Jahre in einem schwelenden Konflikt stehen, der sich unter der Oberfläche möglicherweise in ein bereits fortgeschrittenes

Eskalationsstadium hineingeschaukelt hat. Diese meist schwer sichtbaren Verhärtungen sind es aber gerade, die so viele Wandelprozesse scheitern lassen. Um hier ein Unfreezing möglich zu machen, reicht das herkömmliche Instrumentarium meist nicht mehr aus. Es müssen neue Wege beschritten werden, ungewöhnliche, überraschende Wege, die zu einem Heraustreten aus der Routine anregen, und besser noch Lust auf Veränderung machen.“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.26)

Genau an diesem Punkt setzt Unternehmenstheater an. Durch eine regelrechte Reizüberflutung, die täglich auf die Mitarbeiter in den verschiedensten Unternehmen niedergeht, wird es schwer noch Reize zu finden, welche stark genug sind, um solche Veränderungsprozesse hervorzurufen. Durch die theatralische Darstellung der Situation in einem Betrieb, welche ja zuvor beobachtet wurde, können solche Alltagssituationen und auch Streitigkeiten auf eine besondere Weise dem Zuschauer bewusst gemacht werden. Die Aufgabe des Unternehmenstheaters besteht nicht darin Konflikte zu lösen, sondern diese aufzuweichen, um sie danach im Zuge eines Prozesses einer Veränderung zu unterziehen.

Und doch gibt es noch keinen eindeutigen Nachweis, warum gerade das Unternehmenstheater solche Bewegungsprozesse in Gang setzt. Georg Schreyögg beschreibt diese Situation in seinem Buch folgender Maßen:

„Die ungewohnte Sichtweise und ihr unmittelbares Erlebnis in einer Theateraufführung kann im wahrsten Sinne des Wortes bewegend wirken. Obgleich diese These spontan eine gewisse Plausibilität für sich hat, wird man sich damit nicht zufrieden geben wollen. Wie genau soll dieser Bewegungsprozeß vor sich gehen und wieso kann solches ausgerechnet durch ein Unternehmenstheater bewirkt werden? [...] Die Aufführung findet in einer Organisation statt und behandelt Verhaltensweisen in dieser Organisation. Es ist nicht nur eine individuelle

Verhaltensänderung, die hier interessiert, häufig muß sich die ganze Organisation bewegen.“ (Schreyögg/Dabitz, 1999, S.28)

6 Resümee

Unternehmenstheater ist eine bedarfsorientierte Theaterform, welche sich durch vier spezielle Eigenschaften von den anderen bedarfsorientierten Theaterformen abhebt, nämlich durch die Inszenierung der Aufführung, durch die betriebliche Spezifität, durch den Einsatz von professionellen Schauspielern und dadurch, dass dieses Stück nur für den jeweiligen Betrieb verwendbar ist. Unternehmenstheater ist im Stande, bereits verkrustete Probleme und Streitigkeiten an die Oberfläche zu holen, um sie dann zu verändern. Dies geschieht durch den Prozess des Unfreezings. Die Beobachtung zweiter Ordnung erlaubt es den Betroffenen einen bereits beobachteten Prozess nochmals, also in zweiter Ordnung, zu beobachten. Zumeist erkennt sich der oder die jeweils Betroffene auf der Bühne wieder, nimmt diese Darstellung aber nicht so persönlich wie normal auf. So können tief sitzende Probleme eines Betriebes angesprochen und in späterer Folge auch bearbeitet werden.

Bei der Frage nach dem sinnvollen Einsatz von Unternehmenstheater hat sich im Interview mit einer Mentorin einer österreichischen Firma, welche Unternehmenstheater anbietet, herausgestellt, dass es eigentlich in jedem Teil des Beratungsprozesses eingesetzt werden kann, es kommt aber darauf an mit welchem Hintergedanken Unternehmenstheater eingesetzt wird. Am Beginn eines Beratungsprozesses eignet es sich gut, um den Betroffenen einen Denkanstoß zu geben. Hat das Unternehmenstheater jedoch die Aufgabe inmitten eines Beratungsprozesses zu resümieren, kann es auch dafür

eingesetzt werden. Hierbei wird das Zwischenergebnis des aktuell laufenden Prozesses inszeniert und den Beteiligten vorgeführt. Genauso gut ist ein Einsatz von Unternehmenstheater am Ende eines Beratungsprozesses möglich, was zum Beispiel den Abschluss eines Veränderungsprozesses darstellen kann.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass der Einsatz von Unternehmenstheater als Interventionsmittel in Österreich noch in den Kinderschuhen steckt. Aus dem Interview ging hervor, dass es in Österreich erst zwei wirkliche Einsätze von Unternehmenstheater gegeben hat. Zurückzuführen ist diese Situation darauf, dass die Zusammenarbeit zwischen den Beratern und den Machern von Unternehmenstheater nicht gut funktioniert. Akquiriert eine Unternehmenstheaterfirma einen Auftrag, bei welchem es auch erforderlich ist zu beraten, dann werden meist externe Berater herangezogen, welche den Beratungsteil übernehmen. Die Unternehmenstheatermacher konzentrieren sich dabei nur auf das Unfreezing und auf die Inszenierung des jeweiligen Stücks. Umgekehrt stellt sich die Situation etwas anders dar. Die wenigsten Unternehmensberater denken überhaupt nur daran Unternehmenstheater als Interventionsmittel in ihre Beratungsprozesse einzubauen, da es zwei große Gefahren birgt. Erstens wissen die Berater nicht hundertprozentig was genau geschehen wird und zweitens sind die Berater nicht bereit einen Teil ihrer Honorare an die Unternehmenstheaterfirma abzugeben. Im Endeffekt wären nämlich alle Berater das Zugangstor zu den Firmen für das Unternehmenstheater.

Abschließend möchte ich behaupten, dass Unternehmenstheater in Österreich so lange unbekannt bleiben wird, solange die Unternehmensberater nicht bereit sind den Kunden Unternehmenstheater, als Möglichkeit von Interventionen und

Veränderungsprozessen, näher zu bringen, beziehungsweise anzubieten.

7 Literaturverzeichnis

Baraldi, C./Corsi, G./Esposito, E. (1999): GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Flume, P./Hirschfeld, K./ Hoffmann, C. (2001): Unternehmenstheater in der Praxis. Veränderungsprozesse mit Theater gestalten - ein Sachroman. Wiesbaden: Gabler

Königswieser, R. (1999): Systemische Intervention. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta

Luhmann, N. (1997): Die Kunst der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Schreyögg, G. (2001): Unternehmenstheater als neuer Ansatz organisatorischer Kommunikation und Veränderung. In: ZFO. Heft 5. S.268-275

Schreyögg, G./Dabitz, R. (1999): Unternehmenstheater. Formen - Erfahrungen - erfolgreicher Einsatz. Wiesbaden: Gabler

Titscher, S. (1997): Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten... Wien: Ueberreuter