

Theaterwerkstatt Heidelberg  
Theaterpädagogische Akademie

# „Supervision Theater!“

---

*Bedarfsorientierte Theaterarbeit in Kliniken als  
Instrument zur Qualitätssicherung*

Theoretische Abschlussarbeit  
im Rahmen der Ausbildung zur Theaterpädagogin BuT  
an der Theaterwerkstatt Heidelberg

vorgelegt  
von

Veronika Kühn  
[kuehnveronika@web.de](mailto:kuehnveronika@web.de)  
Heidelberg, den 05.01.2011

## Inhaltsverzeichnis

I.)	Einleitung .....	4
II.)	Was versteht man unter Supervision? .....	6
	1.) Begriffsdefinition .....	6
	2.) Ursprung .....	7
	3.) Formen der Supervision .....	7
	a) Leitungssupervision (Coaching) .....	7
	b) Teamsupervision .....	7
	4.) Supervision und Organisationsentwicklung .....	8
III.)	Was versteht man unter bedarfsorientierter Theaterarbeit in Unternehmen? .....	8
	1.) Begriffsdefinition .....	8
	a) Bedarfsorientierte Theaterarbeit in Unternehmen .....	8
	b) Unternehmenstheater (UT) .....	9
	2.) Historische Aspekte theatralischer Intervention als Grundlage für UT .....	10
	3.) Theaterwissenschaftlicher Bezugsrahmen für UT .....	11
	a) Bertolt Brecht .....	11
	b) Augusto Boal .....	12
	c) Jacob Levy Moreno .....	13
	d) Keith Johnstone .....	13
	e) Jonathan Fox .....	14
	4.) Die drei Kategorien des UT .....	14
IV.)	Inwiefern kann Unternehmenstheater als Supervision gesehen werden? .....	15
	1.) Fort-und Weiterbildung .....	15
	2.) Abgrenzung zur Therapie .....	15
	3.) Kurt Lewin .....	16
	4.) Augusto Boal und das bottom-up-Prinzip .....	17
	5.) Visualisierung - Lernen durch Bilder .....	18
	6.) Organisation und Vorgehensweise .....	19

V.)	Unternehmenstheater im Non-Profit-Unternehmen Klinik.....	20
	1.) An wen wende ich mich wenn ich einen Theaterauftrag erhalten will und wer ist für die Finanzen zuständig?.....	21
	2.) Warum ist es von Vorteil Unternehmenstheater als „Supervisionsfortbildung“ anzubieten? .....	22
	3.) Welche Themen und Probleme kommen auf mich in Kliniken zu? .....	22
	a) Das Pflegeleitbild.....	23
	b) Der Pflegenotstand .....	23
	c) Die Pflegequalität, der Pflegeprozess und die Qualitätssicherung.....	25
	4.) Wie argumentiere ich, wenn ich den Nutzen eines Unternehmenstheaters für eine Klinik darstellen möchte? .....	26
	5.) Welche Theaterformen kann ich zur Verbesserung vorschlagen, was eignet sich für eine Klinik?.....	27
	a) Proaktive Theaterformen.....	28
	b) Interaktive Theaterformen.....	28
	c) Integrative Theaterformen.....	29
	6.) Welche Räumlichkeiten stehen in einer Klinik in der Regel zur Verfügung? .....	29
	7.) Wie lässt sich Unternehmenstheater zeitlich in einer Klinik einplanen? .....	29
VI.)	Fazit.....	30
VII.)	Literaturverzeichnis.....	31

## I.) Einleitung

Für den einen oder anderen mag die Verbindung von Supervision und Theater ungewohnt oder vielmehr befremdlich wirken. Dies liegt daran, dass zu bestimmten Begriffen fest verankerte Bilder und Ideen im Kopf sind, die jedoch nur teilweise mit der Realität übereinstimmen. Um eine Verknüpfung herzustellen, sollte jeder Begriff vorerst für sich definiert werden.

Was versteht man unter Supervision, wo sind die Ursprünge und welche Formen gibt es? In welchem Einsatzgebiet wird der Begriff verwendet, und wie grenzt sich Supervision von der Organisationsentwicklung ab? Was versteht man unter einem Unternehmenstheater? Wie entstand Unternehmenstheater, und welche Theorien liegen diesem zu Grunde? Eine Antwort auf diese Fragen soll im zweiten und dritten Teil gegeben werden.

Warum nun möchte ich den Begriff Supervision in Verbindung mit Theater bringen? Das klassische Arbeitsfeld der Supervision sind die sozialen Einrichtungen. Wenn man also Unternehmenstheater in sozialen Einrichtungen, wie zum Beispiel Kliniken, etablieren will, ist es von Vorteil sich auf Aufgaben und Arbeitsbereiche berufen zu können, die sich in der Vergangenheit bewährt haben. Bei der Supervision handelt es sich um einen Bereich, der mit Unternehmenstheater eng verknüpft werden kann. Ich kann als Supervisor mit theatralen Mitteln arbeiten oder als Unternehmenstheater supervisorisch agieren. Schwellenangst oder eventuelle Bedenken einer neuen Disziplin gegenüber, können genommen oder zumindest abgemildert werden. Inwiefern sich also diese beiden Aufgabenfelder ergänzen oder sogar überschneiden, werde ich im vierten Teil versuchen zu erklären.

Insbesondere wird folgend die Theaterarbeit in einem sozialen Feld näher betrachtet. Es geht um bedarfsorientierte Theaterarbeit in Kliniken, den sogenannten Non Profit-Unternehmen<sup>1</sup>. Diese rücken mehr denn je ins Gesichtsfeld der Betrachtung und Diskussion. „Es muss etwas im Gesundheitssektor verändert werden“. „Das Jahr 2011 wird das Jahr der Pflege sein“, hört man Äußerungen aus den Reihen der Politik, und wo etwas verändert werden soll, muss Beratung stattfinden. Nicht nur in der Politik, sondern auch im einzelnen Unternehmen und beim einzelnen Mitarbeiter, also an der Basis. Es herrscht oft Verwirrung und Unzufriedenheit. Ökonomische Leitgedanken bestimmen den Pflegealltag. Zeit ist Geld!

Sogenannte Berater, die aus der Vogelperspektive auf das Geschehen schauen und dieses reflektieren bzw. die Organisationsstrukturen und Organisationsveränderungen reflektieren nennt man Supervisoren/innen. (vgl. Pühl 2009, S.15)

---

<sup>1</sup> Die Bezeichnung Non-profit-Unternehmen bezieht sich in dieser Arbeit auf Unternehmen, deren Leistung nicht in erster Linie auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, sondern auf humanitäre oder soziale Ziele, wie dies bei Kliniken, Pflegeheimen, etc. der Fall ist. Dies ist im Gegensatz zu Unternehmen mit einer wirtschaftlichen Zielsetzung zu sehen, die hauptsächlich gewinnorientiert arbeiten.

Zum Reflektieren und gemeinsamen Nachdenken über soziale und gesellschaftliche Belange hat sich das Theater schon vor mehreren Jahren bewährt. Theater kann große Wirkungen erzielen und dies nicht nur auf der individuellen Ebene. Auch die soziale und gesellschaftliche Dimension sollte nicht unterschätzt werden. Theater als Methode der Beratung in Form von Rollenspielen, fand schon immer Beachtung. Aber mir geht es noch um mehr, als um eine Methode der Beratung. Ich sehe in der Etablierung von Theaterarbeit (Unternehmenstheater) in Kliniken eine große Zukunft, Herausforderung und Aufgabe, um Veränderung in Bewegung zu setzen. Mein Anliegen ist es Theaterpädagogen ein weites Feld zu erschließen, die sozialen Einrichtungen – die Non-Profit Unternehmen. Um dort wirken zu können, sollte man etwas über die Struktur und den Aufbau erfahren, denn ohne diese Strukturen kann man die Logik, die dahinter steckt, nicht verstehen. Die Dynamik und die Probleme liegen etwas anders als in den Unternehmen der freien Wirtschaft. Denn der medizinische Auftrag steht im Vordergrund. Dies gilt für die Pflege, aber natürlich auch für das gesamte medizinische Personal. Ich selbst war viele Jahre als Krankenschwester in der Pflege tätig und arbeite derzeit im Pflegemanagement. Ich leite einen Homecare Service für eine Apotheke und bin somit Koordinatorin, Beraterin und Ansprechpartnerin in vielen pflegerischen Fragen für Ärzte, Heime, Kliniken, Patienten und deren Angehörigen. Ich weiß, wie schwierig es manchmal sein kann, effiziente Leistung und profitable Ergebnisse unter ökonomischen Gesichtspunkten mit einem medizinischen Auftrag zu verbinden. Dies verlangt manchmal akrobatische Hochleistungen. Da ich den Vorteil habe von außen in verschiedene Einrichtungen zu blicken, weiß ich um die gemeinsamen Nöte, Schwierigkeiten und Probleme der Arbeitnehmer aber auch der Arbeitgeber. Ich möchte Theater genau dort ins Spiel bringen, um Konflikte und Probleme spielerisch anzugehen, um den Menschen, die am Gesundheitssystem beteiligt sind, ein Instrument an die Hand zu geben, durch das sie einen Veränderungsprozess aktiv mitgestalten können und sich nicht machtlos als kleines Schraubchen in einer großen Maschinerie fühlen. Demokratische Prozesse sind nur im Miteinander von oben nach unten und von unten nach oben möglich. Ein Konsens wird angestrebt.

Daher habe ich im letzten Teil versucht, praktische Tipps und Anleitungen zu geben, die bei der Planung eines Unternehmenstheaters im Krankenhaus behilflich sein können. Ich möchte Lust auf Theaterarbeit in sozialen Einrichtungen wecken und wünsche mir für die Zukunft, dass sich in diesem Bereich etwas ändern wird und schließe mit dem Worten des deutschen Physikers und Schriftstellers Georg Christoph Lichtenberg:“ Ich kann nicht sagen, ob es besser werden wird. Aber so viel kann ich sagen: es muss anders werden wenn es gut werden soll.“

## II.) Was versteht man unter Supervision?

### 1.) Begriffsdefinition:

super (lat.) : über, von oben, darüber  
visio (lat.) : das Sehen, der Anblick

**Supervision : Überblick, Übersicht/Kontrolle**

Unter dem Begriff Supervision verstehen Elbing/Huber „die fachlich unterstützte, systematische Reflexion des eigenen beruflichen Handelns und der personellen, situativen und strukturellen Kontexte“. (Elbing/Huber 1992, S.1)

Brandau hingegen versteht unter systemischer Supervision „ein gemeinsames Finden und Erfinden von kraftgebenden Visionen, (...). Unter systemisch ist dabei eine philosophische und erkenntnistheoretische Position zu verstehen, die um ganzheitlich-vernetzte Sichtweisen menschlicher Phänomene bemüht ist und annimmt, dass soziale Wirklichkeiten durch Sprache, Wahrnehmung- und Handlungsgewohnheiten konstruiert werden“. (Brandau 1991, S.9)

Eine sehr genaue Definition findet man bei der Deutschen Gesellschaft für Supervision:

„Supervision ist eine Beratungsmethode, die zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird. Supervision bezieht sich dabei auf psychische, soziale und institutionelle Faktoren. (...) Supervision unterstützt

- die Entwicklung von Konzepten
- bei der Begleitung von Strukturveränderungen
- die Entwicklung der Berufsrolle“ (DGSv)

Des Weiteren werden von Pühl einige Kernpunkte zusammenfassend festgehalten:“

- Supervision wird durch einen darin ausgebildeten Experten geleitet.
- Im Fokus steht die Arbeitsaufgabe des Einzelnen, des Teams und der Gesamtorganisation, die es zu verbessern und abzustimmen gilt.“(Pühl 2009, S.16)

## 2.) Ursprung:

Der Ursprung der Supervision liegt in den USA. Anfang des 20. Jhd. wurden sogenannte Kontrollsysteme entwickelt, um die gerechte Verteilung von Almosen an Sozialbedürftige sicher zu stellen. Freiwillige Personen wurden von sogenannten **Supervisoren** für diese Beschäftigung ausgebildet und angeleitet.

Die Ursprünge der berufsbezogenen Beratung sind in der sogenannten Balintarbeit zu finden. Michael Balint, ein ungarischer Arzt, bildete Gruppen aus seinem eigenen Berufsfeld, um mit ihnen gemeinsam Arbeit zu reflektieren. Somit stand nicht mehr die Ausbildung im Vordergrund, sondern eine Fort- und Weiterbildung der Berufsteilnehmer.

Nach dem 2. Weltkrieg entwickelte sich die Supervision wieder zu einem eher kontrollierenden System, da sie in den Betrieben von Vorgesetzten mit Dienst und Fachaufsicht durchgeführt wurde.

Die Tradition, eine Supervision als Fort- und Weiterbildung zu sehen, wurde in den 70er Jahren wieder aufgegriffen, und passte in die allgemeine Stimmung der 68er Revolution. Man kritisierte Kontrollaspekte durch Vorgesetzte und externe, unausgebildete Supervisoren. Der institutionelle Kontext wurde nun mit dem beruflichen Handeln in Verbindung gebracht.

Ein Berufsverband für Supervisoren entstand, und legte den Grundstock für eine Professionalisierung dergleichen. (vgl. Pühl 2009, S.16f)

## 3.) Formen der Supervision:

Man kann zwischen zwei grundlegenden Formen der Supervision unterscheiden. Der Leitungssupervision und der Teamsupervision.

### a) Leitungssupervision (Coaching):

Unter Leitungssupervision in einem beruflichen Kontext versteht man „die individuelle Beratung von Führungskräften und Projektverantwortlichen“. (Fischer-Epe 2002, S.16)

Die soziale Kompetenz einzelner Führungskräfte soll weiterentwickelt werden. (vgl. ebd. 2002, S.16)

### b) Teamsupervision:

Unter Team-Supervision versteht man die Beratung einer Gruppe, die sich aus Kollegen zusammensetzt und täglich zusammen in einer sozialen Einrichtung arbeiten. (vgl. Conrad/Pühl 1983, S.46)

Es geht darum „wie mit und in der Gruppe berufsbezogenes Lernen vor sich geht“(ebd. 1983, S.52).

Teamfindung und die Entwicklung von Kooperationsfähigkeit sind dabei entscheidend. (vgl. Conrad/Pühl 1983, S.37)

#### **4.) Supervision und Organisationsentwicklung:**

In welchem Verhältnis steht die Supervision zur Organisationsentwicklung? Supervision und Organisationsentwicklung sind beides Beratungsmethoden. Das klassische Arbeitsfeld eines Supervisors ist der soziale Bereich, also Non-Profit-Unternehmen, das klassische Arbeitsfeld eines Organisationsberaters ist die freie Wirtschaft. Ein ökonomischer Druck und der Zwang zur Qualitätssicherung führte dazu, dass sich diese Methoden immer mehr angenähert haben.

Dennoch unterscheiden sie sich in ihren Arbeitsschwerpunkten.

„Die Supervisoren sind in erster Linie Spezialisten für Strukturreflexion, während Organisationsentwickler in erster Linie Spezialisten für Strukturveränderung sind.“ (Pühl 2009, S.15)

„Im Spannungsverhältnis von Person und Organisation denkt -so könnte man es grob skizzieren-die Supervision traditionell eher vom Personenstandpunkt aus (**bottom up**) und die Organisationsentwicklung eher vom größeren Organisationsganzen auf die Person hin (**top down**).“ (Thiel 2005, S.83)

Im Rahmen der Teamsupervision „mussten sich Supervisoren immer mehr mit Themen wie Macht, Führung und Struktur auseinandersetzen“(Pühl 2009, S.15) und übernahmen somit Themen der Organisationsentwicklung. Auf der Seite der Organisationsentwicklung kam man zu dem Ergebnis, “ dass Strukturarbeit ohne Beratungs-und Reflexionskompetenz an Grenzen stößt.“(ebd. 2009, S.15)

### **III.) Was versteht man unter bedarfsorientierter Theaterarbeit in Unternehmen?**

#### **1.) Begriffsdefinition**

##### **a) Bedarfsorientierte Theaterarbeit in Unternehmen:**

Wenn sich Theaterarbeit im Wesentlichen nach dem Bedarf des Auftraggebers in einem Unternehmen richtet, spricht man von bedarfsorientierter Theaterarbeit in Unternehmen. (vgl. Funcke/Havermann-Feye 2004, S.110)

Nach Georg Schreyögg, einem Wirtschaftswissenschaftler und Unternehmensberater, der für den deutschsprachigen Raum erste Definitionen für diesen besonderen Einsatz von Theater festlegte, kann man

im Wesentlichen nur von einem **Bedarfsorientierten Theater in Unternehmen** sprechen, wenn folgende vier Kernelemente vorhanden sind.“

- **Aufführung:**  
Es muss sich um eine Aufführung mit theatralischen Mitteln in einem ästhetischen Raum handeln, der einen Unterschied zwischen Schauspielern und Zuschauern macht.
- **Betriebsspezifische Inhalte:**  
Die Aufführung hat den Unternehmensalltag zum Gegenstand.
- **Belegschaft als Zuschauer:**  
Bei den Zuschauern handelt es sich um die Belegschaft oder bestimmte Gruppen daraus.
- **Auftraggeber/Bedarf:**  
Die Aufführung findet auf Veranlassung eines Auftraggebers statt für einen ganz bestimmten Bedarf(Zweck).“ (Schreyögg/Dabitz 1999, S.4)

Des Weiteren erläutert er drei verschiedene Punkte wozu dieses Theater eingesetzt werden kann.“

- **Unterhaltung**
- **Information**
- **Problemlösung**“ (ebd. 1999, S.11)

#### b) **Unternehmenstheater:**

„Es handelt sich dabei, sehr generell gesagt um den Einsatz von Theater bzw. theatraler Arbeit in Unternehmen oder Non - profit –Organisationen. Der englische Terminus lautet Business-Theater oder Corporate Theatre bzw. Organizational Theatre, gelegentlich wird auch von Situation Drama gesprochen, im Französischen Sprachraum wird der Ausdruck Theatre d'Enterprise verwendet.“(Hüttler 2005, S.15)

Georg Schreyögg definiert **Unternehmenstheater** in einem sehr begrenzten Rahmen. Er versteht darunter inszenierte Aufführungen mit einem hohen Grad an betrieblicher Spezifität. Diese werden von professionellen Schauspielern auf die Bühne gebracht. (vgl. Schreyögg/Dabitz 1999, S.16) Das Unternehmenstheater ist somit nur ein Teilausschnitt der bedarfsorientierten Theaterarbeit.

Im allgemeinen Sprachgebrauch jedoch wird der Begriff **Unternehmenstheater** als Synonym für **Bedarfsorientierte Theaterarbeit in Unternehmen** gebraucht. (vgl. Hüttler 2005, S.15) In diesem erweiterten Verständnis zählen also auch die improvisierten Aufführungen

(Mitspieltheater) und inszenierte Aufführungen unter Mitwirkung der eigenen Mitarbeiter eines Unternehmens (Mitarbeitertheater) zum Unternehmenstheater. „Angeboten wird beinahe alles, was im Umkreis von Theater- und Spielpädagogik zu finden ist: eigens für Unternehmen inszenierte Theaterstücke, improvisierte Aufführungen, Kabarett, Rollenspiele, Psychodrama, Forumtheater, Statuentheater, Schauspielworkshops, Präsentationsseminare u.v.m.“(Hüttler 2005, S.15)

Wenn ich also im folgenden Text den Begriff **Unternehmenstheater** verwende, beziehe ich mich auf das erweiterte Begriffsverständnis, das Christiane Schliersmann und Heinz-Ulrich Thiel in ihrer Definition treffend umschreiben:

„Es handelt sich um szenische Aufführungen durch professionelle Schauspieler oder Mitarbeiter einer Organisation, die mit hohem Improvisationsanteil Probleme aus dem Unternehmensalltag vor den Organisationsmitgliedern als Publikum darstellen.“(Schliersmann/Thiel 2009, S.110)

Noch allgemeiner äußern sich die Autorinnen Amelie Funcke und Maria Havermann-Feye dazu:

„Wir verstehen darunter alle im Auftrag des Unternehmens durchgeführte Maßnahmen, in denen Theaterelemente und -methoden eingesetzt werden.“ (Funcke/Havermann-Feye 2004, S.102)

## **2.) Historische Aspekte theatralischer Intervention als Grundlage für UT**

Das Unternehmenstheater wurde nicht erst im 20. Jahrhundert erfunden. Theatrale Mittel oder Interventionen wurden schon seit jeher gezielt eingesetzt, wo Menschen zusammen leben und arbeiten, um soziale Prozesse, Verhältnisse und Veränderungen in einem Ordnungssystem zu steuern. (vgl. Heindl 2007, S.5)

„Theatrale Interventionen sind zielgerichtete körper- und darstellungsorientierte Formen sozialen Handelns.“(ebd. 2007, S.170)

Daher ist es sehr interessant das Unternehmenstheater, wie wir es aus heutiger Sicht kennen, in einem größeren historischen Kontext zu untersuchen.

Im antiken Griechenland stellte Theater ein Medium dar, das Unterhaltung mit pädagogischen Zielen verknüpfte. „Die Zuschauer sahen in dem Geschehen auf der Bühne nicht nur spannendes Event, sondern v.a. den Spiegel ihres eigenen Lebens, der ihnen Konflikte und Dilemmata vor Augen hielt, aber auch Wege zu deren Lösung aufzeigte.“(Berg et al. 2002, S.17)

Der Theaterwissenschaftler Andreas Heindl hat sich besonders mit der Geschichte des Unternehmenstheaters auseinandergesetzt und beginnt seine Darstellung mit der Gesellschaft im Mittelalter. Obwohl die Ursprünge der Unternehmen, wie wir sie kennen, im Zeitalter der Industrialisierung liegen, macht er deutlich, wie im Mittelalter mit theatralen Interventionen gearbeitet

wurde, um Konflikte zu regeln oder allgemein die Menschen der damaligen Zeit zu disziplinieren.

Herrscher führten Rituale und Zeremonien ein, um eine bestehende Ordnung zu bestätigen. Die Kirche versuchte liturgische Rollenspiele einzubauen, um schwierige Inhalte besser verständlich zu machen, und fahrende Spielleute unterhielten, informierten und provozierten Menschen auf Jahrmärkten durch ihre Darbietungen. Dadurch wurde den Herrschern ein Spiegel für ihr eigenes Handeln vorgehalten. Schon da kann man sehr große Gemeinsamkeiten zu Methoden des Unternehmenstheaters feststellen, wenn Verhaltensweisen einer leitenden Persönlichkeit im Unternehmen, durch Schauspieler parodiert werden, um Mängel sichtbar zu machen.

Im Zeitalter der Industrialisierung wurden öffentlich Buße- und Strafzeremonien abgehalten, um die restlichen Arbeiter abzuschrecken und folglich zu disziplinieren. Heute werden zwar keine öffentlichen Strafen durchgeführt, aber öffentliche Würdigungen sind sehr wohl begehrte theatralische Mittel, um Mitarbeiter zu motivieren. (vgl. Heindl 2007, S.17ff)

Im Nationalsozialismus wurde jegliche Ausübung von Theater verboten, außer es wurde extra zur Unterhaltung des Wachpersonales oder als Propagandamaßnahme beauftragt. Dennoch ist bekannt, dass sich die Menschen in den Konzentrationslagern heimlich trafen, um Theater zu spielen.

„Der Kampf sich aus der geistigen Isolation zu befreien, führte bei manchen zu einem geistigen Prozess des inneren Widerstandes.“(ebd. 2007, S.108)

„Theatrale Interventionen treten an sozialen Spannungsfeldern zutage. Sie nähren sich von Konflikten und dem Wunsch nach Ausgleich, Veränderung und Entwicklung.“(ebd. 2007, S.20)

An dieser Tatsache hat sich bis zum heutigen Tag nichts geändert.

In Kanada und Frankreich wurden in den 1980er Jahren zum 1.Mal Theaterstücke speziell für Unternehmen konzipiert und aufgeführt. (vgl. Krause und Piske 2001) Das „Festival International du Theatre d'Enterprise“ findet seit 1991 in Frankreich statt und beeinflusste somit auch die Entwicklung des Unternehmenstheaters in Deutschland. (vgl. Berg et al. 2002, S.17)

### 3.) **Theaterwissenschaftlicher Bezugsrahmen für UT**

Die Methoden und Verfahrensweisen des Unternehmenstheaters sind auf einige Theaterwissenschaftler, Regisseure und Theoretiker des 20. Jahrhunderts zurückzuführen. Einige Persönlichkeiten und ihre Theatermodelle möchte ich hier kurz darstellen. Natürlich gibt es noch sehr viel mehr und ich beschränke mich nur auf einige wenige, die ich für sehr wichtig erachte.

#### **a) Bertolt Brecht:**

Bertolt Brecht schuf eine Theaterform, die mit der Tradition des Dramas nach Aristoteles oder Lessing radikal brach. Das epische Theater weist keinen strengen Aufbau auf, sondern eher eine Aneinanderreihung von

Episoden. Durch **Verfremdungseffekte** schafft er Distanz zum Dargestellten und verhindert eine Einfühlung des Zuschauers in den Protagonisten. Diese Distanz wiederum soll dem Zuschauer eine Interpretation der Geschehnisse ermöglichen und ihn dazu anregen, erkannte Missstände zu verändern. (vgl. Hüttler 2005, S.175ff)

Verfremdungseffekte kennt man auch im Unternehmenstheater und sind ohne diese nicht denkbar. So können realistische Begebenheiten oder Konfliktsituationen auf der Bühne soweit verfremdet werden, dass der einzelne diese erst durch seine individuelle Interpretation und Assoziation erkennt.

#### b) **Augusto Boal**

Augusto Boal entwickelte das „Theater der Unterdrückten“ um den Menschen in Lateinamerika zu helfen. Sie sollten sich jeglicher Art von Unterdrückung

bewusst und somit zu Veränderung der Situation angeregt werden. Dies erfolgt durch eine Dynamisierung, hervorgerufen durch ein Ungleichgewicht, die folglich Blockaden im Handeln zerstört. (vgl. ebd. 2005, S.133)

Es gibt zwei Grundsätze:

- „Der Zuschauer, passives Wesen, Objekt, soll zum Protagonisten der Handlung, zum Subjekt werden.
- Das Theater soll sich nicht nur mit der Vergangenheit beschäftigen, sondern ebenso mit der Zukunft.“(Boal, A. 1989, S.68)

Die Methoden des Theaters der Unterdrückten werden im heutigen Unternehmenstheater praktiziert und finden großen Anklang.

- **Statuen- und Bildertheater:**

Die Mitarbeiter eines Unternehmens formen zu bestimmten Sachverhalten, Situationen oder Fragen Statuen mit ihrem eigenen Körper oder dem Körper eines anderen Mitarbeiters. Durch verschiedene Modifikationen der Statue werden verschiedene Veränderungsmöglichkeiten erprobt.  
(Realbild/Idealbild/Übergangsbild)

- **Forumtheater:**

Beim Forumtheater wird zu einem Problem oder zu einer Konfliktsituation eine Szene entwickelt. Diese wird dem Publikum vorgespielt, ohne jedoch eine fertige Lösung vorzugeben. Der Zuschauer kann nun in das Geschehen eingreifen, indem er Stopp ruft und entweder einen Lösungsvorschlag einbringt, der dann von den Schauspielern ausgeführt wird, oder er stellt sich selbst auf die Bühne und spielt seinen Lösungsvorschlag vor. (vgl. Hüttler 2005, S.117ff)

c) **Jacob Levy Moreno:**

Der Arzt und Philosoph Jacob Levy Moreno (1889-1974) entwickelte das Psychodrama und das Soziodrama mit dem Ziel, ein eigenes System zur Veränderung und Analyse von sozialen Systemen zu schaffen. In seiner Vorstellung geht er davon aus, dass die einzelne Person nicht getrennt von ihrem sozialen Umfeld betrachtet werden kann. Die Entwicklung und Gesundung des Einzelnen ist nur durch eine Entwicklung und Gesundung des ihn umgebenden sozialen Systems möglich. (vgl. Ameln/Kramer 2007, S.120)

- **Psychodrama:**

Im Psychodrama wird eine berufsbezogene Situationen aus dem Erleben eines Mitarbeiters entweder durch den Mitarbeiter selbst oder die Gruppe szenisch umgesetzt.“ Das Psychodrama beruht auf dem von Moreno formulierten Grundprinzip der **Surplus Reality**<sup>2</sup>, die subjektive Wirklichkeit des Thementrägers(griech. psyche: Seele) mit Hilfe einer szenischen Gestaltung so zu konkretisieren, dass dieser sie handelnd (griech. drama: Handlung) erfahren und verändern kann.“(ebd. 2007, S.242)

- **Soziodrama:**

„Das Soziodrama beruht auf dem von Moreno formulierten methodischen Grundprinzip der Surplus Reality: Die Strukturen und Prozesse eines sozialen Systems(Sozio-) werden mit szenischen Mitteln konkretisiert und auf diese Weise nicht nur verbal, sondern auch handelnd erfahrbar gemacht.“(ebd. 2007, S.120)

d) **Keith Johnstone:**

Keith Johnstone ist der Erfinder der Improvisationswettkämpfe (**Theatersport, Gorilla-theater**)

Er möchte durch seine Methode erreichen, dass der einzelne besser funktioniert, bzw. sich besser einfügen kann. Auf unterhaltsame Weise dient diese Methode zum Persönlichkeitstraining. (vgl. Hüttler 2005, S.152f)

---

<sup>2</sup> „Die Arbeit mit Surplus Reality beruht auf einem Zyklus von Symbolisierung und Symboldeutung. In der Aktionsphase wird die komplexe Wirklichkeit des Klientensystems zu einem prägnanten symbolischen Bild verdichtet. Der so erzeugte Bedeutungsüberschuss wird in der Reflexionsphase genutzt, um neue Informationen über die zu bearbeitende Thematik zu erzeugen.“(Ameln/Kramer 2007, S. 24)

Theatersport kann:

- „die universelle Angst vor dem Angestarrt werden vermindern
- stumpfsinnige Leute in brillante Leute verwandeln
- zwischenmenschliche Fähigkeiten verbessern und zu einer lebenslangen Beschäftigung mit menschlicher Interaktion ermuntern
- das Funktionieren auf allen Gebieten verbessern
- die Fähigkeit, Geschichten zu erzählen, entwickeln(...)
- den Schüler sowohl mit dem Innenleben, als auch der Oberfläche des Theaters vertraut machen.“(Johnstone 1998, S.33)

**e) Jonathan Fox:**

Jonathan Fox entwickelte das **Playback-Theater**. In diesem Theater werden die Geschichten der Zuschauer spontan von Schauspielern oder den Erzählern selbst dargestellt. Jeder kann so viel erzählen, wie er möchte.

Playback-Theater kann mit Improvisation, Stegreiftheater, interaktives nichtschriftliches Theater beschrieben werden. Des Weiteren bedeutet es „die Geschichten der Zuschauer zurückzuspielen.“(Fox 1996, S.5) Der Einzelne sieht seine eigene Geschichte und kann somit seine Erlebnisse, Sorgen, Gedanken mit den anderen teilen. Playback-Theater soll die soziale Kompetenz fördern und von Unterdrückung befreien. (vgl. Hüttler 2005, S.155)

“Wenn sich unterdrückte Menschen als solche definieren lassen, die keinen Platz haben, um ihre Geschichte zu erzählen, dann ist es unsere Aufgabe, einen Raum anzubieten, wo jeder und alle gehört werden können.“ (Baumbach 2002, S.8)

#### **4.) Die drei Kategorien des Unternehmenstheaters:**

Das Unternehmenstheater lässt sich grob in 3 verschiedene Kategorien einteilen. Auf die verschiedenen Formen des Unternehmenstheaters, die daraus hervorgehen, werde ich im letzten Teil in Bezug auf die Zielunternehmen Kliniken näher eingehen.

- **Proaktives Theater:**

Schauspieler spielen ein unternehmensrelevantes Stück. Ein mögliches Ziel könnte das einprägsame und wirkungsvolle Vermitteln von Botschaften sein.

- **Interaktives Theater:**  
Schauspieler spielen Szenen, und die Zuschauer können in das Spiel eingreifen. Ideen können dadurch von den Zuschauern eingebracht werden. Inhalte und Prozesse werden gestaltet und verändert
- **Integratives Theater:**  
Mitarbeiter entwickeln und spielen unter Anleitung ein Stück. Dadurch können sich die Mitarbeiter intensiv mit Inhalten und Teamentwicklung auseinandersetzen. (vgl. Geuenich 2005, S.50) und (vgl. Funcke/Havermann-Feye 2004, S.109ff)

#### **IV.) Inwiefern kann Unternehmenstheater als Supervision gesehen werden?**

##### **1.) Fort-und Weiterbildung**

Supervision und Unternehmenstheater können als Fort-und Weiterbildung in Non-Profit Organisationen angeboten werden. Es handelt sich um ein Angebot für die Mitarbeiter eines Unternehmens, beauftragt von der Unternehmensführung, um Veränderungsprozesse zu begleiten und zu fördern oder bestimmte innerbetriebliche Problematiken zu bearbeiten. Dabei ist es sehr wichtig, dass sowohl ein Supervisor wie auch ein Unternehmenstheateranbieter von außen in einen Betrieb kommt. Die Distanz ist notwendig um einen gewissen **Überblick** zu haben und Mängel und Problematiken zu erkennen, die sonst nicht auffallen. Die wörtliche Definition von Supervision (vgl. Kap.II.1.) beinhaltet diese Funktion bereits.

##### **2.) Abgrenzung zur Therapie**

Der Grund weshalb Supervision oft fälschlicherweise mit Therapie in Verbindung gebracht wird, beruht darauf, dass in der Vergangenheit Therapeuten in ihrer Ausbildung Supervision erhielten, und folgend auf die Idee kamen, selbst Supervision im Kontext beruflicher Arbeit anzubieten. So schreibt Pühl:

„Allzu häufig mit dem dramatischen Resultat, dass Mitarbeiterkonflikte einseitig durch die Beziehungsbrille gesehen wurde.(...) Der nötige Blick für Kontextdynamiken fehlte ihnen so fast zwangsläufig, was vielfach zu Frustrationen bei den Mitarbeitern führte und insgesamt zu starken Vorbehalten der Supervision. („Da muss man die Hose runterlassen““ (Pühl 2009, S.17)

Durch die professionelle Ausbildung von Supervisoren konnte diesem Phänomen Einhalt geboten werden.

„So grenzt sich Supervision als eigenständiges Verfahren von Therapie und Selbsterfahrung ab, da im Mittelpunkt der Beratung die berufliche Interaktionen stehen.“ (Conrad/Pühl 1983, S.10)

Dies trifft auch für das Unternehmenstheater zu. In Kapitel III.3.c) wird der Arzt Jacob Levy Moreno als Grundlagentheoretiker für die Verfahrensweisen und Methoden von Unternehmenstheater aufgeführt. Dieser ist bekannt für die Entwicklung des Psycho- und Soziodramas, welche als psychotherapeutische Verfahren genutzt werden. Georg Schreyögg schreibt über das Psycho- und Soziodrama in Bezug auf das Unternehmenstheater:

“Das Psychodrama erscheint aufgrund der therapeutischen Ausrichtung nicht für die Verwendung in Organisationen geeignet.“(Schreyögg 1999, S.69)

Im Gegensatz dazu schreiben Ameln/Kramer:

“Auf der Psychodramabühne können die Teilnehmer vorhandene Rollen reflektieren sowie neue Rollen entwickeln, erproben und einüben. Dadurch können das Rollenhandeln optimiert, das Rollenrepertoire erweitert, die Elastizität des Rollenhandelns erhöht, Rollenkonflikte geklärt und insgesamt die Integration des inneren Rollenensembles erhöht werden.“(Ameln/Kramer 2007, S.275)

Somit sind diese Ansätze sicherlich hilfreich zur Erarbeitung von Theaterstücken oder dienen als Grundlage für das Mitarbeitertheater. Im Unternehmenstheater werden sie jedoch ausschließlich dafür genutzt und in keinerlei Weise zu therapeutischen Zwecken.

### 3.) Kurt Lewin

Um das Unternehmenstheater mit Supervision verknüpfen zu können, ist es hilfreich die gemeinsamen theoretischen Grundlagen zu begutachten. Dabei stößt man unumgänglich auf den Begründer der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung Kurt Lewin. Der Psychologe lieferte bahnbrechende Erkenntnisse für das Arbeiten in Gruppen, um zum Beispiel Verhaltensänderungen hervorzurufen oder anzuregen. Es gibt zwei gruppendynamische Methoden, die sowohl das Ziel einer Supervision aber auch eines Unternehmenstheaters darstellen. Zum einen das Prinzip des „Feed-Back“ und zum anderen das „Unfreezing“ – Prinzip.

- **Feed-Back:**

“Der Trainer und die Gruppenmitglieder teilen dem einzelnen ihre Beobachtungen über sein Verhalten mit. Dadurch spiegeln sie zurück, wie der Angesprochene auf sie wirkt. Das „Feed-back“ übernimmt eine Korrektivfunktion, die dem einzelnen Gruppenmitglied hilft, seine

Selbsteinschätzung in der Gruppe zu überprüfen.“(Conrad/Pühl 1983, S.64)

Ein gegebenes Feed-back kann sowohl auf der individuellen Ebene für den einzelnen Mitarbeiter aber auch auf der Organisationsebene für das ganze Unternehmen hilfreich sein. Unternehmenstheater kann für beide Bereiche eingesetzt werden. Zum Beispiel können ausgeblendete Themen und vermiedene Veränderungsnotwendigkeiten durch ein szenisches Feed-back zurückgespiegelt werden. Blinde Flecken werden dadurch sichtbar. Genau diese blinden Flecken sollen auch durch Supervision bewusst gemacht werden. So schreiben Elbing und Huber: “Supervision soll blinde Flecken bei Mitarbeitern bewusst machen und die Sensibilität für die eigene Situation und die der Klienten und für erweiterte Handlungsmöglichkeiten erhöhen.“(Elbing/ Huber 1992, S.21f)

- **Unfreezing:** (Auflösung gewohnter individueller Rollen oder Gruppenstrukturen)

“Ziel der Trainingsgruppe ist die Überprüfung und ggf. Veränderung der gewohnten sozialen Rolle und das Finden einer neuen in der Gruppe. Weil kein Thema vorgegeben ist, müssen die Gruppenmitglieder dieses Vakuum füllen. Die entstehende Gruppenspannung fördert das Bedürfnis nach Umlernen und Neuorientierung.“(Conrad/Pühl 1983, S.64)

Dieses Prinzip besagt, dass jeder Veränderungsprozess nur durch eine Veränderungsbereitschaft (Auftauphase) erfolgreich durchgeführt werden kann. Es geht also um eine emotionale Öffnung, um kreativ werden zu können und letztendlich zu einem neuen rationalen Ergebnis zu kommen. (vgl. Schreyögg 1999, S.25) Genau dort liegt die große Stärke des Unternehmenstheaters im Vergleich zu rein rationalen oder verbalen Beratungsmethoden. Durch eine ungewöhnliche Sichtweise und ein Erlebnis einer Theateraufführung, können veraltete fest eingefahrene Strukturen aufgelockert werden. Dies könnte ein Argument darstellen weshalb Unternehmenstheater wirkungsvoller ist, als die herkömmliche bekannte Supervision.

#### 4.) Augusto Boal und das bottom up-Prinzip:

Für den Theaterwissenschaftler Hüttler ist es absolut absurd, dass Unternehmenstheateranbieter, die sich auf Methoden von Augusto Boal, also das Theater der Unterdrückten berufen, für Unternehmensspitzen arbeiten. Er macht deutlich, dass somit das Theater der Unterdrückten missbraucht wird, um bestimmte Ziele zu erreichen, die nicht unbedingt vorteilhaft für den einzelnen Mitarbeiter sind. Ein mögliches Ziel wäre zum Beispiel Leistung und Profit zu steigern. Diesem Argument möchte ich nun ein Unternehmenstheater im Sinne

einer Supervision entgegenstellen. Die Supervision denkt und arbeitet im Gegensatz zur Organisationsentwicklung bottom-up (vgl.Kap.II.4.) Der Arbeitsschwerpunkt liegt somit bei den Mitarbeitern des Unternehmens. Natürlich ist der Auftraggeber eines Unternehmenstheaters immer die Unternehmensführung, jedoch sollten sich die Führungskräfte bewusst machen, wie demokratische Prozesse verlaufen. So schreibt Andreas Heindl in Bezug auf Unternehmenstheater und insbesondere bei der Anwendung von integrativen oder interaktiven Formen: “Wenn man davon ausgeht, dass die Blütezeit des antiken griechischen Theaters mit der Demokratisierung einherging, könnte auch der Schluss gezogen werden, dass Unternehmen von der zentralen direktiven Steuerung Abschied nehmen und sich angesichts der steigenden Komplexität im Sinne der lernenden Organisation auch an Sichtweisen und Wahrnehmungen der Mitarbeiter orientieren.“(Heindl 2007, S.252) Dies wäre nicht nur in Non-Profit-Organisationen, sondern auch in der freien Wirtschaft wünschenswert und letztendlich auch im Sinne von Augusto Boal und seinem Theater der Unterdrückten.

## **5.) Visualisierung – Lernen durch Bilder**

Die Aufgabe einer Supervision ist es Bilder der Wirklichkeit zu verändern und neue Bilder für eine Zukunft zu finden. Diese neuen Bilder müssen in der realen praktischen Arbeitswelt im Handeln verankert werden. (vgl. Ameln/Kramer 2007, S.25) Das Lernen verläuft also über die Visualisierung von abstrakten Themen in Bildern. Gemeinsame Visionen werden entwickelt. (vgl.Kap.II.1.) Meistens begegnet man in Unternehmen sehr abstrakten Themen, die nur schwer verständlich und nicht sichtbar sind, wie Kommunikationsstörungen, Rollenbeziehungen in einem Team, Führungsstil oder Konfliktbereitschaft. Nun ist es sehr wichtig, diese schwer verständlichen Themen in Bilder zu transformieren um sie sichtbar und damit auch verständlich zu machen. Dies kann durch bestimmte Theatermethoden sehr gut geschehen. Zum Beispiel eignet sich das Bilder und Statuentheater von A. Boal sehr gut um Beziehungen zwischen Teammitgliedern in der Körperhaltung, Distanz, und Mimik sichtbar zu machen. (vgl.Kap.III.3.b) „Bilder-u. Statuenarbeit ist immer Analysearbeit, Analyse der eigenen Gefühle, der unterschiedlichen Vorstellungen zu einem Begriff, eines Textes oder einer Beziehung. Es macht Gedanken, Aspekte und persönliche Vorstellungen der Spieler sichtbar, wozu das gesprochene Wort nicht in der Lage ist.“(Boal 1989, S.55) Die bildhafte Informationsweitergabe durch Darstellungen ist der verbalen Informationsweitergabe weitaus überlegen. Zahlreiche Studien haben dies bewiesen. So erinnern sich viele Menschen an Bilder und Szenen doch weniger an gesprochene Inhalte. Daher kann man den Schluss ziehen, dass eine besonders eindruckliche Szene einer Unternehmenstheatervorführung besser behalten wird, als Erkenntnisse, die lediglich verbal erarbeitet wurden. (vgl. Ameln/Kramer 2007, S.30)

Nur allein eine bewusste Betrachtung einer Handlung kann Empfindungen und Gedanken sowie Vergleiche mit sich selbst auslösen. Durch das Beobachten und die Interaktion entstehen gemeinsame Bilderwelten. (vgl. Heindl 2007, S.206f)

## 6.) Organisation und Vorgehensweise

Die Organisation und Vorgehensweise von Supervision ist zur Vorgehensweise eines Unternehmenstheaters sehr ähnlich. Daher kann die vorgegebene Struktur einer Supervision verwendet und an die Vorgehensweise eines Unternehmenstheaterauftrages angepasst werden. Die Tabelle soll dies ersichtlich machen.

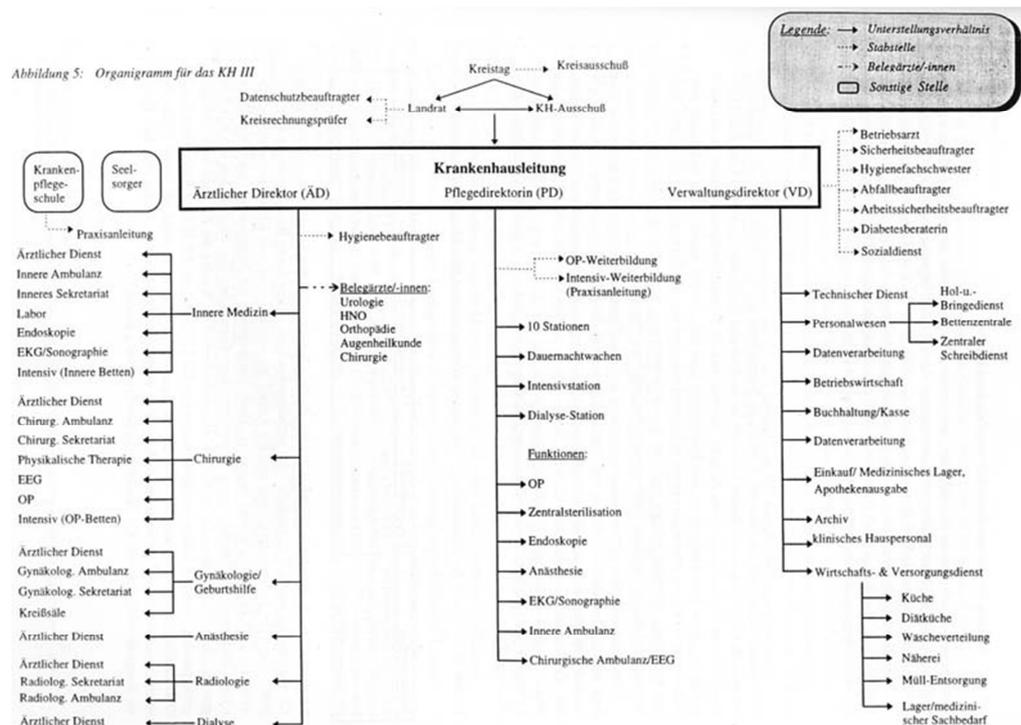
<b>Vorgehensweise bei einer Supervision</b>	<b>Vorgehensweise bei einem Unternehmenstheater</b>
<b>Auftragsklärung</b> Ziele klären Hintergrundinformationen erfragen Rahmenbedingungen für die Beratung klären	<b>Auftrag und Briefing</b> Ziele des Auftraggebers klären Bekanntes erfassen Rahmenbedingungen klären
<b>Supervisionsgespräche</b>	<b>Unternehmenstheaterprojekte</b>
<b>Kontaktaufnahme und Orientierung</b> Kontakt finden Sicherheit und Orientierung schaffen Aufträge, Rollen und Rahmenbedingungen klären Einverständnis überprüfen	<b>Recherche</b> Über Beobachtung, Interviews oder Analyse der Firmengeschichte etc. möglichst viel über die Stimmungslage erfahren
<b>Situations- und Zielerfassung</b> Situation und Anliegen des Auftraggebers verstehen Sortieren und priorisieren Neue Bewertungen schaffen Ziele formulieren Kontrakt finden	<b>Dramatisierung</b> Ideenfindung durch Improvisationen Titel auswählen Überprüfung durch den Auftraggeber Grundgerüst der Geschichte erarbeiten Text festlegen
<b>Entwicklung von Lösungen</b> Ressourcen nutzen Lösungsideen sammeln Lösungsoptionen durchspielen Lösungsoptionen bewerten	<b>Inszenierung</b> Ideen zu Bühnenbild und sonstigen Requisiten entwerfen Vorstellungen Wünsche etc. in die Weiterarbeit einfließen lassen Ablauf und Rahmenprogramm festlegen, sowie Timing darauf abstimmen Einstudierung des Theaterstückes Nochmalige Überprüfung durch den Arbeitgeber

<b>Transfer</b> Fazit ziehen Aufwand, Einwände und Risiken prüfen Umsetzung konkretisieren Motivation sichern Zusammenarbeit abschließen	<b>Aufführung</b> Nach der Aufführung erfolgt eine Reflexion in Form zum Beispiel eines interaktiven Improvisationstheaters
<b>Auswertung</b> des Prozesses nach einem längeren Zeitraum Wurden die Ziele durch Supervision erreicht?(vgl. Fischer-Epe 2002, S.180ff)	<b>Reflexion</b> nach einem längeren Zeitraum Wurden die Ziele durch Unternehmenstheater erreicht? (vgl. Funcke/Havermann.Feye 2004, S.165)

## V.) Unternehmenstheater im Non-Profit-Unternehmen Klinik

Im letzten Teil dieser Arbeit möchte ich nun das Non-profit-Unternehmen (Dienstleistungsunternehmen) Klinik in den Mittelpunkt stellen. Anhand dieses Beispiels soll der praktische Einsatz von Unternehmenstheater als „Supervisionsfortbildung“ beschrieben werden. Systematisch werden einige Fragen aufgegriffen, die in der Praxis auftreten können. Die Erläuterungen zu den verschiedensten Fragen sollen den Einsatz von Unternehmenstheater in Kliniken erleichtern und zu mehr Sicherheit im Umgang mit diesen Unternehmen verhelfen.

**1.) An wen wende ich mich, wenn ich einen Theaterauftrag erhalten will, und wer ist für die Finanzen zuständig?**



(Büssing, 1995, S.31)

Die Struktur einer Klinik setzt sich aus drei verschiedenen Funktionsbereichen zusammen. Dem ärztlichen Bereich, dem Pflegebereich und dem Verwaltungs- und Wirtschaftsbereich.

Die Klinikleitung wird aus einem ärztlichen Direktor, einem Verwaltungsdirektor und einem Pflegedirektor gebildet.

Diese Leitungsstruktur ist für öffentliche Häuser gesetzlich vorgeschrieben. Bei einer GmbH ist ein Geschäftsführer der Klinikleitung vorangestellt.

Die hierarchischen Ebenen unterhalb der Klinikleitung setzen sich aus den einzelnen zugehörigen Fachbereichen, wie den jeweiligen Chefärzten und den Fachabteilungen, den Stationen für die Pflege und die zentrale Verwaltung zusammen. (vgl. Büssing 1995, S.28) s. h. Organigramm (ebd. 1995, S.31) Bei einer GmbH liegt die Entscheidungsbefugnis, was die Finanzen anbelangt, beim Geschäftsführer und somit im Haus selbst. Bei den anderen Formen (Eigenbetrieb und Regiebetrieb) liegt die Entscheidungsbefugnis außerhalb des Hauses beim Träger. (Kreistag/Landtag/KH-Ausschuss) (vgl. ebd. 1995, S.43).

Jährlich wird ein bestimmter Betrag für Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von den Trägern genehmigt. Für diesen Betrag muss die Klinikleitung einen Antrag stellen. Wenn es nun um eine betriebsinterne Fort- und Weiterbildung geht, sollte man einen Vertreter der Klinikleitung aufsuchen. Da die Berufsgruppe der Pflege die Hauptzielgruppe eines Unternehmenstheaters darstellt, ist somit der Pflegedirektor der richtige Ansprechpartner. Aber auch der ärztliche Direktor oder der Verwaltungsdirektor sollten ihr Einverständnis geben, wenn man zum Beispiel ein Unternehmenstheater für das gesamte

Personal einer Klinik plant. Ein fertiges Konzept mit einer Angebotsmappe sollte vorliegen. Zur Angebotsmappe gehören:“

- Das Anschreiben
- Die Projektbeschreibung
- Die Konzeption
- Die Ideenskizze zum Theatereinsatz
- Der Leistungsumfang mit Leistungskatalog, Zeitplanung,
- Honorarabrechnung und Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)
- Präsentationsmappe(Unternehmensbroschüre, Unternehmenspräsentation, Referenzadressen, -projekte oder -liste, Präsentations-CD)“(Funcke/Havermann-Feye 2004, S.157)

## **2.) Warum ist es von Vorteil Unternehmenstheater als „Supervisionsfortbildung“ anzubieten?**

Besonders in sozialen Unternehmen und Organisationen ist die Supervision eine anerkannte und bereits praxiserprobte Fortbildung, die zumeist auch von Pflegekräften eingefordert wird. Auckenthaler/Kleiber sagen, dass Supervision für Mitarbeiter zunehmend unumgänglich ist, da sie daran interessiert sind, sich ihre Qualifikation durch den Hinweis auf Supervisionsteilnahme zu bescheinigen. (vgl. Auckenthaler/Kleiber 1992, S.26)

"Von den Trägern sozialer Berufsarbeit wird Supervision mit wachsender Tendenz als notwendig anerkannt und gefördert.“ (Bernler/Johnsson 1993, S.205)

Da Unternehmenstheater und Supervision eine sehr gute Verbindung eingehen (vgl. Kapitel IV) ist es nur von Vorteil gewachsene und bekannte Begriffe zu verwenden, um Unternehmenstheater in Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen zu etablieren.

## **3.) Welche Themen und Probleme kommen auf mich in Kliniken zu?**

Wenn man einen Auftrag für ein Unternehmenstheater in einer Klinik erhalten möchte, ist es wichtig schon vorab Informationen über mögliche Themen und Problematiken in Kliniken einzuholen um die Anforderungen und bestimmte Zusammenhänge besser zu verstehen.

## a) Das Pflegeleitbild

Einrichtungen des Gesundheitswesens wie die Klinik werden durch die gesetzlichen Bestimmungen (Sozialgesetzbuch und Gesundheitsstrukturgesetz) als **Dienstleistungsunternehmen** geführt.“

- **Dienst:** Dem Kunden dienen, seine Bedürfnisse und Erwartungen erkennen
- **Leistung:** Professionelle Arbeit anbieten
- **Unternehmen:** Planen und koordinieren, so dass den Bedürfnissen der Kunden entsprechende Leistungen angeboten werden.“(Schäffler 1997, S.15)

Darüber hinaus kann eine Klinik als Expertenorganisation bezeichnet werden. Diese zeichnet sich durch einen hohen Grad an fachlicher Kompetenz und Eigenverantwortlichkeit aus. Weitere Kennzeichen sind arbeitsteilige Strukturen und Hierarchien. (vgl. Pühl 2009, S.341)

Das Management bedient sich zeitgemäßer Instrumente. Eines dieser Managementinstrumente ist die **Corporate identity (CI)** = **“Wir-sind-die-Firma-Gefühl“**.

Um eine **Corporate identity** im Pflegebereich zu erreichen, ist es sinnvoll ein **Pflegeleitbild** zu erarbeiten. (Welche Pflege will man den Patienten anbieten?) Des Weiteren enthält ein Pflegeleitbild“ weitere Aussagen:

- Zur Pflegequalität
- Zur Zusammenarbeit mit anderen Berufsgruppen
- Zur Stellung innerhalb des Klinikbetriebs

„Pflegeleitbilder von Pflegenden erarbeiten zu lassen hat sich als sinnvoller Prozess erwiesen. Ein von oben verordnetes Leitbild wird nicht dazu führen, dass sich die Mitarbeiter im Pflegebereich mit diesem Leitbild identifizieren und es mittragen.“(Schäffler..1997, S.15)

## b) Der Pflegenotstand

Kliniken sind als öffentlich-rechtliche Einrichtungen in ein festes System von staatlichen Vorgaben eingebunden und müssen sich einem eng regulierten öffentlichen Tarif-und Dienstrecht unterwerfen. Insgesamt stehen sie bei ihrer Leistungserbringung in einem schwierigen Spannungsfeld. Sie sollen mehr leisten und effektiver arbeiten, dabei gleichzeitig erheblich kostengünstiger werden. Dies hat einen inneren und äußeren Wandel zur Folge. Äußere Veränderungsfaktoren sind die schnelle medizinisch-technische Entwicklung, die demographische Entwicklung und das Gesundheitsstrukturgesetz(GSG). Die inneren Faktoren, die sich daraus ergeben, sind ein vermehrter Abbau von Betten, verkürzte Verweildauer der Patienten, und eine Steigerung der

technikgebundenen Leistungserbringung. Darüber hinaus wird der Anteil von chronischen und alten Patienten immer größer und stationär erbrachte Leistungen werden in den ambulanten Bereich verlagert. Durch das GSG wurden neue Formen von Vergütung eingeführt. (Fallpauschalen, Sonderentgelte) Insgesamt gerät durch die neue Finanzierung die Versorgung der Patienten unter Druck. Es kommt zu einer Risikoselektion von Patienten und zu einem sozialen Abbau von Pflege und Behandlung. (vgl. Büssing 1995, S.5)

„Das zur Verfügung stehende Angebot an Helfern reicht nicht zur Deckung des Bedarfs an Pflegeleistungen aus.“ (Alber 1990, S. 337)

Die Summe der Probleme die sich daraus für die Pflegearbeit ergeben, indem zugewiesene Aufgaben nicht durchgeführt werden können und damit kein angemessener Standard an Pflegequalität gewährt werden kann, wird in der politischen Diskussion unter dem Schlagwort „**Pflegenotstand**“ geführt. (vgl. Tempels 1994, S.7)

- **Resultierende Probleme für die Pflege**

Eine Folge des Pflegenotstands ist eine ständige Überlastung und Überforderung des Pflegepersonals was nicht selten zu einem Burnout<sup>3</sup> führt. Erschwerend kommt hinzu, dass oftmals die erwünschte und notwendige Wertschätzung intern wie extern fehlt. Natürlich sind nicht nur die äußeren Bedingungen entscheidend. Oftmals ist ein fehlendes professionelles Rollenverständnis von Pflege bei den Mitarbeitern zu verzeichnen. „Je ausgeprägter eine professionelle Rolle ist, umso besser sind die Möglichkeiten Misserfolge zu verarbeiten, ohne die eigene Person in Frage zu stellen.“(Schmidbauer 2002, S.12)

Es ist besonders wichtig präventiv bestimmte Aspekte herauszuarbeiten und zu erfassen um die berufliche Rolle in ihrer Profession zu stärken sowie die Pflegekompetenz und Arbeitsmotivation der einzelnen zu fördern. Besonders in der Ausbildung aber auch in der Fort- und Weiterbildung kann dafür viel getan werden. Doris Eberhardt erstellte zur Verbesserung der Pflegekompetenz einen Katalog, der dabei helfen kann. Ihr Buch „Theaterpädagogik in der Pflege“ bietet dazu viele Ideen. Themen wie Gruppe und Team, Gewalt in der Pflege, Mobbing, Gesundheit und Krankheit sowie Kommunikation werden sehr gut aufgearbeitet. (vgl. Eberhardt 2005, S.44ff) Unternehmenstheater kann auf dieser Ebene große Erfolge erzielen.

---

<sup>3</sup> Unter Burnout (wörtlich: ausgebrannt) versteht man einen Zustand körperlicher, geistiger und emotionaler Erschöpfung, durch eigene Überanstrengung. (vgl. Tempels 1994, S.37)

- **Resultierende Probleme für die Klinikleitung (Klinikdirektion)**

Da Kliniken in einem direkten Konkurrenzkampf zu anderen Häusern stehen, ist es für jedes Haus sehr wichtig einen guten Ruf zu bewahren, und eine gute Qualität zu bieten. Dies kann nicht nur durch neueste technische Geräte und neueste Kommunikationstechnologien oder zeitaufwändige Dokumentationen geschehen. Der Pflegenotstand ist oft der Grund für ein schlechtes Image. Obwohl die finanziellen Mittel knapp sind, ist es gerade zu fatal an den Kosten für das Pflegepersonal zu sparen. Eine gute Pflegequalität ist auf diese Weise schwer zu sichern. Um Arbeitsprozesse ökonomisch und effektiv zu gestalten, muss die Kompetenz der Pflegekraft verbessert, die Motivation der Pflegekraft erhalten und die Reflexion und soziale Unterstützung der Pflegekraft gewährleistet werden. Der Teamgeist und die Teamfähigkeit muss gestärkt, die Motivation erhöht, die Arbeitszufriedenheit und das Betriebsklima verbessert werden. Nur so kann die Qualität gesichert, eine ständige Fluktuation (Abwanderung der Mitarbeiter) sowie Ausfallzeiten (z.B. durch Krankheit) verringert werden, was letztendlich zu einem guten Image beiträgt. Unternehmenstheater kann diese Aufgaben sehr gut erfüllen.

**c) Die Pflegequalität, der Pflegeprozess und die Qualitätssicherung**

Nach der Definition von Donabedian versteht man unter der **Pflegequalität** den Grad der Übereinstimmung zwischen den Zielen des Gesundheitswesens und der wirklich geleisteten Pflege. (vgl. Schäffler 1997, S.31)

Die Ziele des Gesundheitswesens wurden unter Kapitel V.3.a) beschrieben. Was kann man sich nun unter der geleisteten Pflege vorstellen? Dies wird unter anderem durch den Pflegeprozess deutlich.

Unter dem **Pflegeprozess** versteht man den Vorgang, bei dem eine Pflegeperson:“

- Die Pflegebedürftigkeit eines Patienten einschätzt
- Pflegemaßnahmen plant, um gesteckte Ziele zu erreichen
- Die Pflege durchführt und
- Anschließend kontrolliert, auswertet und für die Zukunft entsprechend ändert.“(ebd. 1997, S.26)

Wie wird nun die Pflegequalität gesichert und welche Instrumente werden zur Qualitätssicherung verwendet?

Unter der **Qualitätssicherung** versteht man ein Verfahren zur kontinuierlichen Beurteilung der festgestellten Qualität. (vgl. ebd. 1997, S.31)

Zu den allgemeinen Instrumenten der Qualitätssicherung gehören:

- Pflegestandards (Wer macht was, wann, wo, wie, womit, wozu, mit welchem Ergebnis?)
- Pflegediagnosen (Zu einer festgestellten Pflegediagnose eindeutige Pflegemaßnahmen festlegen)
- Pflegevisite (Strukturqualität erfassen, Prozessqualität reflektieren, Ergebnisqualität feststellen)
- Pflegedokumentation und Informationsmanagement (Umgang mit Informationen wie z.B. Dokumentation, Kommunikation) (vgl. Schäffler 1997, S.32)

Als modernes und überaus wirksames Instrument der Qualitätssicherung kann eine Supervisionsfortbildung in Form von Unternehmenstheater dienen.

#### **4.) Wie argumentiere ich, wenn ich den Nutzen eines Unternehmenstheaters für eine Klinik darstellen möchte?**

Durch Theatermethoden kann ein Dialog gefördert und ein Kontakt zwischen allen Hierarchieebenen (Patienten, Pflege, Ärzte) geschaffen werden. Für die Teilnehmer können sich dadurch neue und unterschiedliche Blickwinkel auf Themen und Inhalte, Kollegen und Führung, Notwendigkeiten, Abläufe, Wahrheiten und Glaubenssätze eröffnen. (vgl. Funcke/Havermann-Feye 2004, S.125)

Die Pflegequalität kann dadurch erheblich verbessert und gesichert werden. Folgende Punkte können helfen den Nutzen für ein Krankenhaus zu verdeutlichen. Die kleine Auswahl ist noch nach Belieben zu ergänzen und hat nicht den Anspruch vollständig zu sein.

##### **▪ Themen auf den Punkt bringen**

Unternehmenstheater (UT) kann Themen wie geringes Prestige in der Pflege auf den Punkt bringen und fördert ihre nachhaltige Bearbeitung. Sachaspekte und damit verbundene Gefühle und Gedanken werden in erzählende Bilder übersetzt. (vgl.Kap.IV.5.) Die verfremdete und abstrahierte Darstellung ermöglicht das Bearbeiten von heiklen oder verdeckten Fragen und kann somit festgefahrene Denkmuster aufbrechen. Die Pflegenden haben das Gefühl, dass ihre Meinung gefragt ist und sie mitgestalten können. Dadurch entsteht eine erhöhte Aufmerksamkeit und Akzeptanz, geprägt von gegenseitigem Verständnis (Pflege und Ärzte) und einem respektvollem Umgang.

- **Fördert und fordert Kreativität**

UT fördert und fordert Kreativität. Kreativität ist die Grundvoraussetzung um etwas zu verändern oder zu neuen Lösungsansätzen zu kommen. (vgl. KapIV.3.) Eine positive humorvolle und experimentelle Atmosphäre kann dazu beitragen, dass eine Berufsgruppe, die täglich mit Leid zu tun hat, ihre Berufsmotivation wieder findet, zum Mit- und Weiterdenken angeregt wird, und sich mit dem Pflegeprozess identifizieren kann.

- **Fördert die Entwicklung der Persönlichkeit**

UT fördert die Entwicklung der Persönlichkeit und individueller Fähigkeiten und Kompetenzen. In einer konstruktiv-experimentellen Atmosphäre kann der einzelne Teilnehmer neue Erfahrungen machen und dabei die eigenen Grenzen und Möglichkeiten aber auch die der anderen erleben. Verborgene Talente werden entdeckt und Fähigkeiten weiterentwickelt. Dies ist sehr wichtig für eine professionelle Arbeitsweise. Jeder muss seine Stärken und Schwächen kennen um angemessen zu reagieren und im Pflegeprozess Entscheidungen fällen zu können und letztendlich nicht den Fehler zu machen sich selbst zu überfordern. (Burnoutprophylaxe)

- **Stärkt die Zusammenarbeit (Teamedanken)**

UT stärkt die Zusammenarbeit, den Zusammenhalt und den Teamedanken. Es stellt eine große Herausforderung dar, gemeinsam ein bühnenreifes Theaterstück zu erarbeiten oder gemeinsam an einem Veränderungsprozess beteiligt zu sein. Der gemeinsame Erfolg, Höhen und Tiefen und die Gewissheit etwas Bedeutendes gemeinsam geschaffen zu haben, lässt die einzelnen zu einem Team wachsen. Die Pflegearbeit wird meist in Teamarbeit erledigt. Daher ist ein gut funktionierendes Team für die Pflegequalität sehr wichtig. (vgl. Funcke/Havermann-Feye 2004, S.125ff)

## **5.) Welche Theaterformen kann ich zur Verbesserung vorschlagen, was eignet sich für eine Klinik?**

Es gibt eine sehr große Zahl an Theaterformen, die sich für den Einsatz in einer Klinik eignen würde. Deshalb stellen die aufgeführten Formen nur eine kleine Auswahl dar. Für jede Kategorie habe ich zwei Theaterformen gewählt, die mir für den Einsatz in Kliniken sehr geeignet erscheinen.

## a) Proaktive Theaterformen

- **Parodienspiegel:**

Im Parodienspiegel wird den Mitarbeitern einer Klinik (Ärzte, Pflege, Physiotherapeuten...) humorvoll ein Spiegel vor Augen gehalten. Informationen über das jeweilige Haus werden vorab recherchiert und später in Form einer Parodie aufgeführt. Die Mitarbeiter können so eine neue Sichtweise erhalten und auf eine humorvolle Weise auf bestimmte Missstände aufmerksam gemacht werden.

- **Business-Kino:**

Anstatt einer Theaterinszenierung wird von Schauspielern ein Film produziert, der bestimmte Szenen im Klinikalltag zeigt. Dieser Film soll den Mitarbeitern einen Spiegel vorhalten und zum gemeinsamen Gespräch anregen. Da es aufgrund verschiedener Arbeitszeiten sehr schwierig ist alle Mitarbeiter einer Klinik zu einem gemeinsamen Zeitpunkt an einen Ort zu bekommen, erscheint mir diese Form als sehr hilfreich in der Praxis.

## b) Interaktive Theaterformen

- **Teamorientierte Improvisation (TOI):**

Durch kurze improvisierte Stücke werden Themen aus dem Klinikalltag gezeigt und vorgespielt. Die Zuschauer bekommen im Anschluss die Möglichkeit, durch Introspektion (Innenleben des Protagonisten) oder durch das Doppeln der Figur, etwas über die Personen zu erfahren. Durch diesen Perspektivwechsel können verdeckte Themen wie zum Beispiel das Thema „Gewalt“ in der Pflege sichtbar gemacht werden und weiter verarbeitet werden.

- **Forumtheater:**

Beim Forumtheater (vgl. Kap. III.3.b) werden vom Publikum vorgegebene Szenen von Schauspielern gespielt. Diese können durch die Mitarbeiter gestoppt und unterbrochen werden. Die Zuschauer werden dazu aufgefordert neue Lösungsvorschläge zu erarbeiten, indem sie selbst diese Vorschläge auf der Bühne ausprobieren. Diese Form eignet sich für mehrere Themen in der Pflege, die darauf aus sind eigene Lösungen für Probleme zu finden. Ein mögliches Thema wäre zum Beispiel Mobbing am Arbeitsplatz.

### c) Integrative Theaterformen

- **Statuentheater :**

Durch das Statuentheater (vgl.Kap.III.3.b) können emotionale Ebenen sichtbar gemacht werden, indem Begriffe oder Inhalte in lebende Bilder übersetzt werden. Die Teilnehmer bilden mit dem eigenen Körper oder mit dem Körper eines anderen Teilnehmers eine Skulptur oder eine gemeinsame Skulpturengruppe. Diese Methode eignet sich zum Beispiel, um ein Pflegeleitbild zu erarbeiten, oder um sich an bestimmte Themen anzunähern und die Teilnehmer ins Spiel zu bringen. Auch zur Teamentwicklung kann das Statuentheater sehr hilfreich sein.

- **Themenzentriertes Theater (TZT):**

Bei dieser Form sollen Lerninhalte mit Körper, Seele und Geist erfahren werden. Der Theateranbieter muss die zu bearbeitenden Themen wie zum Beispiel „Durchführungsverantwortung in der Pflege“ in eine themengleiche verfremdete Spielsituation übersetzen. Dann gibt er den Teilnehmern die Aufgabe diese verfremdete Situation zu bearbeiten und Lösungen zu finden. Die gemeinsamen Erfahrungen werden ausgewertet und wieder auf den realen Sachverhalt bezogen. (vgl. Funcke/Havermann-Feyer 2004, S.41ff)

### 6.) Welche Räumlichkeiten stehen in einer Klinik in der Regel zur Verfügung?

Im Normalfall sind immer Therapieräume oder Gruppengemeinschaftsräume vorhanden, die sich für solche Zwecke eignen. Falls man eine Großveranstaltung plant sind auch Eingangshallen oder die Kantinen denkbar. Es ist nur wichtig, diese Räume rechtzeitig vorzumerken, da sie auch noch ständig für andere Zwecke genutzt werden. Des Weiteren ist es wichtig zu erwähnen, dass diese Räume für den Zeitraum der Veranstaltung nur für die Mitarbeiter der Klinik und nicht für Patienten zugänglich gemacht werden sollen. Dies muss besonders gekennzeichnet werden.

### 7.) Wie lässt sich Unternehmenstheater zeitlich in einer Klinik einplanen?

Da das Personal einer Klinik nach Dienstplänen im Früh-Spät- und Nachtdienst arbeitet, kann es schwierig sein alle gemeinsam zu einer Veranstaltung zu versammeln. Dennoch ist eine Abendveranstaltung

denkbar und sicher auch gut durchführbar. Für die Erarbeitung des gemeinsamen Theaterstückes ist eine große Flexibilität in der Zeiteinteilung notwendig.

## **VI.) Fazit**

Abschließend lässt sich feststellen, dass eine Supervisionsfortbildung in Form eines Unternehmenstheaters in sich überaus große Möglichkeiten birgt, um die Pflegequalität einer Klinik zu verbessern und zu sichern. Die Voraussetzung dafür ist eine Klinikleitung, die offen ist für neue Wege und ein gewisses Maß an Veränderungsbereitschaft besitzt. Um dies zu erreichen, müssen wir die Möglichkeiten, die ein Unternehmenstheater bietet, richtig und überzeugend darstellen und kommunizieren, dafür werben und aufklären. Unternehmenstheater als Supervisionsfortbildung zu verkaufen, kann dabei sehr hilfreich sein und den Weg dafür ebnen.

Was die Herz-Kreislaufkrankungen als negative Begleiterscheinung der Arbeitswelt des 20. Jahrhunderts sind, sind die psychischen Erkrankungen im 21. Jahrhundert. Immer mehr erkranken zum Beispiel an einem Burnout. Deshalb müssen sich die Unternehmensführungen etwas einfallen lassen, um ihre Mitarbeiter präventiv zu schützen. Es reicht nicht mehr aus, das Personal einmal im Jahr beim Betriebsarzt vorstellen zu lassen. Um ein gesundes Arbeitsklima zu erhalten und damit die Leistungserbringung zu sichern, müssen neue Wege beschritten werden. Wege die ungewöhnlich erscheinen, aber überaus effektiv sind.

Natürlich muss man sich darüber im Klaren sein, dass man das System nicht vollkommen verändern kann, und bestimmte Rahmenbedingungen vorhanden sind. Wenn man sich aber auf die Ressourcen stützt und die Lösungen da sucht, wo das System funktioniert, kann der Einsatz von Unternehmenstheater erfolgreich sein. Das Handeln und Arbeiten kann durch notwendige Distanz, die durch künstlerische Mittel erreicht wird, reflektiert werden und der Einzelne findet zu einem verbesserten Selbst- und Fremdverständnis. Dies ist die Voraussetzung für Motivation und Freude am Arbeitsplatz. Das gesamte Ansehen der Berufsgruppe verbessert sich, und die Arbeitgeber schenken den Arbeitnehmern Aufmerksamkeit und Anerkennung. Diese wiederum setzen sich für die Ziele des Unternehmens ein. Die Qualität ist gesichert.

Am Anfang mag es vielleicht mühselig sein Kliniken für diesen Weg zu begeistern und für sich zu gewinnen, aber auf die ständig steigende Anzahl an Theaterpädagogen hin gesehen, kann ein solches Unternehmen durchaus wirksam sein. Steter Tropfen höhlt den Stein.

## VII.) Literaturverzeichnis

- Alber**, Jens (1990): Ausmaß und Ursachen des Pflegenotstands in der Bundesrepublik. Staatswissenschaften und Staatspraxis, 1. Jg., Heft 3, S.335-362.
- Ameln**, Falko und Kramer, Josef (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Heidelberg
- Auckenthaler**, Anna und Kleiber, Dieter (1992): Supervision, Bedarf, Ansätze und Entwicklungen. Tübingen
- Baumbach**, Gerda (2002): Theaterkunst und Heilkunst. Studien zu Theater und Anthropologie. Böhlau
- Berg**, M., Flume, P., Orthey, F.M., Ritscher, J., Tilemann, F., Wehner, R. (2002) Unternehmenstheater interaktiv. Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung. Weinheim
- Bernler**, Gunnar und Lisbeth Johnsson (1993): Supervision in der psychosozialen Arbeit. Integrative Methodik und Praxis. Weinheim/Basel
- Boal**, Augusto (1989): Theater der Unterdrückten. Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht- Schauspieler. Frankfurt
- Brandau**, Hannes (1991): Supervision aus systemischer Sicht. Reihe: Psychologie. Salzburg
- Büssing**, Andre (1995): Psychischer Stress und Burnout in der Krankenpflege: Untersuchungen zum Einfluss von Anforderungen, Hindernissen und Spielräumen. Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München. Bericht Nr.21
- Conrad**, Gabriele und Pühl, Harald (1983): Teamsupervision. Gruppenkonflikte erkennen und lösen. Berlin
- Eberhardt**, Doris (2005): Theaterpädagogik in der Pflege. Pflegekompetenz durch Theaterarbeit entwickeln. Stuttgart
- Elbing**, Eberhard und Huber, Ulrike (1992): Supervision. Programmatik und Alltagsrealität. Band 21. München
- Fischer-Epe**, Maren (2002): Coaching. Miteinander Ziele erreichen. Reinbek bei Hamburg
- Fox**, Jonathan (1996): Renaissance einer alten Tradition, Playback-Theater, Köln
- Funcke**, Amelie und Havermann-Feye, Maria (2004): Training mit Theater. Bonn
- Geuenich**, B. (2005): Neue Impulse dank Unternehmenstheater. In: Personalmanager. Zeitschrift für Human Resources. 2005/6, 50-51
- Heindl**, Andreas (2007): Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen. Heidelberg
- Hüttler**, Michael (2005): Unternehmenstheater – Vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Stuttgart
- Johnstone**, Keith (1998): Theaterspiele. Spontaneität, Improvisation und Theatersport. Berlin
- Krause**, D.E. und Piske, R. (2001): Theater im Unternehmen? Unternehmenstheater als innovatives Organisationsentwicklungsinstrument. zfo Zeitschrift Führung und Organisation, 70(5), 276-284

- Pühl**, Harald (2009): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden
- Schäffler**, Arne /Menche, Nicole/Bazlen, Ulrike/Kommerell, Tilmann (1997): Pflege Heute. München
- Schliersmann**, Christiane und Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Wiesbaden
- Schmidbauer**, Wolfgang (2002): Helfersyndrom und Burnout-Gefahr. München
- Schreyögg**, Georg und Dabitz Robert( 1999): Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz. Wiesbaden
- Tempels**, Holger (1994): Supervision in der stationären Altenpflege-Überlegungen zur Sicherung der Pflegequalität. Diplomarbeit Universität Konstanz
- Thiel**, Heinz-Ulrich (2005): Das schwierige Verhältnis zwischen Supervision und Organisationsentwicklung. Von den Tücken unterschiedlicher Brückenköpfe, in: Triangel-Institut (HG.), Brücken und Tücken Psychoanalytisch-Systemischer Beratung. Berlin