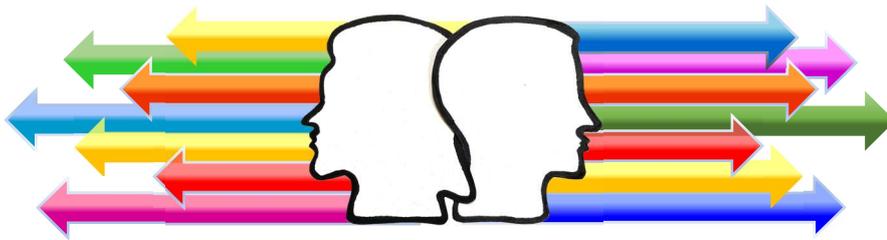


Theaterpädagogische Akademie der Theaterwerkstatt Heidelberg  
Berufsbegleitende Ausbildung Theaterpädagogik BuT®

Jahrgang 2017, BF17-2

# Unternehmenstheater im Spannungsfeld der Theaterpädagogik

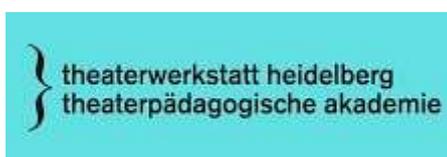


Abschlussarbeit  
im Rahmen der Ausbildung Theaterpädagogik BuT®  
an der Theaterwerkstatt Heidelberg

Vorgelegt von Ingeborg Eisenberger

Eingereicht bei Wolfgang G. Schmidt (Ausbildungsleitung)

Gernsheim, 03.08.2021



**„Wenn alle Subventionen gestrichen werden, werden sich  
Leute finden, die bedarfsorientiertes Theater spielen.“**

George Tabori

24. Mai 1914 - 23. Juli 2007, britischer  
Drehbuchautor, Schauspieler, Sprecher,  
Schriftsteller, Übersetzer, Dramatiker  
und Theaterregisseur

**„Man muss ein sehr hartnäckiger Mensch sein, um in unserer  
Kultur Künstler zu bleiben.“**

Keith Johnstone

\*22. Februar 1933, britischer Dramaturg,  
Begründer des Improvisationstheaters  
und Schauspiellehrer

# Inhalt

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Was ist Theater?</b> .....	<b>6</b>
2.1. Definitionen .....	6
2.1.1 Begriff des Spiels.....	6
2.1.2 Begriffserklärung Theater .....	7
<b>3. Theater und Pädagogik</b> .....	<b>10</b>
3.1. Was heißt Pädagogik?.....	10
3.1.1 Annäherung an die Theaterpädagogik .....	10
3.2 Was sind TheaterpädagogInnen? Versuch einer Definition.....	13
3.2.1 Die Haltung der TheaterpädagogInnen .....	14
3.2.2 Aufgaben von TheaterpädagogInnen.....	16
<b>4. Unternehmenstheater</b> .....	<b>18</b>
4.1 Was ist Unternehmenstheater? .....	18
4.1.1 Versuch einer Eingrenzung/Definition .....	18
4.1.2 Formate des Unternehmenstheaters.....	20
4.2 Unternehmen und Theater.....	22
4.2.1 Unternehmenstheater – eine Annäherung über das Internet.....	22
4.2.2 Auswahl von Anbietern im Internet.....	23
4.2.3 Versprechen der AnbieterInnen .....	28
4.2.4 Wirkung und Nachhaltigkeit des Unternehmenstheaters .....	30
4.2.5 Werkzeuge des Unternehmenstheaters und Einsatzmöglichkeiten .....	32
<b>5. Unternehmenstheater im Spannungsfeld</b> .....	<b>38</b>
5.1 Vorbemerkung .....	38
5.2 Unternehmenstheater = Eigene Theaterform?.....	38
5.3 Unternehmenstheater = Freies Spiel? .....	40
5.4 Unternehmenstheater = Theaterpädagogische Spielweise? .....	43
5.4.1 Unternehmenstheater aus Sicht der Theaterpädagogik .....	43

5.4.2 Theaterpädagogisches Manifest und Internationales Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET) .....	44
5.4.3 Einstellung der TheaterpädagogInnen zum Unternehmenstheater .....	46
<b>6. Schlussbemerkung.....</b>	<b>49</b>
<b>7. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>51</b>
<b>Selbstständigkeitserklärung .....</b>	<b>55</b>

## 1. Einleitung

„Kunst ist frei, sie muss nicht gefallen und sie darf nicht dienen. Nur so kann sie ihre innovative Kraft entwickeln und uns immer wieder neue Perspektiven eröffnen.“ (Erhard Grundl, MdB, Sprecher für Kulturpolitik, Bündnis 90/Die Grünen Bundestagsfraktion)<sup>1</sup>

Die Freiheit der Kunst ist auch im Grundgesetz Artikel 5 Abs. 3 verankert: „(3) Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.“<sup>2</sup>

Anfang der 1990er Jahre haben sich in Deutschland Wirtschaft und Theater gegenseitig entdeckt. AnbieterInnen, die Unternehmenstheaterangebote zu ihrem Repertoire hinzugefügt hatten oder speziell dafür gegründet wurden, wurden zunehmend von Wirtschaftsunternehmen beauftragt, mit den angebotenen theatralen Methoden im Rahmen von Veranstaltungen zur Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation beizutragen, der Belegschaft unterschiedlichste Themen zu vermitteln bzw. um das Motivations- bzw. Stimmungsniveau zu heben. An dieses Spannungsfeld, in dem sich nun die Unternehmen und die Theaterpädagogik bewegen, möchte ich mich mit dieser Arbeit annähern.

Bereits zu Beginn stellen sich mir zahlreiche Fragen: Was kann man unter dieser Art angewandter Theaterarbeit im ökonomischen Kontext verstehen? Wie lässt sich Unternehmenstheater definieren? Wie kommt es konkret zum Einsatz? Was verbinden die AuftraggeberInnen mit solchen theatralen Interventionen? Und welche Wirkungen kann das Theater im Rahmen von betriebsinternen Prozessen letztendlich haben?

Wo lässt sich das Unternehmenstheater verorten? Es ist die Zusammensetzung der Begriffe „Unternehmen“ und „Theater“ zu „Unternehmenstheater“, die sich aber eventuell sogar ausschließen. Ist diese Theaterform (ist es überhaupt eine eigene Theaterform oder nur ein Konglomerat mehrerer Theaterformen?) tendenziell eher ein Bestandteil der Unternehmens- oder der Theaterwelt? Ist es eine Dienstleistung, die bis ins kleinste Detail geplant und deren Ziele vorgegeben und deren Wirkung sich kontrollieren bzw. vorherbestimmen lässt? Oder aber ist es eine Kunstform, die sich in die Dienste von Unternehmen begibt, aber trotzdem ihre Eigenständigkeit bewahren kann? Oder kann man behaupten, dass Unternehmenstheater quasi rein kommerzielles Theater ist – eine ökonomische „Angelegenheit“?

---

<sup>1</sup> Grundl, Erhard: Die BRÜSSELER ERKLÄRUNG – für die Freiheit der Kunst. 2018.

<sup>2</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html>, 1949.

Dagegen geht Jan Siebenbrock davon aus, dass „durch die riesige Bandbreite des Theaters und das große Spektrum der Pädagogik die Theaterpädagogik in nahezu jegliche erdenkliche Richtung denk-, form- und nutzbar ist.“<sup>3</sup>

Die vorrangige Frage aber, die mich in dieser Arbeit beschäftigen wird, ist, ob Unternehmenstheater in erster Linie vorgegebenen, finanziell-ökonomischen oder moralisch-ethischen Maßstäben gerecht werden soll. Gleichzeitig kann man aber auch diesen Ansatz, der davon ausgeht, dass den Absichten von Unternehmen und Theater unterschiedliche Wertesysteme zugrunde liegen, hinterfragen. Vielleicht schafft es Unternehmenstheater jedoch im „Dazwischen“ beider „Welten“ zu existieren.

In jedem Fall ist Theater ein sehr kraftvolles und starkes Werkzeug. Es fördert/erleichtert die Kontaktaufnahme, ist kommunikativ und integriert. Es ist anregend/stimulierend und motivierend. Es erweitert persönliche Horizonte, fördert die Lust am Experimentieren, regt die Kreativität an. Theater ist sinnlich und emotional. Theater betrifft den ganzen Menschen. Insofern ist es nachzuvollziehen, dass sich Unternehmen all dies für ihren wirtschaftlichen Erfolg zunutze machen wollen.

Und um wieder zur Forderung von Ehrhard Gundl zurückzukehren, stelle ich die Frage, ob Theater im Dienste von Unternehmen frei ist oder ob das Theater bereits „dient“ oder anders gefragt, verliert sie dadurch ihre Freiheit?

---

<sup>3</sup> Siebenbrock, Jan: Die gesellschaftliche Relevanz der Theaterpädagogik. S. 27. 2020.

## 2. Was ist Theater?

Um die Bedeutung des Theaters als Ort des Spielens und die Bedeutung des Spielens im Theater noch mehr hervorzuheben, möchte ich die Definition des Begriffs „Spiel“ einbringen.

### 2.1. Definitionen

#### 2.1.1 Begriff des Spiels

1938 veröffentlichte der niederländische Kulturhistoriker Johan Huizinga sein Buch „Homo Ludens: Vom Ursprung der Kultur im Spiel“. Darin erweitert er den denkenden (homo sapiens) und schaffenden Menschen (homo faber) um den Menschen als Spieler (homo ludens). Von ihm stammt die Begriffsbestimmung, in der er grundlegende Merkmale des Spielens definiert: „Spiel ist eine freiwillige Handlung oder Beschäftigung, die innerhalb gewisser festgelegter Grenzen von Zeit und Raum nach freiwillig angenommenen, aber unbedingt bindenden Regeln verrichtet wird, ihr Ziel in sich selber hat und begleitet wird von einem Gefühl der Spannung und Freude und einem Bewusstsein des ‚Anderseins‘ als das ‚gewöhnliche Leben‘.“<sup>4</sup>

Für Huizinga ist Spiel eine Aktivität, die sich ausschließlich in Freiheit entfalten kann; wird sie befohlen, kann es sich hierbei nicht um Spiel handeln. Das Spiel schafft sich einen Freiraum abseits der Alltäglichkeit, es ist gekennzeichnet durch Abgeschlossenheit und Begrenztheit und findet innerhalb bestimmter Grenzen von Raum und Zeit statt. Es hat einen Anfang und ein Ende und läuft in einem abgesteckten Spielraum ab: in der Arena, auf dem Spieltisch, auf der Bühne gelten für gewisse Zeit besondere Regeln. Stets wissen die SpielerInnen um ihr „so tun als ob“. Dabei wird Spiel stets um seiner selbst willen betrieben. Auch in seiner Zweckfreiheit grenzt es sich vom zweckgebundenen Alltagshandeln ab.<sup>5</sup>

Roger Caillois („Die Spiele und die Menschen“) formuliert in Anlehnung an Huizinga noch sechs formale Kriterien für Spielaktivitäten, die sich auch auf das Theaterspielen übertragen lassen:

1. Spiele müssen freiwillig geschehen, andernfalls verlören sie ihren anziehenden, lustvollen Charakter.
2. Spiele finden sorgfältig vom Alltagsleben abgetrennt, innerhalb bestimmter örtlicher und zeitlicher Grenzen statt.

---

<sup>4</sup> Siehe auch Stampfl, Nora: Johan Huizinga (1872-1945): Homo ludens – Spiel als Ursprungsort von Kultur (ludologie.de), 2016.

<sup>5</sup> Stampfl, Nora: Johan Huizinga (1872-1945): Homo ludens – Spiel als Ursprungsort von Kultur (ludologie.de), 2016.

3. Der Ausgang eines Spiels ist stets unvorhersehbar und auch dessen Verlauf ist ungewiss: Ein Spiel bietet Überraschungen und ist nicht im Voraus bekannt.
4. Spielen ist unproduktiv. Auch wenn es ein wirtschaftliches Moment enthält, so bringt es keine Güter, keinen Reichtum oder sonstigen Mehrwert hervor, weil lediglich eine Verschiebung von Eigentum zwischen den SpielerInnen stattfindet.
5. Spiele werden durch ein Regelwerk bestimmt, das allgemeingültige, aber neue Konventionen einführt. Allerdings benötigen nach Caillois nicht alle Spiele Regeln.
6. Caillois' sechstes Spielmerkmal, die fiktive Betätigung, kann daher als Alternative zur Regelgebundenheit gelesen werden. Spiele sind von einem Bewusstsein einer zweiten Wirklichkeit, die in Kontrast zum gewöhnlichen Dasein steht, begleitet.<sup>6</sup>

Spiele sind für Caillois vom Leben klar abgegrenzte alternative Welten, in denen Menschen Optionen durchspielen können.

### 2.1.2 Begriffserklärung Theater

Der Begriff „Theater“ ist schwer zu fassen bzw. zu definieren.

Seit zweieinhalb Jahrtausenden besitzen wir ein geschichtlich fassbares Phänomen: Theater. Im Grunde ist es viel älter. In diesen zweieinhalbtausend Jahren haben sich viele die Frage gestellt, was Theater ist, warum es existiert, aus welchen Existenzformen der menschlichen Möglichkeiten seine Darbietungsweisen hervorgegangen sind und was seine Wirkungen sind.

Vor 2500 Jahren veranstalteten die GriechInnen Festspiele zu Ehren ihres Gottes Dionysos. Die große Bedeutung dieser Spiele wird deutlich, wenn man die Theaterbauten in Epidauros oder Athen betrachtet, die für 15.000 ZuschauerInnen errichtet wurden, die dort die Tragödien von Aristoteles erlebten.

Der Begriff „Theater“ leitet sich von dem griechischen Wort „théatron“ ab und bedeutet „Schauplatz“. Als örtlichen Begriff bezeichnete „théatron“ bei den alten GriechInnen den Teil, in dem die ZuschauerInnen saßen. Später wurden Aufführungs- und ZuschauerInnenanteil als „théatron“ bezeichnet. Im alltäglichen Sprachgebrauch sind mit dem Begriff

---

<sup>6</sup> Stampfl, Nora: Roger Caillois (1913-1978): Spiel als Frage der inneren Haltung, 2016.

„Theater“ entweder der Ort einer szenischen Darstellung oder die Darstellung selbst gemeint. Theater bezeichnet also auch die Institutionen, Gruppierungen und Organisationen, von denen „Schau-Spiele“ inszeniert und präsentiert werden.

Theater ist eine darstellende Kunst und kann aus soziologischer Sicht als eine Sonderform sozialer Interaktion gelten. Die soziale Kunstform Theater basiert auf Kommunikation, Rahmung und spezifischen Konventionen.<sup>7</sup>

Die einfachste Beschreibung von Theater ist die Theaterformel: A spielt B, während C zuschaut. In der Tradition des europäischen Literaturtheaters ist A der Schauspieler/die SchauspielerIn, B die Figur, die er/sie verkörpert und C der Zuschauer/die ZuschauerIn der Aufführung.

In einem Theaterstück werden von DarstellerInnen unter Einsatz theatraler Mittel und Methoden szenische Abläufe auf der Bühne dargestellt. Es wird immer in irgendeiner Form eine Geschichte erzählt. Die Themen, die die alten griechischen Dramen spannend machten, drehten sich um Beziehungskonflikte, Verrat, Leiden, Liebe, Schicksal und Tod. Sie sind heute noch aktuell.

Hier wäre noch die ästhetische Praxis im Theater anzumerken. Sie meint alle Aktivitäten im kreativkünstlerischen Schaffensprozess: Recherchieren, Forschen, Proben, Gestalten, Inszenieren bis zum Präsentieren eines Produkts in der Aufführung. Ästhetische Praxis verkörpert gleichzeitig immer einen Möglichkeitsraum; sie kann die Möglichkeit zur Teilhabe, zu Lern- und Bildungsprozessen eröffnen, bestimmte Wirkungen sind aber nicht zuzusagen.<sup>8</sup>

Theateraufführungen sind transitorisch und niemals identisch. Sie finden live statt und haben jedes Mal ein anderes Publikum. Dadurch gestalten sich die Interaktionen zwischen DarstellerInnen und Publikum jedes Mal wieder anders. Das Stück fasziniert, bewegt, schafft Identifikationen, macht traurig, nachdenklich, wütend, langweilt und die ZuschauerInnen reagieren unmittelbar auf die SchauspielerInnen auf der Bühne. Was das Theater ausmacht und letztlich auch vom Film unterscheidet ist, dass A als Schauspieler in einer gewissen Rolle B spielt und C das Publikum, das sich das Theaterstück ansieht. SchauspielerInnen und ZuschauerInnen kommunizieren in jedem Augenblick. Theater kann auf zwei Arten zum Erfahrungsraum für die TeilnehmerInnen werden: Zum einen durch Rezeption bzw. als Publikum und zum anderen durch das Theaterspielen selbst. Das Theater hat eine künstlerische, subjektive/persönliche und soziale Dimension. Die ästhetisch-

---

<sup>7</sup> Taube, Gerd: <https://www.kubi-online.de/artikel/theater-kulturelle-bildung>, 2013 / 2012.

<sup>8</sup> Sting, Wolfgang: Ästhetische Praxis des Theaters als Intervention, Partizipation oder einfach nur ästhetische Erfahrung? S. 4., 2017.

theatralische Dimension trainiert soziale Fähigkeiten. Worin der entscheidende Unterschied zwischen Film und Theater besteht, ist der Produktionsprozess und der Aufführungsprozess: Film wird für gewöhnlich nicht chronologisch produziert, Theater naturgegeben schon. Filmische Darstellung ist in der Regel nicht live, sodass C die Darstellung mit zeitlichem Verzug anschaut (die Produktion verläuft also asynchron mit der Rezeption). Im Theater befinden sich A und C selben Zeit im selben Raum (Produktion und Rezeption verlaufen also synchron). Vermutlich wird durch die "Körperlichkeit" dem Zuschauer C in der theatralen Situation das "Spielen" einer Rolle B durch den Schauspieler A bewusster als im Film

Hinzu kommt, dass Theater mit seinen polyästhetischen Mitteln (Sprache, Mimik/Gestik, Bewegung/Tanz, Musik etc.) vielfältige Ausdrucksformen kennt, wie kaum eine andere Kunstform.

Erika Fischer-Lichte definiert Theater als eines der existierenden kulturellen Systeme: „Unter kulturwissenschaftlichem Aspekt erscheint das Theater zunächst als ein mögliches kulturelles System unter anderen: so wie beispielsweise Ackerbau, Jagd, [...] Kleidungs-vorschriften, das System der sozialen Beziehungen, religiöse Bräuche, Sprache, Recht [...] u. a. kann auch das Theater einen konstituierenden Bestandteil dessen bilden, was wir als Gesamtheit derartiger Systeme Kultur nennen.“<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Fischer-Lichte, Erika: Grundkurs Darstellendes Spiel – Theatertheorien. S. 15, 2010.

## 3. Theater und Pädagogik

### 3.1. Was heißt Pädagogik?

Pädagogik (griech.) Kunst oder Handwerk betreffend bedeutet die „Führung eines Knaben“. Ein Pädagoge als Knabenführer hatte die Aufgabe, ausgewählte Knaben den Philosophen zur Erziehung zuzuführen. Erziehungswissenschaft befasst sich mit der Theorie und Praxis der Erziehung und Bildung. Die Pädagogik ist ein Oberbegriff für alle Formen des praktischen Erziehungsgeschehens und für die Erziehungswissenschaft. Die Pädagogik umfasst verschiedene Disziplinen und Fachbereiche und wird für Kinder wie für Erwachsene angewandt, vor allem in den Bereichen Familie, Schule und Weiterbildung.

Sie befasst sich einerseits mit der Erforschung von Lernen, Didaktik und Erziehung und entwirft andererseits Vorschläge und Methoden für die praktische Anwendung im Bereich Bildung, Sozialisation, Fürsorge und Erziehung. Ein konkretes Ziel dieser Wissenschaft ist dabei nicht formuliert. Sie umfasst auch Bereiche der Psychologie, Religion und Soziologie und bezieht Erkenntnisse dieser Fachgebiete mit ein. Andere Bereiche, deren Methoden und Wissen genutzt werden, sind Philosophie oder Neurologie, Theater etc.

Was passiert nun, wenn Pädagogik auf Theater trifft?

#### 3.1.1 Annäherung an die Theaterpädagogik

Wikipedia definiert Theaterpädagogik kurz und knapp: „Die Theaterpädagogik ist eine eigenständige Disziplin, die sich zwischen den Bereichen Theater und Pädagogik bewegt. Neben Hans Martin Ritter und anderen gilt Hans-Wolfgang Nickel als ihr Begründer.“<sup>10</sup>

Der BUNDESVERBAND THEATERPÄDAGOGIK E.V. schreibt auf seiner Website: „Theaterpädagogik weckt und fördert die Freude am theatralen Spiel. Sie entwickelt die Ausdrucksmöglichkeiten von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen. Theaterpädagogik eröffnet den Teilnehmenden Zugänge zur zeitgenössischen Theaterkunst – sie fördert demokratische Prozesse und macht sich stark für einen gesellschaftlichen Zusammenhalt.“<sup>11</sup>

Ulrike Hentschel umreißt Theaterpädagogik wie folgt: Im Rahmen der ästhetischen Bildung beschäftigt sich die Theaterpädagogik mit der bildenden Wirkung des Theaterspielens auf die Spielenden als nicht-professionelle DarstellerInnen.<sup>12</sup> Jessica Höhn sieht die Theaterpädagogik als geschützten Raum, in dem besondere Vereinbarungen gelten, Menschen die Möglichkeit bekommen, die Welt in ihrer Vielfalt theaterspielend zu erforschen und dabei neue, ungewohnte Perspektiven einzunehmen, mit und vor anderen.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Theaterp%C3%A4dagogik>, 2021.

<sup>11</sup> <https://www.butinfo.de/aufgaben-und-ziele>, 2021.

<sup>12</sup> Hentschel, Ulrike: Theaterspielen als Ästhetische Bildung, S. 134, 2010.

<sup>13</sup> Vgl. Höhn, Jessica: Theaterpädagogik. Grundlagen, Zielgruppen, Übungen. 2. Auflage. Leipzig: Verlag Henschel 2018,

Die Teilnehmenden entdecken im Spiel ihre persönlichen schöpferischen Fähigkeiten und entwickeln sie weiter. Theaterpädagogik braucht die Gruppe. Theater findet in der Gemeinschaft statt und ist ein Gemeinschaftserlebnis. Wesentlich sind Spielfreude und die Selbstvergessenheit im Spiel.<sup>14</sup> Theaterpädagogik hat also vor allem das Ziel, die „Kunstform“ Theater an Menschen zu vermitteln, die nicht professionell theaterspielen. Im theaterpädagogischen Kontext werden vor allem ästhetische Ausdrucksformen entwickelt. In diesem Sinne macht Theaterpädagogik Theaterspiel zum wesentlichen Bestandteil von kultureller Bildung und trägt dazu bei, dass die Spielenden sich im Kontext der Welt verwissern und verorten können. Die Auseinandersetzung mit literarischen, biografischen und gesellschaftlichen Themen im Schutz von Rollen und den Regeln von Bühne, ermöglicht durch die ästhetische Distanz ein ganzheitliches Experimentieren mit Werten, Haltungen und Seinsformen.<sup>15</sup>

Die Theaterpädagogik nutzt die besonderen Gegebenheiten des Theaters und ermöglicht so den Teilnehmenden ästhetische und psychosoziale Erfahrungen.

Die theaterpädagogische „Königsdisziplin“ versteht sich als genuine Praxis ästhetischer Bildung und verwahrt sich vehement gegen eine Indienstnahme für andere, außerhalb des Theaterspielens angesiedelte Ziele und Zwecke.<sup>16</sup> Auf diesen Aspekt wird im Zusammenhang mit dem Unternehmenstheater noch einmal eingegangen werden. Zu dieser genuine Praxis gehört auch der verwertungsarme oder bewertungsfreie Raum. Physische Räume sind nicht „neutral“. Sie haben eine bestimmte Funktion bzw. Bedeutung, z. B. ein Büro, ein Klassenzimmer, ein Wartezimmer. Diese Räume implizieren, dass wir dort ein bestimmtes Verhalten an den Tag legen. Wir besetzen sie mit Bedeutung und Bewertung. Die Theaterpädagogik schaltet diese Bedeutungen aus und schafft einen neuen Raum mit anderen Regeln, die ein neues anderes Verhalten, eine andere Kommunikation erzeugen/erfordern.

Mira Sack greift in ihrem Aufsatz zum Bild des Radials, der ein Vektor ist und somit nur Richtungen angibt, in die er sich erstreckt und von einem Punkt ausgeht. Didaktische Radiale in der Theaterpädagogik haben somit eine unberechenbare Komponente, da sie keiner exakten, kontrollierbaren Vorgabe folgen, sondern situations- und kontextbedingt

---

<sup>14</sup> Wiese, Hajo; Günther Michaela; Ruping, Bernd: *Theatrales Lernen als philosophische Praxis für Schule und Freizeit*. Band 1. Uckerland-Milow: Schibri-Verlag, , S. 17, 74, 2006.

<sup>15</sup> Anklam, Sandra ; Meyer, Verena ; Reyer, Thomas: *Didaktik und Methodik in der Theaterpädagogik*. Szenisch-Systemisch: Eine Frage der Haltung!? Seite 19 und 20, 2020.

<sup>16</sup> Sack, Mira: *Didaktische Radiale*, S. 105, 2012.

unterschiedlich ausfallen. Sie führt weiter aus: „Das Denken in Radialen verhindert, Vermittlungsziele festzuzurren und Verhaltensweisen in theaterpädagogischen Kontexten aus vorfixierten Modellen abzurichten.“<sup>17</sup>

Theaterpädagogik braucht verwertungsarme Räume, um ihre selbstgesteckten und nur durch nicht-intentionale Haltungen herstellbaren Ziele zu erreichen. Im Hinblick auf gesellschaftliche Mechanismen und Sozialisationsformen ergibt sich ein Spannungsfeld erster Güte.<sup>18</sup> Ich würde dabei sogar so weit gehen, zu behaupten, dass Theaterpädagogik einen der ganz wenigen, wenn nicht sogar den einzigen verwertungsarmen Raum zur Verfügung stellt, eventuell neben dem geschützten Raum der Familie. Damit nimmt damit in unserer Gesellschaft eine äußerst wichtige Rolle ein.

Ulrike Hentschel sieht als weitere Dimension der Theaterpädagogik die praxeologische Fachdidaktik. Diese trägt dem Prinzip des Probierens Rechnung. Hentschel bezieht ins Kalkül die Vorläufigkeit und die Ungewissheit künstlerischer und didaktischer Entscheidungen mit ein. Probieren eröffnet eine Vielzahl von Möglichkeiten, von Wegen und Umwegen innerhalb des Arbeitsprozesses bei der Erarbeitung eines Stücks. Sie zitiert Horst Hawemann und fragt: „Was ist wirkliches Probieren?“ Seine Antwort: „Es ist die Freiheit, nicht nur nach dem augenblicklichen Nutzen zu gucken. Man probiert zu dem, was vorgeschlagen ist, noch mehr „Welt“ aus. Man setzt sich in Beziehung zur Welt.“<sup>19</sup>

Auf einen kurzen Nenner gebracht, ist Theaterpädagogik ein wichtiges „Werkzeug“ für die persönliche Entwicklung im psychosozialen Bereich mithilfe des Theaters und hat damit auch eine große Verantwortung übernommen. Der Theaterpädagogik kommt in jedem System, in dem Menschen miteinander in Beziehung stehen und handeln, eine wichtige Bedeutung zu.

Theaterpädagogische Arbeit bezieht sich auf die Grundannahme, dass Beziehungen und Dinge ihre Bedeutung nicht an sich haben, sondern durch das Handeln im Kontext bestimmt werden. Sie zeigt sich spartenübergreifend und neue Formate erfindend an den Schnittstellen von traditionellen und zeitgenössischen Theaterformen, von Tanz, Zirkus, Bildender Kunst, Musik, Performance, Neuen Medien, aber auch erfolgreich in Verbindung mit sozialen und gesellschaftlichen Aufgaben, wie Prävention, der Begleitung persönlicher Entwicklung, Kommunikationstraining und der Auseinandersetzung mit politischen Themen. Theaterpädagogische Arbeit findet in unterschiedlichen Bereichen statt, beispielsweise an Theatern, an Hochschulen, in Museen, in Justizvollzugsanstalten,

---

<sup>17</sup> Ebenda S. 106, 2012.

<sup>18</sup> Meyer, Jörg: Theorien der Theaterpädagogik. Präsentation S. 6, 2019.

<sup>19</sup> Hentschel, Ulrike: Theater – Didaktik – Probieren. S. 14 ff, 2020.

in kirchlichen Einrichtungen, in Unternehmen, an Jugendkunst- und Musikschulen, in soziokulturellen Zentren und in der Freizeit- und Familienpädagogik. TheaterpädagogInnen arbeiten mit Kindern und Jugendlichen ebenso wie mit SeniorInnen, in generationsübergreifenden Projekten, mit Geflüchteten und mit vielen anderen AkteurInnen. Dabei entwickeln sie kontinuierlich neue Formate und Arbeitsfelder innerhalb eines immer vielfältiger aufgestellten Berufsbildes.<sup>20</sup>

Und, um einen aktuellen Bezug zu schaffen, ist theaterpädagogische Arbeit, wenngleich mit physischer Distanz, auch und vor allem in der Corona-Zeit wichtig.

### 3.2 Was sind TheaterpädagogInnen? Versuch einer Definition

Ein/e PädagogIn organisiert und gestaltet interaktive Prozesse immer neu. Er/Sie stellt einen Lernraum her und organisiert diesen. Dies ist Voraussetzung dafür, dass Lernprozesse für TeilnehmerInnen stattfinden können. Die Strukturierung basiert dabei auf dem, was vermittelt werden soll (Didaktik) und wie es vermittelt wird (Methodik). Jedoch können PädagogInnen nicht alles im Voraus planen bzw. durchführen wie geplant. Es ist immer auch ein Reagieren auf die Bedürfnisse und tagesabhängigen Befindlichkeiten/Verhaltensweisen der TeilnehmerInnen erforderlich.

Nach dem „Internationalen Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET)“ sind TheaterpädagogInnen:

„Als TheaterpädagogInnen werden Menschen bezeichnet, die mittels des Theaters/Dramas/der Performance/des Creative Drama und deren Methoden und Absichten pädagogisch und künstlerisch tätig sind an Schulen, Hochschulen, Universitäten, Ausbildungsstätten und im nichtformellen Sektor. Folgende Varianten der Berufsbezeichnung sind gleichberechtigt: TheaterlehrerInnen, LehrerInnen im Darstellenden Spiel, SpielpädagogInnen, KulturpädagogInnen. Die jeweiligen nationalen und/oder kulturellen Bezeichnungen müssen berücksichtigt werden.“

Florian Vaßen meint, dass eine eindeutige Definition von Theaterpädagogik ebenso unmöglich erscheine, wie eine genaue Beschreibung des Berufsstandes.<sup>21</sup> Diese Aussage beruhe auf seiner Fragestellung, was das Theater sei und wie viele unterschiedliche Ansätze von Pädagogik es gäbe. Für ihn reiche das Spektrum von theaterpädagogisch arbeitenden SozialarbeiterInnen im Kiez über LehrerInnen und SchauspielerInnen, die mit Jugendlichen im Bereich Theater arbeiten bis hin zu SchauspielprofessorInnen an einer Theaterhochschule.

---

<sup>20</sup> Hippe, Lorenz und Rudolph, Claudia (Redaktion). DAS THEATERPÄDAGOGISCHE MANIFEST 2017, S. 1, Berlin 2017.

<sup>21</sup> Internationales Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET) – Abschnitt 1 Definitionen. S. 1, 2011.

TheaterpädagogInnen eröffnen durch ihre Arbeit den Lernenden Horizonte zur Selbst- und Weltwahrnehmung, zu Vielfalt und Diversität, zur sozialästhetischen Forschung und Gestaltung. Das Interesse und die Motivation der Lernenden, ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung sowie die Entfaltung ihrer Kompetenzen stehen über formalen und wirtschaftlichen Erfolgszielen.<sup>22</sup>

TheaterpädagogInnen sollten sich in einem nicht-intentionalen, verwertungsarmen Raum bewegen, damit herstellbare Ziele erreicht werden können. Das heißt, einen gewissen Bewegungsraum schaffen mit einer nicht-intentionalen Haltung.

TheaterpädagogInnen sind wichtige Brückenbauer: Sie vermitteln zwischen einem Publikum, dem das Theater noch fremd erscheint und das oft unter Berührungsängsten leidet, und einem Theater, das alle Schichten der Gesellschaft ansprechen will. Sie halten den direkten Kontakt mit dem Publikum und haben unmittelbaren Zugang zu ihm.<sup>23</sup>

### 3.2.1 Die Haltung der TheaterpädagogInnen

Essenziell für den Erfolg von TheaterpädagogInnen, ist die eigene Haltung. Hildegard von Bingen hat folgende Erkenntnis dazu beizusteuern: „Ich habe alles in mir, wodurch ich wirken kann.“<sup>24</sup> Das gilt meines Erachtens auch für TheaterpädagogInnen. Das Autorenteam Anklam, Meyer, Reyer hat die Hypothese, dass die Haltung von Lehrenden zu Lernsituationen, zum Fachinhalt sowie zur Zielgruppe, Grundlage ist, für die vielen hundert Entscheidungen, die Lehrpersonen zur Gestaltung und Kommunikation „live“ fällen müssen. Orientierungsrahmen für diese Handlungskompetenz und Improvisationsfähigkeit ist nicht die Methode, sondern eine reflektierte, persönliche professionelle Haltung. [...] Eine professionelle Haltung ist eine konzeptionell begründete und reflektierte Zielvorstellung über die eigene Rolle in einem spezifischen Setting. Sie enthält persönliche Wertsetzungen, Motive und Handlungsdispositionen und ist ein Teil der professionellen Identität. Sie bestimmt die Handlungsmöglichkeiten in Bezug auf die reflektierten Werte sowie auf die didaktische Planung.<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Internationales Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET), S. 3, 2011.

<sup>23</sup> Strasser, Felix: Zwischen Baumkuchen und Brecht, S. 38 ff, 2008.

<sup>24</sup> <https://gutezitate.com/zitate/?q=Ich+habe+alles+in+mir%2C+wodurch+ich+wirken+kann.&t=1>, ohne Jahr.

<sup>25</sup> Anklam, Sandra; Meyer, Verena; Reyer, Thomas: Systemische Didaktik: Haltung ist die erste Intervention. S. 18, 2020.

Das Autorenteam entwickelt dazu einen Handlungsrahmen für Lern- und Lehrsettings und formuliert vier Kompetenzbereiche:

- 1) Fachkompetenz  
dazu gehören:
  - a) Theaterpädagogisches Fachwissen, Erfahrungen, Haltungen, Arbeitsweisen aufbauen, reflektieren, entwickeln
  - b) Eigenen Lernprozess reflektieren und organisieren
  - c) Rolle als Lehrende transparent reflektieren
  - d) Fachlichen Vorsprung zur Beurteilung der Lernleistungen anwenden
- 2) Steuerungskompetenz
  - a) Den äußeren Rahmen des Settings gestalten und steuern
  - b) Rolle als Gestaltende wahrnehmen und transparent reflektieren
  - c) Zielbezüge und Sinnbezüge herstellen und organisieren
  - d) Lehrmittel, Räume, Zeiten etc. bereitstellen
- 3) Beziehungskompetenz
  - a) Beziehungen mit und im Teilnehmendensystem stimmig entwickeln
  - b) Unterstützendes Lernklima etablieren
  - c) Konflikte und Krisen konstruktiv rahmen und nutzbar machen
- 4) Methodenkompetenz
  - a) Lernprozesse durch methodische Interventionen anregen
  - b) Angemessene Auswahl von Mini- und Makro-Methoden beherrschen
  - c) Methodeneinsatz entscheiden und reflektieren<sup>26</sup>

Diesen vier Kompetenzen möchte ich aber noch eine für mich entscheidende wichtige Kompetenz hinzufügen:

- 5) Handlungskompetenz
  - a) Sich als Lehrende sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten
  - b) Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten nutzen
  - c) Verantwortung für die emotionale Entwicklung der Teilnehmenden tragen
  - d) Zur Förderung der individuellen Entwicklung der Lernenden beizutragen
  - e) Intrinsische Motivation

Aus meiner Sicht ist gerade in der Theaterpädagogik diese hinzugefügte 5. Kompetenz, die Handlungskompetenz, wichtig. In der Praxis greifen all diese Kompetenzen ineinander

---

<sup>26</sup> Anklam, Sandra; Meyer, Verena; Reyer, Thomas: Systemische Didaktik: Haltung ist die erste Intervention. S. 20 f, 2020.

und lassen sich nicht scharf gegeneinander abgrenzen. Aber Verantwortung zu übernehmen bzw. sich im Prozess einer Stückentwicklung/Persönlichkeitsentwicklung von AmateurInnen/LaiInnen verantwortlich zu verhalten, ist für mich eine starke Säule der Theaterpädagogik. Diese Verantwortlichkeit ist für mich untrennbar mit der Haltung der TheaterpädagogInnen verbunden.

### 3.2.2 Aufgaben von TheaterpädagogInnen

Eine der vorrangigen Aufgaben in der Theaterpädagogik ist es, den „geschützten Raum“ herzustellen. Ein geschützter Raum ist ein für sich begrenzter Raum, in dem Wertfreiheit entsteht. Dazu gehören u. a. Ungestörtheit und eine feste Gruppe ohne Zuschauer. Normen und Werte, Tabus im Alltag sollen innerhalb dieses Raumes nicht mehr vorkommen, damit sich die TeilnehmerInnen vorbehaltlos dem Spiel öffnen können. In der Theaterpädagogik spricht man auch vom „kommunikativen Vakuum“, in dem die Regeln und Normen und die sozialen Codes des Alltags aufgehoben, tendenziell aufgelöst und durch die Spielenden/Agierenden zusammen neu definiert werden. Das kommunikative Vakuum entsteht in dem Augenblick, in dem ein Raum zu einer bestimmten Zeit zu einem Spielraum erklärt wird. Dabei werden viele Regeln des Alltags außer Kraft gesetzt.<sup>27</sup> Dies ist notwendig, um innerlich frei zu sein. Es ist wichtig, die Spielenden aus dem Alltag herauszulösen und ihnen im kommunikativen Vakuum neue Möglichkeiten der Selbstwahrnehmung zu ermöglichen/zu eröffnen. Auch dies ist ein Aspekt, der im Zusammenhang mit dem Unternehmenstheater betrachtet werden muss.

Es ist Aufgabe der TheaterpädagogInnen, den SpielerInnen einen Raum zu öffnen und eine Atmosphäre zu schaffen, in der der eigene gesellschaftliche Bezugsrahmen verlassen werden kann. Dabei kommt es auf die Handlungskompetenz an, denn nur dann kann den SpielerInnen die Neuschaffung des Raumes vermittelt werden, in dem alle bisher gekannten Gesetze und Regeln außer Kraft gesetzt werden.

Dies bedeutet, dass ich als Theaterpädagogin/als Theaterpädagoge überzeugt sein muss, von dem was ich tue. Wenn ich mit dem kommunikativen Vakuum arbeiten will, um einen wertfreien Raum zu schaffen, muss ich dies in meiner Haltung, meinen Handlungen und meiner Sprache deutlich machen, um den SpielerInnen die Möglichkeit zu geben, sich und ihre Haltungen sowie ihre Handlungen in einem wertfreien Raum neu definieren zu können.

Wiese, Günther, Ruping formulieren diese Grundbedingung sinngemäß so: Es müssen (Spiel-) Räume und Zeiten geschaffen werden, in denen die Ansprüche des Alltags nicht

---

<sup>27</sup> Vgl. Wiese, Hajo; Günther, Michaela; Ruping, Bernd: Theatrales Lernen als philosophische Praxis für Schule und Freizeit. S. 122, 2006.

unmittelbar durchschlagen auf die Haltungen und Handlungsweisen der Menschen, so-  
dass sie neu zu besetzen und experimentell zu erkunden sind.

Dabei macht das Ausschalten der konventionellen Verhaltensregeln und Kommunika-  
tionsformen nicht sogleich das Spiel aus. Vielmehr schafft es zunächst den Bedarf an neuen  
Regeln und Verlässlichkeiten.

## 4. Unternehmenstheater

Eine erste Welle von Unternehmenstheatergründungen in Deutschland gab es vor ca. 30 Jahren Anfang der 1990er Jahre. 2003 präsentierten sich ca. 40 Anbieter im Internet.<sup>28</sup> Heute liegt die Zahl weitaus höher. Das Unternehmenstheater hat seine Wurzeln in Frankreich, dem sogenannten „Théâtre d’entreprise“.

Unter Unternehmenstheater wird derzeit alles zusammengefasst, was Theater in Verbindung mit Unternehmen bringt. Diese pauschalisierende Aussage kann so nicht stehen bleiben, da sich hinter dem Begriff Unternehmenstheater vieles verbirgt, was differenziert betrachtet werden muss.

### 4.1 Was ist Unternehmenstheater?

#### 4.1.1 Versuch einer Eingrenzung/Definition

Für das, was man unter Unternehmenstheater versteht, gibt es keine eindeutige Definition. Die Schwierigkeit beginnt eigentlich schon bei der Begrifflichkeit.

Synonym werden folgende Begriffe verwendet: Businessstheater, Wirtschaftstheater, Industrietheater, Kommunikationstheater, Managementstheater, Managementkabarett, Mitarbeitertheater, Mitmachtheater, Seminartheater, Motivationstheater, Unternehmenskabarett etc.

In jedem Fall aber findet eine Verflechtung von Theater und Wirtschaft/Unternehmen statt.

In dieser Arbeit werde ich im weiteren Verlauf den Begriff „Unternehmenstheater“ verwenden als Unterbegriff des bedarfsorientierten Theaters bzw. des Applied Theatre.

#### Exkurs Applied Theatre

Applied Theatre ist keine einzelne Theaterform und kein ausformuliertes Genre, denn ganz unterschiedliche Formen, von der Kontaktimprovisation über das Rollenspiel bis zur Stand-up-Comedy, können als Applied Theatre praktiziert werden. Der Begriff verweist vielmehr auf verschiedene Anwendungskontexte. Er antwortet auf die Frage, in welchem Rahmen und zu welchem Zweck Theater gespielt wird.<sup>29</sup>

Hier handelt es sich um Theater im weitesten Sinn. Häufig findet Applied Theatre in anderen Institutionen unserer Gesellschaft statt und nicht da, wo wir Theater gewohnt sind, es eigentlich erwarten. Es findet in Gefängnissen, Kliniken oder

---

<sup>28</sup> Böhm, Sandra, Koch, Jürgen: Bedarfsorientiertes Theater in Europe, S. 5, 2004.

<sup>29</sup> Warstat, Matthias: Applied Theatre. Theater der Intervention. S. 10, 2015.

Unternehmen statt oder es wird von NGOs mit sozialer, pädagogischer, politischer, therapeutischer oder wirtschaftlicher Intention getragen.

Unternehmenstheater lässt sich knapp ausgedrückt bezeichnen als das Einsetzen von Theater für interne Ziele und Zwecke in Wirtschaftsunternehmen.

Angestellte eines Unternehmens bekommen das Theater auf Jahresversammlungen, MitarbeiterInnen-Versammlungen, Konferenzen, Betriebsfeiern, Jubiläen und weiteren Anlässen präsentiert. Die Teilnahme an der Theateraufführung ist Pflicht und gehört zur Arbeitszeit.

Anlässe, Unternehmenstheater einzusetzen, sind aber auch, der Belegschaft schwerwiegendere Themen nahezubringen wie MitarbeiterInnenabbau durch Fusionen, Firmenübernahmen, Umstrukturierung des Unternehmens, Straffung der internen Organisation, Rationalisierungsmaßnahmen im größeren Stil, Richtungswechsel in der Führungsebene, Probleme wie Marktsättigung, Verbesserung der Umsatzzahlen oder Vertriebsschulungen etc.

Schreyögg<sup>30</sup> nimmt eine Minimaldefinition des Begriffs vor, die folgende vier Punkte beinhaltet:

1. **Aufführung:** Es muss sich um eine Aufführung mit theatralen Mitteln (z. B. Rollentext) in einem ästhetischen Raum handeln, der einen Unterschied zwischen SchauspielerInnen und ZuschauerInnen macht.
2. **Unternehmensspezifische Inhalte:** Die Aufführung hat den Unternehmensalltag zum Gegenstand.
3. **Belegschaft als Zuschauende:** Bei den ZuschauerInnen handelt es sich um die Belegschaft oder eine bestimmte Gruppe daraus.
4. **Auftraggeber und Zweck:** Die Aufführung findet auf Veranlassung eines/einer Auftraggebers/Auftraggeberin statt für einen ganz bestimmten Bedarf (Zweck).

Diese Definition wird in der einschlägigen Literatur oft zitiert, ist meines Erachtens aber zu eng gefasst. Sie mag 1999 der Bedeutung des Unternehmenstheaters gerecht geworden sein. Von der Definition Schreyöggs ist das Rollenspiel oder theaterpädagogische Arbeitsansätze und Arbeitsformen ohne Aufführung ausgenommen, die im Rahmen der Gruppendynamik und Organisationsentwicklung (sprich Unternehmensentwicklung) Einzug in die berufliche und betriebliche Weiterbildung bekommen haben.

---

<sup>30</sup> Schreyögg, Georg; Dabitz, Robert: Unternehmenstheater, S. 4, 1999.

In den letzten 22 Jahren hat aber eine differenzierte Entwicklung rund um den Einsatz theaterpädagogischer Methoden in Unternehmen stattgefunden. Theaterpädagogische Methoden werden als wirksames Instrument der Unternehmenskommunikation dort eingesetzt, wo Sachinformationen zu Führungsverhalten, Teamfähigkeit, KundInnenorientierung oder Veränderungen im Unternehmen nicht die gewünschte Wirkung zeigen. Meist sind es Rundschreiben in Unternehmen an „User all“ oder „PowerPoint Schlachten“, die ihr Ziel, die gewünschten Änderungen anzustoßen, verfehlen, da diese Medien die MitarbeiterInnen emotional nicht erreichen. Theater aber begibt sich auf die Beziehungsebene und wirkt auf der emotionalen Ebene. Also setzen es ManagerInnen ein, um ihre Ziele zu erreichen.

Amelie Funke versteht unter Unternehmenstheater z. B. alle im Auftrag des Unternehmens durchgeführten Maßnahmen, in denen Theaterelemente und -methoden eingesetzt werden.<sup>31</sup> Für sie gehören zum Unternehmenstheater auch noch:

1. AuftraggeberIn
2. AnbieterIn
3. Das Kunstwerk/die Präsentation/die Aufführung
4. Die auftraggeberInnenspezifischen Inhalte
5. Die Zielgruppe: das Publikum

Sie betont, dass der Auftraggebende die Hauptfigur ist und Ziel und Nutzen vorgibt. Aber auch für sie ist die Aufführung ein essenzieller Teil, wenngleich auch mit Ausnahmen, z. B. bei thematischen Improvisationen in Großgruppen ohne Publikum, um diese im Anschluss mit der Gruppe auf der Metaebene – sozusagen in der Rolle der ZuschauerInnen im Rückblick – selbst zu reflektieren. Die SpielerInnen schlüpfen in der Reflexion selbst in die Rolle des Publikums.

#### 4.1.2 Formate des Unternehmenstheaters

Es gibt verschiedene Hauptausprägungen von Unternehmenstheater. Diese möchte ich wie folgt kategorisieren:

1. „Aristotelisches“ Unternehmenstheater

Unter aristotelischem Unternehmenstheater möchte ich alle Theaterformen zusammenfassen, die der Motivation und Unterhaltung der Belegschaft dienen. Die Formen bewegen sich zwischen Comedy, Kabarett, Schauspiel, Shows, Improtheater etc. Das Unternehmen macht hier die Vorgaben und legt vorab die Ziele

---

<sup>31</sup> Funke, Amelie, Havermann-Feye, Maria: Training mit Theater S. 41, 2004,

fest. Die Aufführungen werden unter professioneller Regie von Profi-SchauspielerInnen (meist) einmal vor der Belegschaft aufgeführt. Die Aufführung ist nicht öffentlich. Das Stück wird von einem Theaterautor/einer Theaterautorin auf Basis von Informationen, die er/sie vom Unternehmen erhält oder mittels Recherchen, die er/sie im Unternehmen machen konnte, verfasst. Es besteht aber die Gefahr, dass das Stück allzu belehrend wirkt. Das Theater hat hier bloßen Event-Charakter.

## 2. „Kollektive“ oder partizipative Formate des Unternehmenstheaters

Das sind Formate, bei denen MitarbeiterInnen ein vorgegebenes Thema/einen Anlass, wie z. B. Probleme bei der Teamarbeit oder Konflikte im beruflichen Umfeld, im Unternehmen etc. mit theaterpädagogischen Methoden aufarbeiten und dann der Belegschaft vorführen. Schreyögg nennt das auch „Mitarbeitertheater“.<sup>32</sup>

Hier erfolgt die Entwicklung des Stücks (u. a. Schreiben des Textes durch Profis gemeinsam mit den MitarbeiterInnen des Unternehmens unter Einbeziehung der aktuellen Arbeitssituation und den zu erwartenden Veränderungen, z. B. bei der Teamentwicklung.

Die Mitwirkenden sind diesmal nicht SchauspielerInnen, sondern Führungskräfte und/oder die Belegschaft. Bei dieser Form werden mit theaterpädagogischen Mitteln Situationen dargestellt, Prozesse entwickelt, Handlungsoptionen herausgearbeitet und für den Berufsalltag „geprobt“. Hierfür stehen verschiedene Theaterformen zur Verfügung, auf die später dezidiert eingegangen wird.

Aber auch hier werden die Vorgaben vom Unternehmen gemacht und ebenso die Ziele festgelegt, die mit dem Einsatz des Theaters erreicht werden sollen.

## 3. Drittes Format „trainingsorientiert“

Hierzu zählt für mich der ganze Bereich, in dem theaterpädagogische Methoden eingesetzt werden, wie z. B. in Assessment-Centern bei Einstellungen, bei MitarbeiterInnen-Gesprächen, Verkaufsförderung etc. wo das Theater nicht mehr „frei“ ist, sondern existenzielle Bereiche wie z. B. Erfolg bei der Bewerbung um einen Arbeitsplatz, Behalten eines Arbeitsplatzes während der Probezeit, Erreichen von Verkaufszahlen usw. betroffen sind.

---

<sup>32</sup> Vgl. Schreyögg, Georg, Dabitz, Robert: Unternehmenstheater, S. 17, 1999.

Man kann hier den Begriff „theatrale Intervention“ einführen.

#### Exkurs „Intervention“

Der Begriff Intervention (von lateinisch *intervenire* = dazwischentreten, einschreiten), der seit dem „social turn“ in den Künsten weit verbreitet ist, ist aus der Politik, der Wirtschaft, dem Militär, der Medizin, Psychologie, Pädagogik und der Sozialen Arbeit bekannt: Eine Krise in diesen Bereichen soll im Rahmen einer Intervention unterbrochen werden, um eine Neuorientierung und möglichst eine Besserung herbeizuführen.

Bei der zielgerichteten theatralen Intervention im Applied Theatre handelt es sich um Eingriffe, die in der Regel nicht auf die Teilnahme zufällig Versammelter abzielen und deren Teilnahme in den Mittelpunkt stellen. Vielmehr wird in die Dynamik einer klar definierten Zielgruppe interveniert.<sup>33</sup>

Florian Evers stimmt dem zu, indem er schreibt: Es ist nun gerade der Interventionscharakter, der das Rollenspiel des Assessment-Center-Verfahrens als theatrale Veranstaltung dem Corpus von Applied Theatre zurechnen lässt und eine Beobachtung aus dieser Perspektive legitimiert. Dem Begriff des Spiels wird dabei eine zentrale Rolle zukommen.<sup>34</sup>

## 4.2 Unternehmen und Theater

### 4.2.1 Unternehmenstheater – eine Annäherung über das Internet

Die Referenzen der Anbieter von Unternehmenstheater lesen sich wie das Who-is-Who der Wirtschaft. Vertreten sind Großkonzerne, Versicherungen, Banken und Unternehmensberatungsgesellschaften:

AIRBUS Operations GmbH, Allianz AG, AWM Abfallwirtschaftsbetrieb München, AXA, BASF, Bayer, Baywa, Beiersdorf AG, BMW, Boehringer Ingelheim, BOSCH, Commerzbank, Communication United, Continental, Credit Suisse, DB Fernverkehr, DB Netz, DB Regio AG, DB Station & Service, DB Systel, Deutsche Bank, Deutsche Lufthansa, Deutsche Post, DIS AG, Dresdner Bank, DZ Bank AG (International), EADS, EnBW, e.on Kraftwerke, ERGO, Evonik, Fraport, Georg Fischer Automotive, GIZ, Goethe Institut, IHK, INA Schaeffler, ING DiBa, Interhyp, Infineon, Kaufhof, Kienbaum, Knorr Bremse, KPMG, Landesbank Berlin, Landeshauptstadt München, EW - Lechwerke Augsburg, Mainova, MAN, Mac Donalds, Orion Engineered Carbons, Osram,

<sup>33</sup> Warstat, Matthias: Intervention. S. 32, 2015.

<sup>34</sup> Evers, Florian: Personalauswahlverfahren als intervenierendes Spiel. Theater als Intervention. S. 87, 2015.

Porsche, PwC Pricewaterhouse Coopers, PTB, PTK Bayern, Ratiopharm, Roche Pharma Deutschland, Roland Berger Stiftung, R+V Versicherungen, SAINT-GOBAIN ISOVER G+H AG, Sandoz Industrial Products GmbH, Schwan-STABILO Cosmetics GmbH & Co. KG, Siemens, Sparkassen- und Giroverband Hessen-Thüringen, Stadtwerke Flensburg GmbH, Stuttgarter Messe- und Kongressgesellschaft mbH, Südwest Bank, Sulzer, Thyssen Krupp Steel Europe, Thyssen Krupp Aufzüge, Union Invest, Vaillant, VBG, VDI, Vodafone, Volkswagen, Wacker Chemie, Zeiss, ZF Sachs, Zürich Versicherungen

Die Liste ist beeindruckend (wenn auch absolut nicht vollständig), daher habe ich mir erlaubt, diese Aufzählung hier mitaufzunehmen. Diese Aufzählung zeigt auch die Bedeutung, die Einflussmöglichkeiten, die Power des Theaters, die von Unternehmen genutzt wird. Sie macht auch deutlich, in welcher Verantwortung TheaterpädagogInnen in diesem Kontext stehen und sie gibt einen Eindruck von den Möglichkeiten der Macht des Theaters, die die Unternehmen nutzen. Das Selbstbewusstsein, der TheaterpädagogInnen darf ruhig groß sein.

Gleichzeitig stellt sich die Frage, ob TheaterpädagogInnen sich der Macht ihres potenziellen Einflusses auf die führenden Wirtschaftsunternehmen bewusst sind. Die Krux dabei ist, dass die AnbieterInnen von Unternehmenstheater EinzelkämpferInnen sind, die weder (stark) vernetzt sind noch verbandlich vertreten oder anderweitig organisiert sind. Dabei denke ich vor allem an eine Organisation, von der explizit AnbieterInnen von Unternehmenstheater vertreten werden. Eine Schwierigkeit dabei ist auch, dass die Ausprägungen dessen, was man unter Unternehmenstheater verstehen kann, eine weite „Produktpalette“ haben.

In diesem Zusammenhang könnte auch gleich die Frage beleuchtet werden, wie groß die eigene Verantwortung in diesem Kontext ist, und wie sich TheaterpädagogInnen dieser Verantwortung stellen. Diese Themen ausführlich zu verfolgen, würde aber den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

#### 4.2.2 Auswahl von Anbietern im Internet

Die Zahl der Anbieter im Internet ist sehr groß, die Beurteilung der Qualität schwierig. Ich habe einige Anbieter ausgewählt, um die Bandbreite der Angebote in diesem Genre zu illustrieren.

### Good Vibrations Business Entertainment<sup>35</sup>, Köln

Das Good Vibrations Theater sieht Unternehmenstheater als Überzeugungsarbeit. Bei ihnen „steht Spaß im Mittelpunkt. Manchmal wird er genutzt, um dem Publikum unterschwellig Informationen zu vermitteln. „Manchmal steht der Spaß für sich und sorgt dafür, dass Ihre Veranstaltung von den Gästen als besonders gelungen erinnert wird. Mal ist der Spaß demnach Selbstzweck, mal Transportmittel. [...] Unsere Programme sind schon deshalb businessstauglich, da sie extra für diesen Zweck entwickelt worden sind. Sie [...] erleben Business-Entertainment und -Infotainment von Spezialisten.“<sup>36</sup> Das Good Vibrations Theater bietet Theater für MitarbeiterInnen, für KundInnen und anlassbezogen für Jubiläen an. Der Transport der Informationen soll über Emotionen und Erlebnisse stattfinden.

#### **Essenz:**

- unterschwellig Informationen vermitteln
- schwieriges Thema an die MitarbeiterInnen bringen
- Produktvorstellung für KundInnen
- neuer Schwung für Führungskräfte
- Spaß als Erinnerungsfaktor
- Business-Entertain und Infotainment

#### **Performer:**

- -Team von KünstlerInnen, AutorInnen und Regisseurinnen

### team lösungsmanagement tlm, Bochum<sup>37</sup>:

team lösungsmanagement bietet Folgendes an und definiert Unternehmenstheater als Theater,

- das im Auftrag eines Unternehmens stattfindet.
- das vor MitarbeiterInnen oder dem Management (manchmal auch vor anderen Stakeholdern) dieses Unternehmens aufgeführt wird.
- in dem es um Themen geht, die für das Unternehmen derzeit relevant sind.<sup>38</sup>

Ausgangssituation und konkrete Zielsetzung werden in einem Briefing erarbeitet, die wichtigen Beteiligten werden identifiziert und die Rollen entsprechend ausgearbeitet. Dies

<sup>35</sup> <https://www.good-vibrations-theater.de/unternehmenstheater.php>, 2021.

<sup>36</sup> <https://good-vibrations-theater.de/>, 2021

<sup>37</sup> <https://www.tlm.training/>, 2021.

<sup>38</sup> <https://www.tlm.training/business-theater/>, 2021

dient den SchauspielerInnen als Grundlage für die Improszenen, deren Themen von den ZuschauerInnen vorgegeben werden und von den SchauspielerInnen umgesetzt werden. „Es ist somit garantiert, dass das 'Schauspiel' nicht nur unterhaltsam ist, sondern sich auch deutlich erkennbar auf die Realität der Teilnehmer und des Unternehmens bezieht.“<sup>39</sup> Eine Ausgangssituation könnte sein, dass die Belegschaft zweier frisch fusionierter Unternehmen den schwierigen Weg der Fusion, ihre Vorteile und eine Vision der gemeinsamen Zukunft reflektieren können soll.

**Essenz:**

- Begeisterung für neue Managementstrategien durch emotionale Vermittlung
- Transportieren einer Botschaft von Management, Betriebsrat oder Abteilung
- Intensive Auseinandersetzung mit bestimmten Kompetenzfeldern und Entwickeln einer Vision. Ergebnisse werden in Form eines Theaterstücks oder Films den KollegInnen vor-gestellt.
- MitarbeiterInnen sollen Prozesse sehen, verstehen und steuern (und im besten Fall Lösungen entwickeln)

**Performer:**

- professionelle SchauspielerInnen

[ART OF CHANGE/Businesstheater und Change-Management, Berlin, Wien, München und Hamburg](#)<sup>40</sup>

ART OF CHANGE stellt den Menschen und die Kunst in den Vordergrund und verbindet konkretes Handeln mit Kunst, denn „[...] jede wirkungsvolle und vor allem nachhaltige Veränderung ist eine Kunst.“<sup>41</sup> ART OF CHANGE arbeitet mit handlungsorientiertem interaktivem Theater, um Haltungen und Emotionen im Unternehmen erlebbar zu machen. Dabei erzeugen sie emotionale Betroffenheit als Grundlage für Veränderung und Nachhaltigkeit.

„Interaktives Prozess-Theater und Training-Theater kann sowohl alleine für sich stehen oder als Teil und Kick-off eines größeren Entwicklungs-Prozesses eingesetzt werden. [...] Das Mitarbeiter-Theater bietet damit auch eine Plattform für eine innovative und kreative

---

<sup>39</sup><https://www.tlm.training/business-theater/>, 2021.

<sup>40</sup> <http://www.artofchange.de>, 2021.

<sup>41</sup> Art of Change – Unternehmenstheater Wien, 2021.

Begegnung der Teilnehmer. Mitarbeiter-Theater eignet sich hervorragend für Teambildungs-Prozesse, als Fortbildung für Manager, oder als kreativer Workshop- Bereich eines größeren Firmenevents.“<sup>42</sup>

**Essenz:**

- Teambuilding-Maßnahmen
- Fortbildung für ManagerInnen (in welche Richtung?)
- Kick-off für unternehmerische Entwicklungszwecke
- Kreativ-Workshops im Rahmen eines Firmenevent

**Performer:**

- zertifizierte TrainerInnen und Coaches
- ProfischauspielerInnen
- Change ManagerInnen
- ModeratorInnen und diplomierte MediatorInnen

**Comedy Company, Hamburg**<sup>43</sup>

Die Comedy Company besteht seit mehr als 15 Jahren und setzt darauf, als Unternehmenstheater die Unternehmensthemen humorvoll auf den Punkt zu bringen.

Sie wirbt mit der langjährigen Erfahrung in pädagogischer Arbeit und sieht das Theater als einen Ort, um heikle Themen aufzugreifen. Sie arbeitet dabei mit Impro-Shows, firmenindividueller Szenearbeit („Sie sagen, was bei Ihrem Personal ankommen soll – wir setzen es als individuelle Szene um.“)<sup>44</sup> und Forumtheater, um mit Unternehmensleitung und dem Team einen gemeinsamen Weg zu erspielen.

**Essenz**

- Teambuilding-Maßnahmen; Kommunikation, Motivation
- Stärkung der Unternehmensidentifikation der MitarbeiterInnen
- Vermittlung der Unternehmensinhalte
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Kreieren eines Firmensongs

---

<sup>42</sup> Ebd., 2021

<sup>43</sup> <https://comedy-company.de/unternehmens-theater/>, 2021

<sup>44</sup> Ebd., 2021.

## Performer

- Comedians
- SprachwissenschaftlerInnen
- SchauspielerInnen, Diplom-(Theater-)pädagogInnen
- MusikerInnen

### Scharlatantheater<sup>45</sup>, Hamburg

Das Scharlatantheater wurde 1985 in Hamburg gegründet und arbeitet heute mit einem 100-köpfigen Team. Als Privattheater verfügte es bereits bei der Gründung über ein Schauspielhaus mit festem Schauspielprogramm. Daraus hat sich dann im Laufe der Jahre einer der größten Anbieter von Unternehmenstheater entwickelt und etabliert. Ab 1997 erfolgte die Fokussierung auf den infoaktiven Bereich »Unternehmenstheater« in der Personalentwicklung sowie in der Aus- und Weiterbildung. Als professionelle TheatermacherInnen begleiten sie Unternehmen und Organisationen in Strategie- und Veränderungsvorhaben, gestalten Kommunikation, trainieren und coachen Menschen und Teams im Rahmen der Personalentwicklung.

Das Scharlatantheater verspricht moderne, kreative und interaktive Lösungen sowie Strategien, um die Menschen für gemeinsame Ziele (gemeint sind wohl die Ziele des Unternehmens, eigene Anmerkung) zu gewinnen und sie zum Mitdenken sowie zum Handeln zu motivieren. Ziel ist, nicht nur den Verstand, sondern auch das Herz zu erreichen und dadurch Handeln zu ermöglichen.

In den Bereich des unter Punkt 3.3.4 definierten Unternehmenstheaters fallen maßgeschneiderte Unternehmenstheaterstücke, Repertoirestücke und ExpertInnenvorträge bis hin zu interaktiven Mitspieltheaterformen, wo Organisationsmitglieder selbst mitspielen können oder zeitweise Regie führen. Repertoirestücke sind vorhandene Theaterstücke, die jeweils an die beauftragenden Unternehmen textlich angepasst werden.

Das „bedarfsorientierte Unternehmenstheater“ wird eingesetzt, um Führungsgrundsätze zu vermitteln, um die KundInnenorientierung zu verbessern, um Konflikte zu moderieren oder um MitarbeiterInnen zu schulen. Ziel aller Theaterproduktionen des Scharlatan Theaters ist es, – entsprechend der Tradition der Hofnarren – mit Humor, Ironie und Wortwitz überkommene Organisationsstrukturen, Zwänge und Notwendigkeiten pointiert darzustellen.

---

<sup>45</sup> <https://scharlatan.de/>, 2021.

**Essenz:**

Das Scharlatantheater will die Wirkung von Theater und Kunst für die Anliegen der KundInnen erlebbar machen mit

- Einsatz der Theatermethoden der Mimen- und Clownsschule von Jacques Lecoq,
- Improvisationstheater nach Keith Johnstone
- Forumtheater nach Augusto Boal

Es bietet an, erfolgreiche Strategien mitzugestalten, Menschen für Zukunft zu begeistern und den Weg der Umsetzung zu ebnen durch:

- Organisations-, Personal- und Kulturentwicklung
- Strategie- und Veränderungsprozesse der Personalentwicklung (HR)
- Plastische und gefühlvolle Vermittlung von Strategien und Leitbildern
- Wertschätzende Auflösung von Konflikten
- Beherrzte Behandlung von Tabuthemen
- Kennenlernen von lösungsorientierten Verhaltens- und Handlungsoptionen

**Performer:**

- RegisseurInnen, SchauspielerInnen- BeraterInnen, TrainerInnen, KommunikationstrainerInnen
- MusikerInnen, SängerInnen, SprecherInnen
- TexterInnen
- Choreografinnen, TänzerInnen
- SchauspielpädagogInnen, VokalpädagogInnen
- ModeratorInnen

#### 4.2.3 Versprechen der AnbieterInnen

Die Umsetzung der Unternehmensvorgaben erfolgt über folgende Maßnahmen:

- Ein Theaterstück (oder Film), das vom Anbietenden nach Informationen aus dem Unternehmen verfasst und von „Profis“ aufgeführt wird
- Ein Theaterstück, aus dem Repertoire des Unternehmenstheaters, das an die AuftraggeberInnen-Wünsche adaptiert wird (Repertoiretheater)
- Ein Theaterstück, das vom Anbietenden nach Informationen aus dem Unternehmen mit MitarbeiterInnen verfasst und aufgeführt wird (Werkstatttheater)
- Improtheater mit Profis und MitarbeiterInnen
- „Unsichtbares Theater“: Undercover-Aktion – bis zu einem dramatischen Höhepunkt.

- (Kreativ-)Workshops (u. a. für Auszubildende)
- Business-Entertainment und Infotainment

Anlässe dafür können sein:

- Fortbildung für ManagerInnen (Anmerkung: Was damit gemeint ist, wird nicht weiter ausgeführt)
- Events im Rahmen von Change-Prozessen
- Sonstige Aktionstage (z. B. zu Themen wie Gesundheit, Arbeitssicherheit u. a.)
- Betriebsversammlungen
- Rahmenprogramm/Auflockerung für Kongresse
- Firmenjubiläen
- KundInnenevents, Produktvorstellungen, Messen

Diese Themenfelder werden dabei bespielt:

Im gesamten Unternehmensbereich:

- Einführung/Kommunikation neuer Strategien und Leitbilder (Perspektivenwechsel ermöglichen)
- Vermittlung von Unternehmenszielen
- Verankerung von Unternehmensleitbildern
- Stärkung der Unternehmensidentifikation
- Begleitung von Veränderungsprozessen
- Organisationsentwicklung/interne Kommunikation
- Vermittlung von Verhaltens- und Handlungsoptionen
- Transportieren von Botschaften des Managements oder des Betriebsrats
- Sensibilisierung und Anregung der MitarbeiterInnen für von ihnen ausgewählte Themen
- Simulation und anspruchsvolle Lern-Aufgabe in Rollenspielen (mit SchauspielerInnen)
- Anregung von Dialogen

Im Bereich Human Resources:

- Organisations- und Personalentwicklung
- Auflösung von Konflikten
- Behandlung von Tabuthemen
- Teambuildingmaßnahmen, Teamstärkung
- Verbesserung der Kommunikation

- Motivationsmaßnahmen
- Ansprechen von heiklen Themen oder Tabus
- Deeskalierende Kommunikation
- Personal-Auswahlverfahren

Im Bereich Vertrieb

- Vertriebstraining (für Fortgeschrittene)
- KundInnenevents
- Präsentieren im virtuellen Raum
- Kommunikation

Folgende „Kanäle“ werden dabei genutzt:

- Förderung von Empathie durch Musik (z. B. durch Kreieren eines gemeinsamen Firmensongs)
- Theaterpädagogische Methoden u. a. für die emotionale Vermittlung von Unternehmenszielen

Letztlich haben die Unternehmen erkannt, dass es mit dem Einsatz des Theaters einfacher ist, die MitarbeiterInnen als Menschen und nicht nur als (distanzierte) Angestellte zu erreichen. Der Einsatz von theaterpädagogischen Techniken erreicht die Belegschaft bei eher herausfordernden Themen emotionaler, sozialer, kommunikativer und entspannter.

Unternehmen nutzen Theatermethoden, um das Team zu stärken, die Motivation zu steigern, Konflikte zu lösen, das Wir-Gefühl zu fördern.

#### 4.2.4 Wirkung und Nachhaltigkeit des Unternehmenstheaters

Viele der Anbieter versprechen nachhaltige Veränderungen durch den Einsatz von Unternehmenstheater. Das wünscht sich auch die Unternehmensseite. An diesem Punkt stellt sich die Frage, wie nachhaltig Unternehmenstheater überhaupt sein kann. Oder anders gefragt, gibt es eine Ursächlichkeit zwischen dem Theaterstück, dem Workshop, dem MitarbeiterInnentheater und den Veränderungen im Unternehmen?

Bei der Aufführung eines Theaterstücks sind Qualität und Intensität beobachtbar und auch „indirekt“ zu messen. An unmittelbaren Reaktionen des Publikums, wie z. B. der Stärke des Applauses könnte man die Qualität der Aufführung bewerten. Auch langfristige Verhaltensänderungen (z. B. in der MitarbeiterInnenkommunikation, Übernahme von Begriffen in den alltäglichen Sprachgebrauch) könnte man messen.

Wenn ich meine eigenen Erfahrungen einfließen lasse, wage ich zu behaupten, dass die Realität anders aussieht. Wenn man die MitarbeiterInnen von Unternehmen Monate später nach den verbleibenden Eindrücken über den Theatereinsatz befragen würde, bekäme man als Antwort vielleicht (oder wahrscheinlich), dass nur eine vage Erinnerung vorhanden ist, dass „es da ein Theaterstück/einen Workshop etc.“ gab.

Es wird schwierig (empirisch) nachzuweisen sein, Veränderungen von Verhalten der MitarbeiterInnen, auf ein Theaterstück zurückzuführen und festzustellen. Und sollte dies möglich sein, inwieweit diese Veränderungen auf das Theaterstück zurückzuführen sind, ob eine Veränderung der Unternehmensstruktur dadurch stattfand oder aufgrund dessen ein messbarer Unternehmensgewinn entstanden ist.

Ist nach der Aufführung eines Theaterstücks beobachtbar, dass die Anzahl der Reklamationen zurückgegangen ist, oder die Verkaufsergebnisse besser geworden sind, ist es denkbar, dies in Zusammenhang mit dem Theaterstück zu bringen. Es könnte sich aber insgesamt die Atmosphäre im Unternehmen geändert haben, wenn die Unternehmensleitung Theaterstücke anbietet: Die MitarbeiterInnen könnten dadurch eine Wertschätzung spüren, was auch zu diesen Erfolgen beitragen würde, also nicht direkt auf das Theaterstück zurückzuführen ist. Für solche kurzfristigen Korrelationen würde sich durchaus ein Zusammenhang zwischen Unternehmenstheater und Unternehmenserfolg nachweisen lassen. Die Nachhaltigkeit dieser Veränderungen kann man nur durch eine Langzeitstudie feststellen. Der Erfolg bzw. Misserfolg beim Einsatz von Theaterstücken bzw. der damit verbundene Lernerfolg ist nur schwer zu erfassen.

Neben dem „zweckgebundenen“ Unternehmenstheater gibt es auch (Ausnahme-)Firmen und Institutionen, die Theaterpädagogik zur persönlichen Entwicklung von jungen Menschen und Auszubildenden einsetzen und auf indirektem Weg davon profitieren, wie z. B. die Drogeriemarktkette dm oder der Verein JOBLINGE e.V., München.<sup>46</sup> Hierbei ist anzumerken, dass die gesamte Ausbildungszeit von 6 Monaten mit Theaterpädagogik begleitet wird und die Möglichkeit hat, nachhaltig zu wirken.

Renke Korn, ein deutscher Schriftsteller und Regisseur, sieht das Veränderungspotenzial des Theaters nur eingeschränkt: „Ich jedenfalls bin einigermaßen auf die Überzeugung angewiesen, daß ein Theaterstück sehr wohl Menschen zu verändern vermag, insofern es informieren, aufklären, erschüttern, begeistern, Bewußtsein bilden kann. Zu erwarten, daß

---

<sup>46</sup> FAZ 27./28. Dezember 2014 – Nr. 300, Seite C2, 2014.

es sie f u n d a m e n t a l ändert, das allerdings wäre Illusion; das bringen ja nicht einmal Weltkriege fertig“<sup>47</sup>

#### 4.2.5 Werkzeuge des Unternehmenstheaters und Einsatzmöglichkeiten

In diesem Abschnitt sollen die verschiedenen Formen von Theater, die im weitesten Sinne beim Unternehmenstheater eingesetzt werden, kurz skizziert werden. Die Bandbreite ist sehr groß und reicht vom Psychodrama bis zum Rollenspiel. Allein das lässt vermuten, dass das Unternehmenstheater im Grunde keine eigene Theaterform ist, sondern sich der Methoden und Spielarten vieler anderer Theaterformen bedient. Was dabei das Unternehmenstheater ausmacht, ist, dass alle diese Methoden und Spielarten zweckgebunden eingesetzt werden, nämlich im Hinblick auf die Ziele, die im Unternehmen damit erreicht werden sollen. Das geht so weit, dass teilweise die ursprünglichen Intentionen der „Erfinder“ ins Gegenteil verkehrt werden, um den Vorgaben der Auftraggeber zu entsprechen. So ist dies z. B. beim Forumtheater von Augusto Boal der Fall. Bei der Auflistung lehne ich mich an das Glossar Unternehmenstheater von Jörg Ritscher an<sup>48</sup>

##### **Business Kabarett – Wirtschaftskabarett (Österreich)**

Unter Business Kabarett versteht man Kabarettprogramme, die „businessrelevante“ Themen humorvoll aufgreifen, wie z. B. Home-Office, PC-Frust, KundInnenorientierung, Zeitmanagement, Stress/Gesundheit, firmeneigene Sprache, Abkürzungen, interkulturelle Themen etc. Häufige Anwendungsbereiche sind der Unterhaltungsteil für Kongresse, Fachtagungen und sonstige Firmenevents. Das Business Kabarett spiegelt Themen, Trends, Werte etc. wider. Perspektiven werden kabarettistisch verschoben und führen so zum (Lach-) Erfolg.

##### **Feedbacktheater**

Darunter versteht man eine szenisch-humorvolle Rückmeldung an ein Team, eine Abteilung oder an eine Organisation. Oft in Form von spontan-improvisierten Szenen, die auf Basis der Beobachtungen der SchauspielerInnen entstehen. Feedbacktheater kann aber auch vorbereitete Passagen enthalten, die auf Basis einer Recherche im Vorfeld der Veranstaltung entwickelt wurden.

---

<sup>47</sup> Zur Funktion des Theaters (renke-korn.de), 1967.

<sup>48</sup> Glossar Unternehmenstheater: Ritscher, Jörg, <https://www.theater-interaktiv.net/glossar-unternehmenstheater/Version:19.10.2019>.

Häufige Anwendungsbereiche:

- MitarbeiterInnenveranstaltungen
- Führungskräfteveranstaltungen
- Sympathisches Update von in den Hintergrund geratenen Themen oder von vermeintlich „ungeliebten“ und „trockenen“ Themen, wie z. B. Qualität, Arbeitssicherheit, Serviceorientierung u. a.

Ähnliche Formate: Spiegeltheater, Parodie, Parodienspiegel

### **Forumtheater**

Eine vorbereitete Szene/Situation wird präsentiert. Die Szene zeigt eine Herausforderung oder einen Konflikt, mit dem sich die ZuschauerInnen identifizieren können. Ziel des Forumtheaters ist, die ZuschauerInnen zu „Mit-Spielenden“, das heißt, sie zu TeilnehmerInnen und GestalterInnen der Bühnenhandlung zu machen.

Die Methode sieht vor,

- dass die Szene „scheitert“, d. h. einen unbefriedigenden Ausgang hat,
- dass die ZuschauerInnen methodisch und inhaltlich in die Lage versetzt werden, einzugreifen (z. B. durch Warm-up-Übungen und Diskussionen/Dialog),
- dass die Szene wiederholt wird, sodass die Zuschauenden verändernd eingreifen und die Bühnenhandlung in eine gewünschte Richtung lenken können.

Da es im Businesskontext nicht immer möglich ist, MitarbeiterInnen produktiv auf die Bühne zu bringen, wird das Forumtheater so abgewandelt, dass die ZuschauerInnen nur verbal eingreifen und die SchauspielerInnen die Alternativen spielen.

Das Konzept des „Theater der Unterdrückten“, entwickelt vom brasilianischen Theatermacher Augusto Boal (1931-2009). Das Forumtheater ist eine weltweit verbreitete Form des politisch-pädagogischen Mitspiel- und Improvisationstheaters, das zum Theater der Unterdrückten gehört. Mit dem Forumtheater wurden Formen von sozialer und politischer Unterdrückung bewusst gemacht und Themen wie Macht- und Gewaltmissbrauch der Ordnungskräfte, unerträgliche Arbeitsbedingungen und niedrige Löhne als Ausdruck ökonomischer Abhängigkeit behandelt. Das Forumtheater zielt auf die Entwicklung einer kollektiven Handlungsperspektive gegenüber gesellschaftlichen Missständen. Es sollte „Proberaum für die Revolution“ sein und war mit Fragen der Umsetzung von Strategien, die im Forum geprobt wurden, und mit der gesellschaftlich-politischen Praxis sehr eng

verknüpft.<sup>49</sup>

Häufige Anwendungsbereiche in Unternehmen:

- Vertrieb, Service
- Gesprächsführung (z. B. Konflikt, Verhandlung, Auftragsklärung)
- Umsetzung von Unternehmenszielen

### **Improvisationstheater/Impro-Theater**

Impro-Theater ist eine eigenständige Theaterform, die ihre Vorbilder bei der Commedia dell'Arte hat. Einige Impro-Theater-Gruppen werden für Gala-Shows in Unternehmen gebucht, aber auch, um Veränderungen in der Belegschaft anzustoßen.

Viele Unternehmenstheater-Formate bauen jedoch auf Techniken des Improvisationstheaters auf, vor allem die spontan vor Ort entstehenden Formate und damit auch viele interaktive Unternehmenstheater-Formate.

Ausgangspunkt für die improvisierte Szene sind Vorgaben aus dem Publikum. Für die ZuschauerInnen präsentiert sich ein Schaffensprozess, den sie selbst beeinflussen können. Der Wesenskern des Impro-Theaters besteht in dieser Prozessorientierung. Es will ein Publikum unterhalten und besitzt keinen Bildungsanspruch im konventionellen Sinn.

Impro-Theater dient in der Theaterpädagogik als Mittel, um zu einem eigenen Ausdruck zu finden. Den SpielerInnen wird vermittelt, mit ihren persönlichen Ausdrucksmitteln ihre eigenen Einstellungen/Sichtweisen zu oder auf Dinge, Gefühle etc. zu vermitteln. Bei dem Impro-Theater stehen Aspekte der eigenen Erfahrung im Vordergrund. Für Augusto Boal dienen Impro-Übungen dem emotionalen und darstellerischen Aufwärmen von SpielerInnen und ZuschauerInnen und der inhaltlichen und argumentativen Erarbeitung.<sup>50</sup>

Ganz allgemein formuliert, geht es den führenden TheaterpädagogInnen (Boal, Spolin, Johnstone) um die Entfaltung von kreativem Potenzial und um persönliches Wachstum.<sup>51</sup>

Häufige Anwendungsbereiche:

- Auflockerung für Kongresse, KundInnenevents, Weihnachtsfeiern, Firmenjubiläen
- Mit starkem Themenbezug auch eingesetzt, um Konflikte aufzuzeigen, zu lösen etc.

---

<sup>49</sup> Koch, Gerd; Streisand, Marianne; u. a.: Wörterbuch der Theaterpädagogik, S. 108, 2013.

<sup>50</sup> Koch, Gerd; Streisand, Marianne u. a.: Wörterbuch der Theaterpädagogik, S. 108, 2013.

<sup>51</sup> Ritscher, Jörg: Glossar Unternehmenstheater. <https://www.theater-interaktiv.net/glossar-unternehmenstheater/Version:19.10.2019>.

## **Inszenierung**

Letztlich sind Events fast immer eine Art von „Inszenierung“ von Inhalten und/oder Interaktionen.

Im engeren Sinne steht der Begriff hier für Formate, die aktiv von einem Regisseur/einer Regisseurin inszeniert werden (im Gegensatz zu spontan-interaktiven Formen), z. B. ein Businesstheater-Stück, das auf Basis einer Recherche und eines eigens erstellten Skripts/Theatertextes inszeniert wird.

Häufige Anwendungsbereiche:

- Kundenkommunikation: Messen, Informationsveranstaltungen, Road-Shows u. a.
- Interne Kommunikation
- Change-Events
- Große Firmenfeiern, Jubiläen

## **Interaktionstheater/Interaktivtheater/Interaktives Theater**

Einige verstehen darunter Impro-Theater, bei dem auf Basis von Zurufen aus dem Publikum, unterhaltsame Szenen improvisiert werden. Andere bezeichnen Forumtheater als interaktives Theater. Und im Freizeitbereich werden oft Mittelalter-Festspiele mit Gaukler- und Handwerkerrollen etc. als interaktives Theater bezeichnet.

Die Beschreibungen von interaktivem Unternehmenstheater zur Personalentwicklung sind eher unter dem Begriff „Themenorientierte Improvisation (TOI)“ einzuordnen.

## **MitarbeiterInnentheater**

Hier treten KollegInnen selbst in Aktion. Führungskräfte, MitarbeiterInnen, SeminarteilnehmerInnen etc. bringen ihre eigenen Perspektiven, die auf ihr Thema bzw. ihre aktuelle Herausforderung zugeschnitten sind, auf die Bühne.

Einsatzbereiche:

- Teambuilding-Event
- Unternehmensleitbilder
- Spielerischer Abschluss von Ausbildungsprogrammen u. ä.

Hierzu kann man auch das Werkstatttheater zählen. Hier haben die ZuschauerInnen die Möglichkeit, nicht nur verbal, sondern auch handelnd einzugreifen. Beim Werkstatttheater steht eine kurze inszenierte Aufführung im Mittelpunkt, in der ein Problem/Konflikt zwischen zwei oder mehreren Personen thematisiert und mit einer problemorientierten Arbeitsweise ein pädagogisches oder psychologisches Ziel erreicht werden soll.

## **Psychodrama**

Das Psychodrama ist die „Mutter“ aller modernen therapeutischen und pädagogischen Rollenspiele sowie verschiedener Formen der systemischen Aufstellungsarbeit. Auch für die theaterpädagogische Arbeit Augusto Boals und für die „TOI-Methode“ lieferte das Psychodrama viele entscheidende Impulse.

Es wurzelt im spontanen kindlichen Rollenspiel, das der Wiener Arzt Jacob Levi Moreno (1889-1974) beobachtete und der daraus sein Konzept des Psychodramas entwickelte.

## **Themenorientierte Improvisation (TOI-Methode)**

Interaktive Unternehmenstheaterform, die – beeinflusst vom Psychodrama und Forumtheater – für den Einsatz im Unternehmenskontext konzipiert wurde. Bei der TOI-Methode gibt es eine/n TOI-Moderator/in, der/die die TeilnehmerInnen von Beginn an in die Lage versetzt, einzugreifen und bereits in der Phase der Visualisierung des „Problems“ mitzugestalten. Dies unterscheidet die TOI z. B. vom Forumtheater, bei dem erst in der Lösungsfindungsphase „interagiert“ wird. Die TOI-Methode bezieht somit die Perspektiven und Meinungen der anwesenden TeilnehmerInnen von Beginn an mit ein.

Häufige Anwendungsbereiche:

- Verhaltenstraining in großen und kleinen Gruppen
- Impuls oder zentraler Bestandteil von Dialogveranstaltungen
- Gesprächsführung, z. B. MitarbeiterInnengespräch oder Kommunikationstraining für Beauftragte im Unternehmen
- Gesprächsführung für PersonalreferentInnen: Wie führe ich ein gutes, ergebnisreiches Personalgespräch?
- (Bereichsübergreifende) Zusammenarbeit, Teamentwicklung
- Arbeitssicherheit für ProduktionsmitarbeiterInnen
- Servicetraining, KundInnenorientierung, Steigerung der Serviceleistung nach Unternehmensvorgaben, Servicequalität
- Führungskräfteentwicklung im Unternehmen, bis hin zur Mediation.

## **Seminartheater/Theater im Seminar**

Dieser Begriff wird unterschiedlich gebraucht, z. B. für:

- MitarbeiterInnen-Theater im Training/Seminar
- den Einsatz von SeminarschauspielerInnen\*
- oder den Einsatz szenisch-interaktiver Lernsettings, wie es beispielsweise die TOI-Methode bietet

\*Seminarschauspieler® bezeichnet professionelle RollenspielerInnen als InteraktionspartnerInnen in Training, Coaching oder Assessment(-Center). 2019 wurde der seit vielen Jahren in der Branche gängige Begriff von der Institut Synergie GmbH als Wortmarke eingetragen. Aktuell läuft in dieser Angelegenheit der Widerspruch.

### **Spiegeltheater**

Improvisation auf Basis der Beobachtung einer Veranstaltung in Form spontan improvisierter Szenen und kabarettistischer Einlagen.

Anwendung:

- Auflockerung für Kongresse und Fachtagungen
- Creative Summary: Inhaltliche Zusammenfassung von Tagungen oder Workshops oder Break-Out-Sessions

## 5. Unternehmenstheater im Spannungsfeld

### 5.1 Vorbemerkung

Die Kritik an der aristotelischen Form im Unternehmenstheater möchte ich außen vor lassen, da es im Wesentlichen Eventcharakter besitzt und die Fragen des Einsatzes von Theaterpädagogik kaum bis gar nicht tangiert. Es werden lediglich Themen aus dem Unternehmen aufgegriffen, dargestellt, hinterfragt, karikiert etc. Es kann gesehen werden wie ein Theaterbesuch, wenn auch wie ein wahrscheinlich nicht freiwilliger. Es greift nicht so stark in die Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen ein, da es, obwohl es eine Pflichtveranstaltung ist, Raum für unbewertete persönliche Reaktionen/Auseinandersetzungen lässt, wie bei einem Abend im Theater. Die Qualität der Theaterstücke sei dahingestellt. Es gibt auch talentierte StückeschreiberInnen.

Im Folgenden geht es mir um „kollektive“ oder partizipative Formate des Unternehmenstheaters und um „trainingsorientierte“ Formate.

### 5.2 Unternehmenstheater = Eigene Theaterform?

An dieser Stelle wage ich die Frage zu stellen, ob Unternehmenstheater eine eigene Theaterform darstellt bzw., wenn es eine eigene Theaterform wäre, ob diese dann eher ein Bestandteil der Unternehmenswelt oder der Theaterwelt wäre. Wie schon unter Punkt 4.1 erwähnt, gibt es keine einheitliche Definition von Unternehmenstheater. In Wikipedia taucht bei den Theatergattungen bzw. Theatergenres<sup>52</sup> Unternehmenstheater nicht auf, wohl aber die theaterpädagogischen Methoden, derer es sich bedient, wie Forumtheater, Improvisationstheater, Theater der Unterdrückten etc.

Ist Unternehmenstheater noch Kunst oder ist es als Gegenteil von Kunst aufzufassen? Ist es so etwas wie Kunsthandwerk? Ist es eine Dienstleistung, die bis ins kleinste Detail geplant, deren Ziele/Ergebnisse vorgegeben sind und deren Wirkung sich kontrollieren bzw. vorherbestimmen lässt? Bestimmte Wirkungen lassen sich im Theater aber nicht voraussagen.

Oder aber ist es eine Kunstform, die sich in die Dienste von Unternehmen begibt, aber trotzdem ihre Eigenständigkeit bewahren kann? Kann man Theaterformen überhaupt in Kunst und Nicht-Kunst einteilen? Impliziert „Applied Theatre“, als Überbegriff von Unternehmenstheater, dass es nach anderen als ästhetischen Kriterien zu beurteilen bzw. zu bewerten ist?

---

<sup>52</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Theatergenre>, 2021.

Auf all diese Fragen können keine eindeutigen Antworten gegeben werden. Sie hängen von sehr vielen Kriterien ab. All diese Komponenten befinden sich in transitiven Abhängigkeiten voneinander und je nachdem, welche Komponente man verändert, wird die Antwort anders ausfallen.

Nehmen wir die einfachste Definition von Theater: A spielt B während C zuschaut. In der Tradition des europäischen Literaturtheaters ist A der Schauspieler/die SchauspielerIn, B die Figur oder Rolle, die er/sie verkörpert und C der Zuschauer/die ZuschauerIn der Aufführung. Theater findet dabei immer in Kommunikation zwischen den SchauspielerInnen auf der Bühne und den ZuschauerInnen statt. Wie sieht das beim Unternehmenstheater aus? Im Unternehmenstheater wird die Formel verändert: „A spielt B und C (also der Zuschauende wird auch manchmal zu A, dem Spielenden) und X, wobei X der Einfluss des Unternehmens ist, das das Unternehmenstheater für die eigenen (nicht uneigennütigen) Ziele einsetzt. In der Rolle der Zuschauenden befinden sich KollegInnen, Vorgesetzte, Human Resources, KonkurrentInnen u. a., womit der bewertungsfreie Raum (Definition, S. 44) verschwindet und die damit verbundene Unbefangenheit auch.

Oftmals findet es abseits traditioneller Spielstätten, außerhalb der Kunstsphäre statt und wendet sich in besonderer Weise seinen AkteurInnen zu, sodass von einer Dominanz partizipatorischer Formen gesprochen werden kann. Spielformen oder ein Narrativ, wenn denn eines existiert, sind oft explizit auf ein Wirkungsversprechen hin maßgeschneidert. Wo nicht das Mitspielen im Zentrum des ästhetischen Ansatzes steht, wird dennoch im Aufführungskontext eine klare Handlungsaufforderung deutlich, die über die Aufführungssituation hinaus in die Gesellschaft und auf das darin identifizierte und mit theatralen Mitteln zu bearbeitende Problem verweist.<sup>53</sup>

Der Wesenskern des Impro-Theaters besteht in dieser Prozessorientierung. Es will ein Publikum unterhalten und besitzt keinen Bildungsanspruch im konventionellen Sinn.

Ganz allgemein formuliert, geht es den führenden TheaterpädagogInnen (Boal, Spolin, Johnstone) um die Entfaltung von kreativem Potenzial und um persönliches Wachstum.

Ich stelle diesen Fragen nun die Grundbedingungen dessen, was Theater definiert und ausmacht, gegenüber.

---

<sup>53</sup> Evers, Florian u. Lempa, Fabian: Forced Participation, S. 234, 2017.

### 5.3 Unternehmenstheater = Freies Spiel?

Es werden Wirkungsversprechen gegeben, es wird ein Problem identifiziert und das Theater auf dieses hin maßgeschneidert, es finden Handlungsaufforderungen statt. Applied Theatre-Formen sind machtvolle Werkzeuge, die bereitliegen, sich – plakativ gesprochen – einspannen zu lassen zum Guten oder zum Bösen, zur Kritik an der Gesellschaft oder zur Wiedereingliederung in dieselbe, zum Widerstand oder zum Marktkonformismus.<sup>54</sup>

Theaterpädagogische Methoden und ästhetische Strategien, wie etwa die des Theaters der Unterdrückten, können dazu verwendet werden, einer politisch unterdrückten Klasse zu einer Stimme zu verhelfen oder aber MitarbeiterInnen eines Unternehmens nach den Wünschen/Vorgaben von Human Resources oder Management zu beeinflussen oder zu formen. Hier stellt sich die Frage, ob Unternehmenstheater ein Werkzeug ist, dem „lediglich“ die ursprüngliche politische Intention amputiert wurde und inwiefern so etwas „legitim“ ist.

Das Forumtheater, das oft eingesetzt wird, ist der Klassiker des Theaters der Unterdrückten. Das Theater der Unterdrückten kombiniert Theater und Selbsterfahrung mit politischem Probehandeln. Es bietet viele Möglichkeiten der Aktivierung von im Alltag oft unterdrückten oder vernachlässigten, sozialen und kommunikativen Ressourcen in der spielerischen, ästhetischen und theatralen Begegnung von Menschen mit dem Ziel, ihnen ihre unterdrückte Situation deutlich zu machen und Lösungswege aufzuzeigen.

Beim Unternehmenstheater zielt der Einsatz aber nicht auf die persönliche Entwicklung, sondern letztlich auf den Unternehmenserfolg. Es soll dabei nicht ausgeschlossen werden, dass auch persönliche Entwicklung stattfinden könnte.

Florian Lempa formuliert, dass die Ausgangslage ein von außen identifiziertes Problem einer Gemeinschaft ist und die Vorstellung, dass spezifische gesellschaftliche Probleme in der Summe ihrer Teile aus einer Masse von Individuen mit Problemen bestehen, deren Handlungen, Haltung, Persönlichkeit, ja Subjektivität nicht festgeschrieben, sondern form- und veränderbar sind.<sup>55</sup>

Denn egal, ob die leitende Intention beim Applied Theatre einen fürsorglichen (benachteiligte Gruppen), einen didaktischen (Schule, Unternehmen), einen fordernden (Unternehmen) oder einen resozialisierenden (Gefängnis-)Charakter hat – ein einflussreicher Blick von außen hat den Zustand einer Gemeinschaft als außerhalb der selbstdefinierten Norm identifiziert und interveniert nun mit einem theatralen Veränderungsprozess.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Evers, Florian u. Lempa, Fabian: Forced Participation, S. 235, 2017.

<sup>55</sup> Ebd., 2017.

<sup>56</sup> Evers, Florian u. Lempa, Fabian: Forced Participation, S. 237, 2017.

Der soziale und persönliche Wert von Theaterarbeit sollte nicht auf den Erwerb bestimmter Fähigkeiten (Kompetenzen Softskills, Lernziele) im engeren Sinne reduziert werden. Problematisch ist zudem die Trennung in ästhetische, soziale und personale Kompetenzen, oft methodische Grundlage in der Theaterpädagogik, speziell in didaktischen Handreichungen oder Rahmenrichtlinien. Schließlich lässt sich die Produktivität von Umwegen und Sackgassen, Nicht-Verstehen und plötzlichen Ereignissen in der theatralen Praxis mit der Kategorie der Kompetenz nicht erfassen.<sup>57</sup>

## Freiwilligkeit

Wenn ich nochmals auf die Definition von Spiel von Roger Caillois<sup>58</sup> zurückgreife und seine Kriterien für Spiel, die im Grunde auch für das Theaterspiel gelten, dem Unternehmenstheater gegenüberstelle, ergeben sich folgende Diskrepanzen:

1. Spiele müssen freiwillig geschehen, andernfalls verlören sie ihren anziehenden, lustvollen Charakter. Für Huizinga, auf dessen Ausführungen Caillois' Definition aufbaut, ist Spiel eine Aktivität, die sich ausschließlich in Freiheit entfalten kann; wird sie befohlen, kann es sich hierbei nicht um Spiel handeln.<sup>59</sup> Diese Freiwilligkeit ist beim Unternehmenstheater alles andere als gegeben. Die Teilnahme an Theateraufführungen ist (meistens) Pflicht und gehört zur Arbeitszeit. Beim Unternehmenstheater besteht die Freiwilligkeit der Teilnahme, die ein fundamentaler Pfeiler des Theaters ist, also nicht. Für mich wird damit die Theaterform „Unternehmenstheater“ als Theater in Frage gestellt.
2. Spiele finden - sorgfältig vom Alltagsleben abgetrennt -, innerhalb bestimmter örtlicher und zeitlicher Grenzen statt.<sup>60</sup> Spiele sind für Caillois vom Leben klar abgegrenzte alternative Welten, in denen Menschen Optionen durchspielen können. Spielen kann man sogar als Unterbrechung des Alltags sehen. Diese Trennung/Unterbrechung findet im Unternehmenstheater nicht statt. Die Nicht-Trennung ist quasi die Bedingung, unter der Unternehmenstheater stattfinden kann und soll. Dieses Herausgenommensein aus dem Alltag wäre auch der Bereich, in dem eine persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung stattfinden könnte. Caillois und Huizinga gehen so weit zu sagen, dass ein Spiel einen Verlauf hat und seinen Sinn in sich selbst trägt. Der Sinn des Unternehmenstheaters liegt aber eindeutig außerhalb seiner selbst, da es für einen bestimmten, von außen vorgegebenen Zweck arbeitet.

---

<sup>57</sup> Lektionen 5 Theaterpädagogik (Hg.) Nix, Christoph u. a. Berlin: Theater der Zeit 2012. Vaßen, Florian: Theater + Pädagogik. Korrespondenzen von Theater und (Theater-) Pädagogik. S. 59, 2012.

<sup>58</sup> <https://www.ludologie.de/blog/news/roger-caillois-1913-1978-spiel-als-frage-der-inneren-haltung/>, 2016.

<sup>59</sup> Siehe auch Johan Huizinga (1872-1945): Homo ludens – Spiel als Ursprungsort von Kultur (ludologie.de), 2016.

<sup>60</sup> Das Spiel ist eine Tätigkeit, die ohne bewussten Zweck zum Vergnügen, zur Entspannung, aus Freude an ihr selbst und an ihrem Resultat ausgeübt wird.

3. Der Ausgang eines Spiels ist stets unvorhersehbar und auch dessen Verlauf ist ungewiss: Ein Spiel bietet Überraschungen und ist nicht im Voraus bekannt. Im Unternehmenstheater ist der Ausgang des Spiels nicht nur vorhersehbar, er ist vorgegeben, wenn nicht sogar vorbestimmt. Ihm fehlt ein wesentliches Element.
4. Spielen ist unproduktiv. Auch wenn es ein wirtschaftliches Moment enthält, so bringt es keine Güter, keinen Reichtum oder sonstigen Mehrwert hervor, weil lediglich eine Verschiebung von Eigentum zwischen den Spielern stattfindet. Unternehmenstheater zielt auf „Produktivität“ ab. Sei es Verbesserung der Kommunikation für eine effektivere Arbeitsweise oder zur Verbesserung des Absatzes.
5. Caillois' sechstes Spielmerkmal, die fiktive Betätigung, kann daher als Alternative zur Regelgebundenheit gelesen werden. Spiele sind von einem Bewusstsein, einer zweiten Wirklichkeit, die in Kontrast zum gewöhnlichen Dasein steht, begleitet.<sup>61</sup>  
Auch dieses Merkmal der fiktiven Betätigung wird im Unternehmenstheater nicht erfüllt.

Für Huizinga ist Spiel eine Aktivität, die sich ausschließlich in Freiheit entfalten kann; wird sie befohlen, kann es sich hierbei nicht um Spiel handeln.<sup>62</sup> Damit wäre nach Caillois und Huizinga das Unternehmenstheater im definierten Sinn kein Theater(spiel).

Wesentlich sind Spielfreude und die Selbstvergessenheit im Spiel.<sup>63</sup> Zum einen ist das Herstellen von Spielfreude nur möglich, wenn es keine vorgefertigte Meinung zum Thema gibt. Die ist aber beim Unternehmenstheater eindeutig nicht nur vorhanden, sondern vorgegeben.

Zum andern kann Selbstvergessenheit beim Unternehmenstheater, speziell in interaktiven Formen und bei Rollenspielen, nur schwer oder gar nicht aufkommen, da sich die MitarbeiterInnen auf einem Präsentierteller vor KollegInnen und/oder Vorgesetzten befinden und in Assessment-Centern unter Umständen existenzielle Folgen davon abhängen können, wie z. B. ein Karriereschritt im Unternehmen, ein neuer Job, eine Gehaltserhöhung oder ein Karriereeinschnitt.

Was der Form des Unternehmenstheaters auch zum Opfer fällt, ist die Auseinandersetzung mit biografischen und gesellschaftlichen (und beruflichen) Themen im Schutz von

<sup>61</sup> <https://www.ludologie.de/blog/news/roger-caillois-1913-1978-spiel-als-frage-der-inneren-haltung/>, 2016.

<sup>62</sup> Siehe auch Johan Huizinga (1872-1945): Homo ludens – Spiel als Ursprungsort von Kultur (ludologie.de), 2016.

<sup>63</sup> Wiese, Hajo; Günther, Michaela; Ruping, Bernd: Theatrales Lernen als philosophische Praxis für Schule und Freizeit. Band 1. Uckerland-Milow: Schibri-Verlag, S. 17, 74. 2006.

Rollen und den Regeln von Bühne. Damit entfällt auch das freie Experimentieren mit Werten, Haltungen und Seinsformen.

In Auftrag gegeben werden oft Theaterstücke, die für die gesamte Belegschaft konzipiert sind und unbequeme Themen und Aufgaben der Geschäftsleitung durch ihre szenische Darstellung bildhaft legitimieren. Das kann z. B. durch die szenische Rechtfertigung von Überstunden erfolgen oder durch die Darstellung (angeblich) notwendiger Veränderungen und Entlassungen aufgrund von Wettbewerbsdruck, Firmenfusionen und Rationalisierungen. Kritiker des Unternehmenstheaters sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Instrumentalisierung“ des Mediums Theater. Theaterstücke werden genutzt, um Kondensationskerne für das natürliche Kommunikationsbedürfnis der MitarbeiterInnen zu liefern, die Themen mit Mitteln des Theaters auf Firmenevents, MitarbeiterInnen-Versammlungen etc. zu transportieren oder die Gespräche auf Fachtagungen, Messen, Symposien schon zu Beginn in die „richtigen Bahnen“ zu lenken.

Die Teilnahme an der Theateraufführung ist Pflicht und gehört zur Arbeitszeit. Für mich entfällt hier die Freiwilligkeit der Teilnahme, die ein fundamentaler Pfeiler des Theaters ist.

Genauso sieht es mit der Teilnahme an den Workshops aus, die – mit welcher Methode auch immer – zur Aufführung führen. Oder den Assessment-Centern. Die Teilnahme ist letztlich Pflicht, auch wenn eventuell eine Scheinfreiwilligkeit vorhanden ist. Allein in Erwägung zu ziehen, nicht teilzunehmen, könnte negative Konsequenzen haben: Wer nicht teilnimmt hat schon „verloren“.

Ein einmaliges Event wird keine nachhaltige Wirkung auf MitarbeiterInnen oder Führung und Führungsqualität haben. Es kann als Türöffner gesehen werden. Um Nachhaltigkeit zu erzielen, fängt die eigentliche Arbeit jetzt erst an und beinhaltet einen längeren Lernprozess. Niemand kann nach einer Stunde Englischunterricht die Sprache sprechen. Es ist nur der Beginn eines Lernprozesses. Und an dieser Stelle wird oft die Chance vertan, da keine Nachbearbeitung der angestoßenen Prozesse erfolgt und eine Prozessbegleitung fehlt.

## 5.4 Unternehmenstheater = Theaterpädagogische Spielwiese?

### 5.4.1 Unternehmenstheater aus Sicht der Theaterpädagogik

Goethe in Dichtung und Wahrheit: „Ein gutes Kunstwerk kann und wird zwar moralische Folgen haben, aber moralische Zwecke vom Künstler zu fordern, heißt, ihm das Handwerk zu verderben.“

Hätte man Luigi Pirandello, Nobelpreisträger 1934 für Literatur, zum Unternehmenstheater befragen können, hätte er vermutlich geantwortet: „Wenn man Kunst und Propaganda

miteinander vereinen will, schadet man beiden. Das der Kunst Eigene ist die Fantasie, die Erfindung der Einbildungskraft: soll aber eine Propaganda wirksam sein, dann muss sie sich umgekehrt, auf exakte dokumentarische Beweise stützen. Eine Kunst, die sich zum Werkzeug einer propagandistischen Aktion macht, verurteilt sich selbst, gibt sich selbst auf.“ (Aus einer Rede Pirandellos vor der Italienischen Akademie der Wissenschaften. Vgl. M. Abba Im: Il Damma 1936)<sup>64</sup>

Diese Aussage auf das Unternehmenstheater anzuwenden, hieße vorauszusetzen, dass Unternehmenstheater Kunst ist und aus soziologischer Sicht als eine Sonderform sozialer Interaktion gelten kann<sup>65</sup>, und die Ziele des Unternehmenstheaters mit Propaganda gleichzusetzen, was einen Schritt zu weit gehen würde, aber Anklänge davon lassen sich bei der Aufgabenstellung des Unternehmenstheaters durchaus vermuten.

Wie lässt sich die Rolle der TheaterpädagogInnen in diesem Kontext betrachten?

Wie bereits in Kapitel 3.3.2 ausgeführt, ist für die Arbeit eines/r TheaterpädagogIn eine reflektierte persönliche, professionelle Haltung grundlegend. Eine professionelle Haltung ist eine konzeptionell begründete und reflektierte Zielvorstellung über die eigene Rolle in einem spezifischen Setting. Sie enthält persönliche Wertsetzungen, Motive und Handlungsdispositionen und ist ein Teil der professionellen Identität.

Beim Unternehmenstheater wird darüber hinaus die Steuerungskompetenz des Theaterpädagogen beschnitten, mit der er den äußeren Rahmen des Settings gestaltet und lenkt.

#### 5.4.2 Theaterpädagogisches Manifest und Internationales Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET)

Dieses Manifest richtet sich an die EntscheidungsträgerInnen aller institutioneller und politischer Ebenen, an Führungskräfte in Wirtschaft und Verwaltung, ebenso wie an kommunale, regionale und föderale, nationale und europäische Entscheidungsgremien und soll als Leitfaden für die Einrichtung neuer Projekte und Institutionen, wie auch für die institutionelle Förderung im Bereich kultureller Bildung angewandt werden.<sup>66</sup> Für TheaterpädagogInnen sind kooperative, demokratische und inklusive Prozesse selbstverständlich und Grundlage ihrer Arbeit. Die theaterpädagogische Praxis im deutschsprachigen Raum gilt vielen Ländern als Vorbild. 2011 haben TheaterpädagogInnen international gemeinsame

---

<sup>64</sup> Kindermann, Heinz: Die Funktion des Publikums im Theater, S. 19, 1971.

<sup>65</sup> Nach Taube, Gerd: <https://www.kubi-online.de/artikel/theater-kulturelle-bildung>, 2013 / 2012.

<sup>66</sup> <https://www.butinfo.de/downloads/allgemeines-theaterpaedagogisches-manifest>, 2021.

Wertmaßstäbe zum Verhalten und zur Ethik ihrer Arbeit gesetzt und veröffentlicht<sup>67</sup>. Inwieweit kooperative, demokratische und inklusive Prozesse im Unternehmenstheater vorzufinden sind, lässt sich im Einzelnen nicht überprüfen, aber man kann aufgrund der Anforderungen von Unternehmensseite und den Angeboten der AnbieterInnen von Unternehmenstheater davon ausgehen, dass demokratische Prozesse zumindest Einschränkungen unterliegen.

In Abschnitt II der Berufsethik des Internationalen Übereinkommens über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET) wird unter Punkt 5 „Weltoffenheit/Verbot wirtschaftlicher Ausbeutung“ folgendes formuliert:

TheaterpädagogInnen öffnen durch ihre Arbeit den Lernenden Horizonte zur Selbst- und Weltwahrnehmung, zu Vielfalt und Diversität, zur sozialästhetischen Forschung und Gestaltung. Das Interesse und die Motivation der Lernenden, ihre Gesundheit, ihr Wohlbefinden und ihre persönliche Entwicklung sowie die Entfaltung ihrer Kompetenzen stehen über formalen und wirtschaftlichen Erfolgszielen.<sup>68</sup>

Hier wird eindeutig formuliert, dass das, was Theater ursprünglich beabsichtigt, vor allem die persönliche Entwicklung über den wirtschaftlichen Zielen stehen soll. Ich will dem interaktiven Unternehmenstheater nicht von vornherein absprechen, dass auch Persönlichkeitsentwicklung bei den interaktiven Formen stattfindet, aber im Vordergrund stehen eindeutig die wirtschaftlichen Interessen und Erfolge des Unternehmens.

Für TheaterpädagogInnen sind kooperative, demokratische und inklusive Prozesse selbstverständlich und Grundlage ihrer Arbeit. Die theaterpädagogische Praxis im deutschsprachigen Raum gilt vielen Ländern als Vorbild. Inwieweit sich die demokratischen Prozesse beim Unternehmenstheater durchführen lassen und nicht der „Diktatur“ des vereinbarten Ergebnisses unterliegen, soll hier offen bleiben.

Florian Evers und Fabian Lempa reflektieren auch die ethischen Ambivalenzen dieses Theaters der Intervention: die Agenda der GeldgeberInnen und das „Sendungsbewusstsein“ dieser Intervention in sozialen Kontexten. Das freie Spiel erscheint aus diesem Blickwinkel zumindest manipulierbar.<sup>69</sup>

Mira Sack betont ausdrücklich, dass sich die theaterpädagogische „Königsdisziplin“ als genuine Praxis ästhetischer Bildung versteht und verwahrt sich vehement gegen eine Indienstnahme für andere, außerhalb des Theaterspielens angesiedelte Ziele und Zwecke (vgl. Kapitel 3.3.1).<sup>70</sup> Aber genau das passiert beim Unternehmenstheater. Das Theater,

---

<sup>67</sup> vgl. ÜVET, 2011

<sup>68</sup> Adigüzel, Ömer, Domkowsky, Romi, Ute u. a.: Internationales Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET). Anta-ya (TR), 31. März 2011.

<sup>69</sup> Evers, Florian u. Lempa, Fabian: Forced Participation, S. 236, 2017.

<sup>70</sup> Sack, Mira: Didaktische Radiale, S. 105, 2012.

vor allem die „kollektive“ oder partizipative Formate (siehe auch Kapitel 3.3.9 „Werkzeuge des Unternehmenstheaters und Einsatzmöglichkeiten“), werden für außerhalb des Spielens angesiedelte Zwecke in Unternehmen eingesetzt.

Wie schon im Punkt 3.1.1 „Annäherung an die Theaterpädagogik“ ausgeführt, braucht Theaterpädagogik und damit auch das Theater verwertungsarme Räume, um ihre selbstgesteckten und nur durch nicht-intentionale Haltungen herstellbaren Ziele zu erreichen.<sup>71</sup>

Beim Einsatz von interaktiven Methoden im Unternehmenstheater sehe ich dabei große Diskrepanzen. Dies beginnt bei den selbstgesteckten Zielen. Die Ziele werden zu großen Teilen von der Unternehmensführung, von Human Resources, von Beratern etc. vorgegeben. Auch die nicht-intentionalen Haltungen dürften nicht herstellbar sein, da der Einsatz von Unternehmenstheater deutlich vorgegebenen Intentionen folgt.

### 5.4.3 Einstellung der TheaterpädagogInnen zum Unternehmenstheater

Betrachtet man die oben gemachten Ausführungen, könnte man die Frage stellen, ob sich die Berufsethik der TheaterpädagogInnen überlebt hat. Aber dies wäre viel zu kurz gedacht und würde der Komplexität des Themas nicht gerecht werden.

Vorweg muss festgestellt werden, dass bei sich den Anbietern von Unternehmenstheater sehr viele Berufe tummeln: SchauspielerInnen, RegisseurInnen, BeraterInnen, KommunikationstrainerInnen, MusikerInnen, SängerInnen, SprecherInnen, Choreografinnen, TänzerInnen, SchauspielpädagogInnen, VokalpädagogInnen, ModeratorInnen, PsychologInnen, Coaches und eben auch TheaterpädagogInnen. An dieser Stelle entstehen wieder sehr viele Fragen, wie z. B. brauchen die Unternehmen eigentlich nicht viel mehr TheaterpädagogInnen für ihre Probleme? Würde ein nachhaltigerer Einsatz von Theaterpädagogik im Unternehmen dasselbe Ergebnis haben, ohne strikte Vorgaben des Unternehmens, allein durch die Persönlichkeitsentwicklung der MitarbeiterInnen im bewertungsfreien Raum? Könnte man im Unternehmen durch Erfahrungen der Führung mit theaterpädagogischen Instrumenten größere Veränderungen herbeiführen als „unten“ zu beginnen? Oder in eine andere Richtung: Besitzen all diese Berufe theaterpädagogische Kompetenzen? Wieviel ist Effekt, wieviel ist nachhaltig? etc. Diese Fragen gehen aber über den gesteckten Rahmen dieser Arbeit hinaus.

#### Exkurs Arbeitsmarkt

Um zu verstehen, weswegen Unternehmenstheater für TheaterpädagogInnen als interessant erscheint, sollte man sich die Berufschancen für TheaterpädagogInnen ansehen.

---

<sup>71</sup> Meyer, Jörg: Theorien der Theaterpädagogik. Präsentation S. 6, 2019.

Folgt man dem Ergebnis für den Beruf des/der Theaterpädagogen/in des Jobfuturomaten<sup>72</sup> im Internet, so ist die positive Nachricht, dass die Chance, den Beruf des Theaterpädagogen zu automatisieren gleich „0“ ist. Vor allem folgende Kompetenzen bewirken das: Bildungsarbeit, Didaktik, Theater-/Pädagogik, Methodik, Theaterspiel/-therapie.

Allerdings sieht die Zahl der offenen Stellen im Verhältnis zu den Arbeitslosen betrüblich aus: 17 zu 364. Ebenso das Einkommen, das seit 2012 nur um 3% gestiegen ist, während die Steigerung bei anderen Berufen bei 17,3% im selben Zeitraum lag.

#### Dieser Beruf gehört zur Berufsgruppe „Experten in der Kunst- und Theaterpädagogik“

<b>Beschäftigte:</b>	1.366	+52,8% seit 2012	▲
<b>offene Stellen:</b>	17	+183,3% seit 2012	▲
<b>Arbeitslose:</b>	364	-11% seit 2012	▶
<b>Entgelt:</b>	2.978€ brutto	+3% seit 2012	▶

Stand: 31.12.2019

Abbildung 1<sup>73</sup>

#### Beschäftigte Experten in der Kunst- und Theaterpädagogik

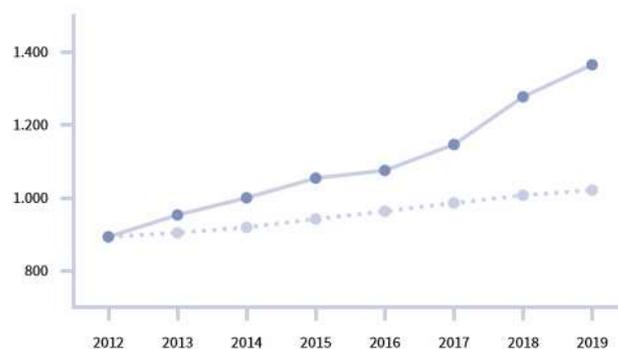


Abbildung 2<sup>74</sup>

<sup>72</sup> <https://job-futuromat.iab.de/#result-graphs>, 2021.

<sup>73</sup> <https://job-futuromat.iab.de/#result-graphs>, 2021.

<sup>74</sup> Ebd. 2021.

Was erfreulich ist, ist die Entwicklung der Stellen. Das Angebot hat sich seit 2012 mehr als verdoppelt.

Keith Johnstone sagt: „Man muss ein sehr hartnäckiger Mensch sein, um in unserer Kultur Künstler zu bleiben.“ oder anders ausgedrückt: Kann es sich ein Theaterpädagoge überhaupt leisten, wählerisch auf dem Arbeitsmarkt zu sein? Ich glaube nein.

Die Frage, was TheaterpädagogInnen (SchauspielerInnen, Regisseurinnen etc.) veranlasst, sich vor den „Karren“ der Unternehmen spannen zu lassen, beantwortet sich damit fast von selbst. Interessant wäre zu erforschen, wie weit der Grad der Instrumentalisierung geht bzw. gehen kann.

Die nächste Frage ist: Wie weit muss sich Kunst/Theaterpädagogik beugen, um zu überleben? Auch das ist eine Frage, die nicht generell beantwortet werden kann und die zu diskutieren über den Umfang dieser Arbeit weit hinausginge.

## 6. Schlussbemerkung

In jedem Fall kann Unternehmenstheater als ein Interventionsmittel von Unternehmensberatung im weitesten Sinn gesehen werden, das vor allem von Großunternehmen und Konzernen eingesetzt wird und seine Wirkung vor allem im emotionalen Bereich entfalten soll. Es wirkt direkter als die bekannten Medien, wie Präsentationen, Vorträge, Firmenzeitungen.

Emotional greift das Unternehmenstheater sowohl auf der individuellen Ebene bei den ZuschauerInnen als auch auf der des emotionalen Wertgefüges des sozialen Systems, da Personen und Strukturen interdependent miteinander in Verbindung stehen. Es ist durchaus möglich, dass als Folge eines Theaterstücks die Unternehmensleitlinien, das Zeitmanagement, die Unternehmenskommunikation von Grund auf neu diskutiert und verändert werden.<sup>75</sup>

Sprute sieht das Unternehmenstheater als Interventionsmittel bei Unternehmen, was das Unternehmenstheater weiter in Richtung Unternehmen rückt, denn in die Richtung Theater. Ich würde sogar noch weiter gehen und es als Managementwerkzeug sehen.

Das Unternehmenstheater könnte sich auch deutlich von der Theaterpädagogik abgrenzen, wie es z. B. auch die Theatertherapie macht und sozusagen ein eigenes Genre im Bereich Unternehmensinterventionen werden.

Die Theatertherapie z. B. wird mehr dem Bereich Therapie zugeordnet und TheaterpädagogInnen grenzen sich deutlich davon ab. Die Theatertherapie hat eigene Methoden und eigene Werkzeuge. In der Theatertherapie werden Elemente der Mythologie, wie die 6-Bilder-Geschichte und Heldenreise; Elemente der Theaterpädagogik, wie biografisches Rollenspiel; Elemente der Psychologie; Elemente der Psychoanalyse wie Imagination und Fantasiereise, Märchen, Archetypen und Symbole eingesetzt.

Eine eigene Theaterform hingegen ließe sich meines Erachtens nicht vertreten, da im Unternehmenstheater viele bestehende Theaterformen, wie z. B. das Impro-Theater, Forumtheater, Rollenspiele etc. eingesetzt werden. Auch der Begriff Theater für Unternehmen wäre möglich. Eigentlich ist es ja heute schon eine „eigene Welt“ mit „eigenen Gesetzmäßigkeiten“.

Unter Umständen ist das Unternehmenstheater aber eine Antwort der Gesellschaft auf das Theater unserer Zeit. Vielleicht benötigt unsere Gesellschaft genau das Theater in dieser Form als Unterstützung für ihren Erfolg? Das würde bedeuten, dass sich die Form

---

<sup>75</sup> Sprute, Christian: Das Interventionspotential des Unternehmenstheater, S. 144, 2000-

des Theaters geändert hat, an die Bedürfnisse angepasst hat und seine Aufgaben und seinen Sinn jetzt jenseits des eigentlichen Zwecks liegen. Oder man kann es als selbst lernendes System betrachten, das die Bedürfnisse der Gesellschaft vorweg nimmt.

Die Zahl der AnbieterInnen von Unternehmenstheater steigt. Bei Großunternehmen ist es inzwischen fast Usus, Werkzeuge des Theaters im Unternehmenskontext einzusetzen. Kreativität, Emotionalität und Inspiration gewinnen immer mehr an Bedeutung im Unternehmenskontext. Deswegen werden auch Elemente der Theaterpädagogik an Bedeutung gewinnen.

Bleibt zu hoffen, auch zum Wohle der Menschen und der Gesellschaft.

## 7. Literaturverzeichnis

### I. SELBSTSTÄNDIGE Literatur

Adıgüzel, Ömer (ÇDD); Koch, Gerd (BAG Spiel & Theater); Domkowsky, Romi; u. a.: Internationales Übereinkommen über das Verhalten und zur Ethik von Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen (ÜVET). Antalya (TR), 31. März 2011.

Anklam, Sandra; Meyer, Verena; Reyer, Thomas: Didaktik und Methodik in der Theaterpädagogik. Szenisch-Systemisch: Eine Frage der Haltung!?. 2. Aufl. Friedrich Verlag GmbH, Hannover 2020.

Böhm, Sandra; Koch, Jürgen: Bedarfsorientiertes Theater in Europe. Eine Branchenstudie 2003., Berlin: Freie Universität Berlin 2004.

Funke, Amelie; Havermann-Feye, Maria: Training mit Theater. 1. Aufl. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH 2004.

Hentschel, Ulrike: Theaterspielen als ästhetische Bildung. Über einen Beitrag produktiven künstlerischen Gestaltens zur Selbstbildung. 3. Auflage. Uckerland/OT Milow: Schibri Verlag 2010.

Hippe, Lorenz; Rudolph, Claudia: DAS THEATERPÄDAGOGISCHE MANIFEST 2017, Berlin 2017.

Höhn, Jessica: Theaterpädagogik. Grundlagen, Zielgruppen, Übungen. 2. Aufl. Leipzig: Henschel Verlag 2018.

Kindermann, Heinz: Die Funktion des Publikums im Theater. Österreichische Akademie der Wissenschaften – Philosophisch-historische Klasse, Sitzungsberichte, 273. Band, 3. Abhandlung. Wien 1971: Hermann Böhlaus Nachf./Wien-köln-Graz, Kommissionsverlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.

Koch, Gerd; Streisand, Marianne u. a.: Wörterbuch der Theaterpädagogik. 1. Aufl. Uckerland: Schibri-Verlag 2003.

Schreyögg, Georg; Dabitz, Robert: Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz. Wiesbaden: Gabler 1999.

Sprute, Christian: Das Interventionspotential des Unternehmenstheater in der Organisationsberatung. Oldenburg: Diplom.de 2000.

Wiese, Hajo; Günther Michaela; Ruping, Bernd: Theatrales Lernen als philosophische Praxis für Schule und Freizeit. Band 1. Uckerland-Milow: Schibri-Verlag, 2006.

## **II. Sammelbände**

- Evers, Florian: Personalauswahlverfahren als intervenierendes Spiel. In: Warstadt, Matthias u. a. (Hrsg.): Theater als Intervention. Berlin: Verlag Theater der Zeit 2015, S. 87-91.
- Felt, Ulrike: Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Perspektiven der Wissenschaftsforschung. In: Hug, Theo (Hrsg.): Wie kommt Wissenschaft zu Wissen? Baltmannsweiler: Schneider Verlag 2001, S. 11 - 26. Kurzinformation für die schriftliche Abschlussarbeit Theaterpädagogik (Quelle Hochschule Osnabrück/Lingen).
- Fischer-Lichte, Erika: Theater als Zeichensystem. In: Mangold, Christiane (Hrsg.): Theatertheorie Darstellendes Spiel. Braunschweig: Bildungshaus Schulbuchverlage 2010, S. 15.
- Evers, Florian, Lempa, Fabian: Forced Participation. Seminarschauspiel in der Personalentwicklung. In: Warstat, Matthias u. a. (Hrsg.): Applied Theatre. Rahmen und Positionen. Berlin: Verlag Theater der Zeit 2017, S. 236 - 250.
- Sack, Mira: Didaktische Radiale. Reflexionswege für die Theaterpädagogik. In: Nix, Christoph u. a. (Hrsg.): Lektionen 5 Theaterpädagogik. Berlin: Theater der Zeit 2012.
- Ruping, Bernd: Darstellende Kommunikation. In: Koch, Gerd/Streisand, Marianne (Hrsg.): Wörterbuch der Theaterpädagogik. Berlin, Milow und Strasburg: Schibri-Verlag 2003, S. 65 - 67.
- Vaßen, Florian: Theater + Pädagogik. Korrespondenzen von Theater und (Theater-) Pädagogik. In: Nix, Christoph u. a. (Hrsg.): Theaterpädagogik. Berlin: Theater der Zeit 2012.
- Warstat, Matthias: Applied Theatre. Theater der Intervention. In: Warstat, Matthias u. a. (Hrsg.): Theater als Intervention. Berlin: Verlag Theater der Zeit 2015, S.10.

## **III. Zeitschriften**

- Anklam, Sandra; Meyer, Verena; Reyer, Thomas: Systemische Didaktik: Haltung ist die erste Intervention. Oder: Warum es sich für Theaterpädagog\*innen lohnt, vom Konstruktivismus zu lernen. In: Korrespondenzen – Zeitschrift für Theaterpädagogik – 35. Jahrgang, Ausgabe 75, S. 18 ff.
- Hentschel, Ulrike: Theater – Didaktik – Probieren. Didaktik als Theorie der Praxis. In: Korrespondenzen – Zeitschrift für Theaterpädagogik – 35. Jahrgang, Ausgabe 75, 2020, S. 14 ff.

Siebenbrock, Jan: Die gesellschaftliche Relevanz der Theaterpädagogik. Plädoyer für eine Wirkungsforschung. In: Korrespondenzen – Zeitschrift für Theaterpädagogik – 36. Jahrgang, Ausgabe 77, 2020. S. 27.

Strasser, Felix: Zwischen Baumkuchen und Brecht – Theaterpädagogik am Theater Konstanz. In: Korrespondenzen – Zeitschrift für Theaterpädagogik – 24. Jahrgang, Heft 52, 2008, S. 38 ff.

Wiese, Hans-Joachim: Erfahrung als Kategorie der Theaterpädagogik. In: Korrespondenzen – Zeitschrift für Theaterpädagogik – 19. Jahrgang, Ausgabe 42, 2003, S. 26 ff.

#### **IV. Zeitungen**

Ehrhardt, Constanze: Rollenspiele in der Chefetage. Was hat Theaterspielen mit Arbeit zu tun? Erstaunlich viel. Daher entdecken findige Unternehmen die Vorteile kreativen Spiels. In: FAZ 27./28. Dezember 2014 – Nr. 300, Seite C2.

Theiling, Caroline: Brücke zwischen Schule und Freizeit. Pädagogin Juliane Schäfer in Lengerich aktiv. In: Lingener Tagespost (2013), 27.05.2013.

#### **V. Internetquellen**

Art of Change: Art of Change Business Theater Change Management: In: <http://www.artofchange.de>, Stand 2021. URL <http://www.artofchange.de> (Letzter Abruf 03.08.2021)

Bingen von, Hildegard: Zitate. In: <https://gutezitate.com>. Stand 2021. URL: <https://gutezitate.com/zitate/?q=Ich+habe+alles+in+mir%2C+wodurch+ich+wirken+kann.&t=1>. ( Letzter Abruf 02.08.2021)

Der Bundesverband Theaterpädagogik e.V. | BuT e.V. ([butinfo.de](http://butinfo.de)): Aufgaben und Ziele. In: <https://www.butinfo.de/aufgaben-und-ziele>, Stand; 29.06.2021. URL: <https://www.butinfo.de/?url=https%3A%2F%2Fwww.butinfo.de%2Faufgaben-und-ziele> ( Letzter Abruf am 29.06.2021).

Ditgen, Jan: Good Vibrations Theater. In: <https://www.good-vibrations-theater.de>, Stand 2021. URL: <https://www.good-vibrations-theater.de/index.php> ( Letzter Abruf 03.08.2021)

Eybe, Christine: tlm team lösungsmanagement. In: <https://www.tlm.training/>, Stand 2021, (letzter Aufruf 03.08.2021)

Graën Dr., Stefan, Richter, Katrin. u. a.: Die Comedy-Company. In: <https://comedy-company.de/unternehmens-theater>, Stand 2021. (Letzter Abruf 03.08.2021)

- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. In: <https://www.gesetze-im-internet.de>, Stand 23.05.1949. URL: <https://www.gesetze-im-internet.de/gg/BJNR000010949.html>. (Letzter Abruf 02.08.2021)
- Grundl, Erhard: Die BRÜSSELER ERKLÄRUNG – für die Freiheit der Kunst. In: <https://www.erhard-grundl.de/bruesseler-erklaerung-fuer-die-freiheit-der-kunst/>. 1. Juli 2018 (Letzter Abruf am 26.07.2021)
- Korn, Renke: Zur Funktion des Theaters. In: Zur Funktion des Theaters ([renke-korn.de](http://www.renke-korn.de)) Stand:1967. URL: [http://www.renke-korn.de/Theaterstuecke/Die\\_Ueberlebenden/Zur\\_Funktion\\_des\\_Theaters/zur\\_funktion\\_des\\_theaters.html](http://www.renke-korn.de/Theaterstuecke/Die_Ueberlebenden/Zur_Funktion_des_Theaters/zur_funktion_des_theaters.html) (Letzter Abruf am 02.08.2021).
- Matthes, Holger: Literaturverzeichnis. In: [www.diplom-reader.de](http://www.diplom-reader.de). Stand: 07.10.2012. Url: <http://www.holgermatthes.de/diplom-reader/diplomarbeit/literaturverzeichnis.php> (Letzter Abruf am 11.10.2013).
- Stampfl, Nora: Roger Caillois (1913-1978): Spiel als Frage der inneren Haltung. In: Roger Caillois (1913-1978): Spiel als Frage der inneren Haltung ([ludologie.de](http://www.ludologie.de)). Stand: 05.01.2016. In: URL: [https://www.ludologie.de/blog/news/roger-caillois-1913-1978-spiel-als-frage-der-inneren-haltung/?tx\\_news\\_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx\\_news\\_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=70eea2991493af78a55fa70d064d6a5b](https://www.ludologie.de/blog/news/roger-caillois-1913-1978-spiel-als-frage-der-inneren-haltung/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=70eea2991493af78a55fa70d064d6a5b) (Letzter Abruf am 29.06.2021).
- Stampfl, Nora: Johan Huizinga (1872-1945): Homo ludens – Spiel als Ursprungsort von Kultur. In: Johan Huizinga (1872-1945): Homo ludens – Spiel als Ursprungsort von Kultur ([ludologie.de](http://www.ludologie.de)) Stand 05.01.2016. URL: <https://www.ludologie.de/multiplayer/detailansicht/news/johan-huizinga-1872-1945-homo-ludens-spiel-als-ursprungsort-von-kultur> (Letzter Abruf am 02.08.2021).
- Sting, Wolfgang: Ästhetische Praxis des Theaters als Intervention, Partizipation oder einfach nur ästhetische Erfahrung? In: Ästhetische Praxis des Theaters als Intervention, Partizipation oder einfach nur ästhetische Erfahrung? Stand: 20.06.2021. URL: [Ästhetische Praxis des Theaters als Intervention, Partizipation oder einfach nur ästhetische Erfahrung? | kubi-online](http://www.kubi-online.de) (Letzter Abruf am 03.08.2021).
- Wichmann, Rainer, Hellstern, Bernhard: Scharlatan – Theater für Veränderungen. In: <https://scharlatan.de/>, Stand 2021. URL: <https://scharlatan.de/> ( Letzter Abruf 03.08.2021)

Wikipedia: Theaterpädagogik. In: Theaterpädagogik – Wikipedia, Stand: 29.06.2021.  
URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Theaterp%C3%A4dagogik> (Letzter Abruf am 03.08.2021).

Wikipedia: Theatergenre. In: Theatergenre – Wikipedia, Stand 27. Juli 2020. URL:  
<https://de.wikipedia.org/wiki/Theatergenre> ( Letzter Abruf 03.08.2021)

## **VI. Abbildungen**

Abb.1

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. „Experten in der Kunst- und Theaterpädagogik“. Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg. In: Automatisierbarkeit im (Wunsch-)Beruf | Job-Futuromat (iab.de).Stand: 31.12.2019. URL: <https://job-futuromat.iab.de/#top> ( Letzter Abruf 03.08.2021)

Abb. 2

Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit. Beschäftigte Experten in der Kunst- und Theaterpädagogik. Quelle: Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Nürnberg. In: Automatisierbarkeit im (Wunsch-)Beruf | Job-Futuromat (iab.de).Stand: 31.12.2019. URL: <https://job-futuromat.iab.de/#result-graphs> ( Letzter Abruf 03.08.2021)

## **VI. Sonstige Literatur**

Meyer, Jörg: Theorien der Theaterpädagogik. Präsentation Seminar Theaterwerkstatt Heidelberg. 23.07.2019.

## Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Gernsheim, 03.08.2021