



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

—
Leonie Pohlmann

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.



Masterarbeitstitel

**Alles nur Theater?
Der Einsatz von Theatermethoden in der
Organisationsentwicklung**

R
P TU

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 <i>Erkenntnisinteresse und Forschungsfrage</i>	1
1.2 <i>Vorgehen und Aufbau der Arbeit.....</i>	3
2 Theater und Organisationsberatung	5
2.1 <i>Theater und Organisationsberatung – ein Forschungsüberblick.....</i>	5
2.2 <i>Unternehmenstheater oder Theater-Methoden? Eine Begriffsbestimmung</i>	9
3 Prinzipien der Organisationsentwicklung.....	13
3.1 <i>Abgrenzung zu anderen Beratungsformen.....</i>	13
3.2 <i>Systemtheoretische Grundlagen</i>	15
3.3 <i>Grundprinzipien der Organisationsentwicklung</i>	19
3.4 <i>Goffmans Inszenierungs- und Rollentheorie</i>	24
3.5 <i>Zwischenfazit</i>	26
4 Alles nur Theater? Zusammenhänge zwischen Theater und Organisationsentwicklung	27
4.1 <i>Systemtheoretisches Theater und systemische Theaterpädagogik.....</i>	27
4.2 <i>Performativität.....</i>	31
4.3 <i>Inszenierung und Rolle in Schauspiel und Theater</i>	36
4.4 <i>Lernen durch Theater.....</i>	39
4.5 <i>Zuschauen und Mitspielen: Partizipation ermöglichen.....</i>	43
4.6 <i>Zwischenfazit: Veränderungen mit Theater gestalten.....</i>	46
5 Bildertheater in der Teamentwicklung	48
5.1 <i>Teamentwicklung als OE-Maßnahme</i>	49
5.2 <i>Bildertheater als Theater-Methode.....</i>	51
5.3 <i>Einsatz von Bildertheater in der Teamentwicklung</i>	52
6 Fazit.....	56

7 Literaturverzeichnis	61
Anhang: Methodenverzeichnis.....	IV
Eigenständige Erklärung	VI

Abkürzungsverzeichnis

OE	Organisationsentwicklung
TE	Teamentwicklung
UT	Unternehmenstheater

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Phasen-Modell des Wandels (nach Umlauf 2021, S.8).	24
Abbildung 2: Analysekontext der Organisationsentwicklung für den Mehrwert von Theater-Methoden, eigene Darstellung	27
Abbildung 3: Mehrwert von Theater-Methoden in den Phasen der Veränderung, eigene Darstellung (aufbauend auf Umlauf 2021, S. 8).	49
Abbildung 4: Wirkung der Methode Bildertheater im 3-Phasen-Modell, eigene Darstellung (aufbauend auf Umlauf 2021, S. 8).....	57

1 Einleitung

1.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsfrage

Theater und Organisationsentwicklung – gibt es da einen Zusammenhang? Dieser lässt sich zunächst über den Begriff des Unternehmenstheaters herstellen, welcher in den 90er Jahren seinen Einzug in die Beratungslandschaft erhalten hat und heutzutage oft als Großgruppenformat in Überblickswerken der Organisationsentwicklung (fortan: OE) Erwähnung findet (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 144 f.). Seit diesem Zeitraum finden sich vermehrt Anbieter im deutschsprachigen Raum, die Unternehmenstheater als Beratungsmethode in ihrem Portfolio aufführen.¹ Unter diesen Begriff werden dabei unterschiedliche methodische Ansätze gefasst. Diese reichen von Theateraufführungen von professionellen Schauspielenden bis hin zu dem Einsatz von Methoden aus der Theaterpädagogik in organisationalen Kontexten, welche die Mitarbeitenden² aktiv Schauspielen lassen. Diese Entwicklung mag auf den ersten Blick verwundern. Theater in seiner traditionellen Form, in welcher die Zuschauenden als passives Publikum eines von Schauspielenden vorgetragenen Stücks fungieren, welches vielleicht nichts mit ihrer direkten Lebensrealität zu tun hat, wirkt auf den ersten Blick nicht nach einer Methode, die sinnvoll und nachhaltig in Beratungsprozesse integriert werden kann. Wo genau liegen also die Verbindungen?

Schon Erving Goffman beobachtete eine Analogie zwischen Theater und Gesellschaft und argumentierte, dass Individuen im alltäglichen Handeln als Rolle inszenieren und von anderen wie von einem Publikum beobachtet und interpretiert werden (vgl. Goffman, 2017). Ausgehend davon spricht man in der Literatur zur OE auch von der „Theatermetapher“ und nutzt diese Analogie zur Analyse von Organisationen (Schmid & Messmer, 2009, S. 151f.). Mit Blick auf die historische Entwicklung von Theaterkonzepten zeigt sich, dass schon in Friedrich Schillers Konzeption das Theater in gewisser Weise Mittel zum Zweck der Volksbildung war und auch Brechts Episches Theater sollte zum Nachdenken anregen (vgl. Deutsch-Schreiner, 2016, S. 55 ff.; 138 ff.). Schon auf dieser oberflächlichen Betrachtungsweise lassen sich erste Bezüge zu Fragestellungen der OE herstellen, etwa dem Thema Lernen und daran anschließend beispielsweise der Personal-

¹ Hüttler trägt in seiner Untersuchung von 2005 bereits 47 Anbieter im deutschsprachigen Raum zusammen (vgl. Hüttler, 2005, S. 65-74).

² Die Analyse vom Einsatz von Theater-Methoden in Organisationen soll sich nicht nur auf Unternehmen beziehen. Organisationsmitglieder müssen also nicht zwangsläufig Mitarbeitende sein. Dennoch ist ein Großteil der Organisationen, die eine Organisationsberatung in Anspruch nehmen, ein professioneller Kontext. Deshalb wird im Folgenden der Einfachheit halber meistens von Mitarbeitenden oder Organisationsmitgliedern gesprochen.

entwicklung. In diesem Sinne formulierte auch Augusto Boal: „Theater ist eine Form von Wissenserwerb.“ (Boal, 2006, S. 34) Vor allem bedeutet Theater aber nicht nur zusehen. Im Verlauf des 20. Jahrhunderts wurde die sogenannte vierte Wand des Theaters zunehmend aufgebrochen. So fand beispielsweise auch Jakob Morenos Methode des Psychodramas Eingang in die therapeutische Praxis (und später in die Organisationsberatung)³ und darauf aufbauend entwickelte Boal sein Theater der Unterdrückten, welches alle Beteiligten zu Mit-Schauspielenden macht (vgl. Feldhändler, 1987, S. 53). Hier ist der Bezug zum Postulat der OE „Die Betroffenen zu Beteiligten machen“ schwer zu übersehen (H. Becker & Langosch, 2002, S. 29). Über das Unternehmenstheater schreibt Hüttler, dieses könne „durch das Sichtbarmachen der ungeschminkten Realität zum Aufbrechen von festgefahrenen Haltungen, Konflikten und Routinen führen.“ (Hüttler, 2012, S. 17) Diese Beschreibung erinnert stark an Kur Lewins Prinzip des *Unfreeze* in seinem in der OE etablierten 3-Phasen-Modell (Lewin, 1947). Ein weiterer wichtiger Bezug ist evident: Theater ist eine Kunstform und steht damit eng im Zusammenhang mit dem Thema Kreativität, welches in Organisationen und damit auch der OE zunehmend an Bedeutung gewinnt. Der Soziologe Andreas Reckwitz bezeichnet dieses gesellschaftliche Phänomen als Kreativitätsdispositiv und legt in diesem Zusammenhang dar, dass künstlerische Arbeit „als Modellfall für Projektarbeit im postfordistischen Unternehmen“ fungiert (Reckwitz, 2012, S. 187). Gleichzeitig stehen Organisationen unter ständigem Innovationsdruck und sind somit auch darauf angewiesen, innovationsfähige Mitarbeitende zu beschäftigen oder aber, ihren Mitarbeitenden Innovativität anzutrainieren. In diesem Zusammenhang finden kreative Methoden wie etwa das *Design Thinking* bereits zunehmend Einzug in Organisationen und somit alle Formen der Organisationsberatung. Kann Theater hier einen zusätzlichen Beitrag leisten? Etwa bei der Form des Improvisationstheaters geht es schließlich auch darum, schnell auf Veränderungen zu reagieren und so etwas Neues zu erschaffen. Diese Nähe von Improvisation und Innovation scheint dafür zu sprechen. Gleichzeitig stehen die meisten Organisationen unter Produktions- oder Leistungsdruck und können es sich nicht leisten, ihre Mitarbeitenden in kreative, aber zeitfressende und kostspielige Trainings zu stecken, die keinen nachhaltigen Mehrwert bieten. Ist das also alles nur Theater?

Die vorliegende Arbeit widmet sich diesem komplexen Feld und untersucht, ob Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bringen können. In dieser Forschungsfrage schwingen mehrere Themen mit. Zum einen handelt es sich bei Theater-Methoden um

³ In nicht wenigen Publikationen zur OE wird mittlerweile Moreno aufgrund seiner Arbeiten zur Gruppentherapie als Vorläufer der Organisationsentwicklung bezeichnet (vgl. Gairing, 2008, S. 27 ff.).

Entlehnungen von Übungen und Formaten aus der Kunstform Theater. Theater als Kunstform besitzt dabei einen komplexen theoretischen Unterbau, der sich aus verschiedenen Disziplinen wie der Theaterwissenschaft und -pädagogik, aber auch etwa der Literaturwissenschaft speist.⁴ Die Frage, ob Theater-Methoden einen Mehrwert für die OE bringen können, darf sich deshalb nicht allein auf die praktische Seite des richtigen Einsatzes beziehen, sondern muss diese Theatertheoretischen Diskurse miteinbeziehen. Schließlich ist auch die OE eine Disziplin mit einem komplexen, interdisziplinären theoretischen Unterbau. Um einen Mehrwert von Theater-Methoden für die OE nachzuweisen, sollen daher relevante theaterwissenschaftliche Diskurse analysiert und mit Diskursen der OE in Verbindung gebracht werden. Die Annahme hier lautet: Wenn sich zwischen den theoretischen Diskursen Bezüge herstellen lassen, spricht dies für einen Mehrwert von Theater-Methoden für die OE. Die Argumentation möchte dabei im Verlauf auch die Frage beantworten, worin sich dieser Mehrwert konstituiert und wie er durch Theater-Methoden in die Praxis der OE überführt werden kann. Dies erscheint relevant, weil sich auch in der OE immer wieder die Frage stellt, wie theoretische Prinzipien in der Praxis verwirklicht werden können. Die vorliegende Arbeit möchte zu dieser Frage einen Beitrag leisten, in dem sie untersucht, ob Theater-Methoden bei diesem Theorie-Praxis Transfer Mehrwert generieren können.

Es soll also sowohl untersucht werden, welche theoretischen Beziehungen sich zwischen der OE und der ihr zugeordneten Theorien sowie der Theaterwissenschaft finden lassen, als auch ein Blick auf die Praxis geworfen werden, in dem Anhand der Teamentwicklung als einem ausgewählten Tätigkeitsfeld der OE die konkrete Anwendung einer Theater-Methode untersucht wird. Dabei wird die These verfolgt, dass Methoden, welche die Mitarbeitenden selbst zu aktiven Schauspielenden machen, den größten Erfolg in der OE versprechen.

1.2 Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit widmet sich auf Grundlage der eben diskutierten Zusammenhänge der Forschungsfrage, ob der Einsatz von Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bringen kann. Die erste Einführung hat bereits gezeigt, dass es sich bei dieser Frage um einen interdisziplinären Ansatz handelt. Die OE bedient sich mit Interventionen wie beispielsweise dem Unternehmenstheater Methoden aus dem Bereich des Theaters und der Theaterpädagogik. Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit die Grundthese

⁴ Der im Folgenden wiederholt genutzte Begriff „Theatertheorie“ soll überordnend die theoretische Auseinandersetzung mit Theater in verschiedenen Disziplinen beschreiben.

verfolgt, dass ein Mehrwert für den Methodeneinsatz in der Praxis zunächst mit Bezügen zwischen den Konzepten und Theorien der OE (und der ihr verwandten Fachdisziplinen wie beispielsweise der Soziologie) und den Diskursen aus Theaterwissenschaften und Theaterpädagogik begründet werden muss. In diesem Sinne wird für die vorliegende Arbeit ein Theorie-orientiertes Vorgehen gewählt. Die Arbeit versucht interdisziplinär vorzugehen und verschiedene Wissenschaftsdiskurse miteinander zu vereinen. Dazu zählen auf der Seite der OE insbesondere die Sozialwissenschaft, Soziologie und Organisationsforschung. Auf der anderen Seite stehen die Theatertheoretischen Diskurse, insbesondere aus Theaterwissenschaft und -pädagogik. Ziel ist es, einen theoretischen Unterbau für den Einsatz von Theater-Methoden in der OE-Praxis zu beschreiben. Dabei wird sich bewusst auf einige ausgewählte Diskurse konzentriert, die für die Fragestellung besonders relevant erscheinen. In der Argumentation soll wie folgt vorgegangen werden:

Im zweiten Kapitel der Arbeit soll zunächst ein Forschungsüberblick über das Thema Theater und Organisationsberatung gegeben werden. Hier wird zusammengefasst, mit welchen Fragen die Forschung sich bisher beschäftigt hat. Wie in der Einleitung erwähnt, wird in der Literatur oft der Begriff Unternehmenstheater für dieses Feld verwendet. Dieser soll zunächst auf Basis der vorliegenden Forschungsliteratur definiert und in einem zweiten Schritt sich von ihm abgegrenzt werden. Statt von Unternehmenstheater wird die vorliegende Arbeit begrifflich bewusst von Theater-Methoden sprechen. Im Anschluss wird definiert, was genau unter diesem Begriff verstanden wird und welche Methoden darunterfallen. Dabei wird auf eine umfassende Auflistung und Beschreibung von konkreten Methoden verzichtet. Stattdessen wird sich auf eine theoretische Definition konzentriert und drei ausgewählte Methoden im weiteren Argumentationsverlauf der Arbeit beispielhaft näher erläutert und diskutiert.⁵ Diese Darstellung dient als Grundlage für die danach folgende Erörterung der Forschungsfrage: Können Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bringen? Dieser soll sich im dritten und vierten Kapitel von theoretischer Seite gewidmet werden, indem Bezüge zwischen den Prinzipien der OE und Theatertheoretischen Konzepten hergestellt werden. Im dritten Kapitel soll dafür das Feld der OE abgesteckt werden. Hier geht es darum eine theoretische Rahmung zu schaffen, die im folgenden Schritt als Basis für die Argumentation für den Mehrwert von Theater-Methoden dienen kann. Im Laufe des Kapitels sollen die für das Thema der vorliegenden Arbeit wichtigen Konzepte und Theorien dargelegt und definiert werden. Zunächst wird dafür die OE von anderen Beratungsformen abgegrenzt. Anschließend werden systemtheoretische Grundlagen erläutert. Im dritten Schritt werden drei wichtige Grund-

⁵ Diese finden sich zusätzlich im Methodenverzeichnis im Anhang.

prinzipien der OE dargelegt. Dieses Kapitel zielt nicht darauf ab, ein vollständiges Bild von Prinzipien der OE zu geben, sondern konzentriert sich darauf, die Basis für einen späteren Zusammenhang zu Theater herzustellen. Die darin vorgestellten Prinzipien werden im folgenden Kapitel als Kriterien genutzt, um dafür zu argumentieren, dass Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bringen können. Abschließend wird als Übergang zum nächsten Kapitel auf die Theatermetapher Erving Goffmans und seine Rollentheorie näher eingegangen. Im vierten Kapitel sollen die zuvor gesammelten Prinzipien mit Konzepten aus der Theaterpädagogik, -wissenschaft und -praxis abgeglichen werden. Ziel ist es darzulegen, dass sich auf dieser theoretischen Basis viele Bezüge und Zusammenhänge herstellen lassen, die einen Mehrwert belegen können. Dieses Kapitel ist in dem Sinne kein rein deskriptives, sondern analysiert beispielsweise, wie das Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung im Theater-Spielen verwirklicht werden kann. Die theatertheoretischen Konzepte werden also in diesem Kapitel auch konkret auf Theater-Methoden übertragen. Dafür werden Augusto Boals Methoden immer wieder als Referenzpunkt dienen, da sie auf einem ausführlich dokumentierten Theorie-Konstrukt beruhen und mittlerweile weitreichend rezipiert werden. Im fünften Kapitel soll schließlich noch ein Blick auf die OE-Praxis erfolgen. Dabei wird sich auf das Feld der Teamentwicklung als eine mögliche Maßnahme der OE fokussiert. Anhand einer konkreten Methode, Boals Bildertheaters, soll gezeigt werden, wie sich die zuvor gefundenen Prinzipien und Bezüge in einem konkreten Praxis-Setting realisieren.

2 Theater und Organisationsberatung

Im Folgenden soll sich nun zunächst der Beziehung zwischen Theater und Organisationsberatung gewidmet werden. Hierfür werden in einem Forschungsüberblick wichtige Diskurse der letzten Jahre wiedergegeben (2.1). Anschließend soll der in der vorliegenden Arbeit verwendete Begriff Theater-Methoden definiert und gegenüber anderen Begriffen abgegrenzt (2.2) werden.

2.1 Theater und Organisationsberatung – ein Forschungsüberblick

Mit dem Thema Theater in der Organisationsberatung hat sich die Forschung in den letzten Jahrzehnten in verschiedenen Kontexten beschäftigt.⁶ Einzug erhielt das Thema, wie bereits in der Einleitung beschrieben, zunächst mit Fokus auf den Begriff

⁶ An dieser Stelle wird zunächst noch bewusst von Organisationsberatung und nicht von Organisationsentwicklung gesprochen, da die Forschung zu Unternehmenstheater und Theater-Methoden sich nicht auf die Disziplin der Organisationsentwicklung beschränkt. Im dritten Kapitel wendet sich die Argumentation dann dem konkreten Feld der Organisationsentwicklung zu und grenzt diese von anderen Beratungsformen ab.

Unternehmenstheater (fortan: UT). Es lohnt sich daher zunächst ein Blick auf diese Forschungsgeschichte als Basis für die weitere Argumentation.

Das UT entstand als Konzept in den 80er Jahren in Frankreich (vgl. Ujfalusi, 2009, S. 18) und breitete sich anschließend auch im deutschsprachigen Raum aus. In Deutschland zündete das Forum *Business goes Theatre* 1997 die Initiation für den Eingang des UT in die Beratungspraxis (vgl. Berg, 2015, S. 252). Das Konzept wurde in der Forschung anschließend zunächst von den Wirtschaftswissenschaften aufgenommen und diskutiert. Die erste umfangreiche wissenschaftliche Publikation, die im deutschsprachigen Raum dazu veröffentlicht wurde, war Schreyögg & Darbitz Sammelband „Unternehmenstheater: Formen – Erfahrungen – erfolgreicher Einsatz“ von 1999 (Schreyögg & Darbitz, 1999). Die darin von Schreyögg definierten Kategorien von Theaterformen im Unternehmen, wurden seitdem vielfach zitiert und fortgeführt. Schreyögg beschreibt die Methodenvielfalt in der Praxis zunächst mit dem Sammelbegriff „bedarfsorientierte Theaterarbeit in Unternehmen“ (Schreyögg, 1999, S. 4). Als Kernelemente hierfür definiert er die vier Prinzipien Aufführung, betriebspezifische Inhalte, Belegschaft als Zuschauer und Vorhandensein eines Auftraggebers mit spezifischem Bedarf (vgl. ebd., S. 5 ff.). Bei seiner weiteren Kategorisierung unterscheidet er ferner nach den drei Dimensionen Professionalisierungsgrad, Grad der betrieblichen Spezifität und improvisiert vs. inszeniert (vgl. ebd., S. 10 f.). Schließlich definiert er vier Basis-Typen: Theater von der Stange, UT, konfektioniertes Laientheater und Mitarbeitenden-Theater. Dem UT attestiert er schließlich die „Hauptrolle“ unter den Theatertypen, da das Format am zukunfts-trächtigsten sei (ebd., S. 22). Als finale Definition für das UT formuliert er: „Als Unternehmenstheater werden inszenierte Aufführungen bezeichnet, die einen hohen Grad an betrieblicher Spezifität aufweisen und von professionellen Schauspielern auf die Bühne gebracht werden.“ (ebd., S. 16)

Methode 1: Unternehmenstheater (UT)

Das UT bezeichnet eine Methode, welche das klassische Theater-Konzept in Unternehmen anwendet. Eine Gruppe von professionellen Schauspielenden führt der Belegschaft ein Theaterstück vor, dessen Inhalt entweder konkret auf das spezifische Unternehmen ausgerichtet ist, oder sich mit einem für viele Unternehmenskontexte relevanten Thema beschäftigt. Die sogenannte vierte Wand zwischen Bühne und Publikum bleibt in der Methode bestehen. Die Belegschaft erhält darin die Rolle des passiv zuschauenden Publikums. (vgl. Methodenverzeichnis im Anhang, S. III)

Nach Schreyögg & Darbitz folgten Anfang der 2000er diverse Publikationen (vgl. zu einer Übersicht Hüttler, 2012, S. 12 f.). Viele der darin vorgestellten Definitionen orientieren sich noch an den von Schreyögg geprägten Kategorien. Dies hat dazu geführt, dass das Konzept des UT lange bestimmend war in der wissenschaftlichen Diskussion um den Einsatz von Theater-Methoden in der Organisationsberatung. Mittlerweile kursieren neben dem Begriff UT verschiedene Synonyme, die in der Regel jedoch etwas ähnliches

beschreiben. Dazu gehören beispielsweise die Begriffe Business Theater, Management Theater oder auch Organisationstheater⁷, um den Einsatz in nicht Profit-orientierten Organisationen mitzudenken (vgl. Berg, 2015, S. 251). In bewusster Abwendung von diesen eher wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Untersuchungen publizierte Hüttler 2012 eine theaterwissenschaftliche Perspektive auf das Feld UT (vgl. Hüttler, 2012). In diesen Kontext gehört auch die Dissertation von Heindl, der versucht, das Konzept der theatralen Interventionen in einen größeren theatergeschichtlichen Kontext einzuordnen (vgl. Heindl, 2012). Auch in der an der Theaterpraxis ausgerichteten Fachzeitschrift Theater der Zeit wird das Thema auf der Produktionsebene im selben Zeitraum aufgegriffen (vgl. Renvert, 2012).

Nach diesen vor allem definitorischen Diskussionen folgten Untersuchungen mit dem Fokus auf die Frage nach der Wirkung von UT in der Praxis. Die erste empirische Studie hierzu stammt von Stefanie Teichmann (Teichmann, 2001), einer Schülerin Schreyögg's. Darin untersucht sie zwei Anbieter aus der Praxis und identifiziert letztendlich folgende Wirkungsbereiche: die emotionale Öffnung der Betroffenen, die Möglichkeit zur Problemerkennung, die Möglichkeit zur Selbstbeobachtung auf der Bühne, Verbesserung der Kommunikation durch Enttabuisierung, das Entwickeln von Zukunftsoptionen und Teambuilding (vgl. ebd., S. 254). Berg nennt ebenfalls sechs Aspekte, die er als „Kernnutzen“ von UT bezeichnet, die leicht von Teichmanns Wirkungsbereichen abweichen: „starke Reflexionsimpulse erteilen“, „autonome Selbstveränderung ermöglichen“, „Empathie entwickeln“, „zeitliche und örtliche Zusammenhänge verdeutlichen“, „neue Verhaltensweisen gefahrlos ausprobieren und deren Konsequenzen testen“, „Veränderungen im geschützten Raum“ ausprobieren (Berg, 2015, S. 253 ff.).

Im Gegensatz zu diesen Studien, welche für eine positive Wirkung von Theater-Methoden in Organisationen argumentieren, gibt es auch Stimmen, welche die Verwertung dieser kritisieren. Die kritischen Stimmen kommen dabei in der Regel aus theaterwissenschaftlichen oder -pädagogischen Fachkreisen. Stellvertretend für diesen Diskurs seien an dieser Stelle Wrentschur (Wrentschur, 2019) und Hüttler genannt. Während Wrentschur aus einer sozialpädagogischen Perspektive allgemein die Verwertbarkeit von theaterpädagogischer Arbeit für den Arbeitsmarkt kritisiert (vgl. Wrentschur, 2019, S. 490) richtet sich Hüttlers Kritik ganz konkret gegen die Verwendung von Boals Methoden im unternehmerischen Kontext. Bei der Verwendung der Methoden stehe

⁷ Es ist anzumerken, dass die große Mehrheit der Untersuchungen sich explizit auf den Unternehmenskontext bezieht und andere Organisationsformen, etwa zivilgesellschaftliche Organisationen ohne hauptamtliche Beschäftigte, nicht mitdenkt. Deshalb kommt auch Berg zu der Definitionsformel: „Unternehmenstheater = Theater im Unternehmen“ (Berg, 2015, S. 253).

letztendlich nicht der Mensch (in dem Fall die Mitarbeitenden) im Fokus, sondern das „Wohl des Unternehmens“ (Hüttler, 2012, S. 10). In diesem Zusammenhang muss sich das UT den Vorwurf des Versuchs der Manipulation gefallen lassen.

Die Untersuchungen zum Konzept des UT und zum Einsatz von Theater-Methoden reißen sich dabei in eine Entwicklung ein, die die Organisationsberatung in den letzten Jahren durchlaufen hat. Diese ist die zunehmende Suche nach dezidiert kreativen Methoden, oft gepaart mit dem Versuch, künstlerische Methoden und Diskurse für das Management von Organisationen fruchtbar zu machen. Unter künstlerischen (oder kunstbezogenen) Interventionen werden dabei alle Methoden verstanden, die sich entweder eines künstlerischen Mediums wie bildender Kunst, Musik oder auch Theater bedienen, oder mit Künstlerinnen und Künstlern durchgeführt werden. Berthoin Antal & Strauß legen hierzu eine Metastudie vor, welche den Einsatz verschiedener künstlerischer Interventionen und deren Wirkung in Unternehmenskontexten untersucht (Berthoin Antal & Strauß, 2013). Als Grund für die wachsende Bedeutung von kunstbezogenen Interventionen in Unternehmen nennen sie „Searching for fresh approaches, managers have discovered that it makes a lot of sense to use an innovation to generate innovation.“ (Berthoin Antal & Strauß, 2013, S. 7) In diesem Zusammenhang wird Kunst beziehungsweise künstlerischen Arbeitsweisen also ein besonders hohes Innovationspotenzial zugeschrieben, welches auf den wachsenden Bedarf nach Innovationsfähigkeit von Unternehmen in der Innovationsökonomie trifft (vgl. Reckwitz, 2012, S. 145).

Von Ameln & Kramer hingegen definieren die Besonderheit von UT nicht in der künstlerischen Perspektive, sondern im Lernen durch Handeln und finden deshalb die Bezeichnung handlungsorientierte Methoden, die beispielsweise auch Methoden wie Outdoor-Trainings beinhalten, und setzen Theater-Methoden damit in einen neuen Kontext mit anderem Schwerpunkt (vgl. Ameln & Kramer, 2015). Diese Methodensammlung reiht sich ein in eine Vielfalt an Publikationen, die eher praxisorientiert als theoretisch Methoden für den Einsatz in Organisationen oder im Coaching vorschlagen (vgl. Andrecht, 2006; vgl. A. Becker, 2013). Der Eingang von Theater in die Methodenauswahl der Organisationsberatung scheint sich an manchen Stellen schon so verselbstständigt zu haben, dass er gar nicht mehr dezidiert thematisiert wird. So stellen beispielsweise Anderl & Reineck in ihrem Einführungswerk in die OE als erste Methode die sogenannte „Veränderungsrüschenschau“ vor, in welcher die Teilnehmenden ihre Erfahrung mit Veränderungen in der Organisationen als „Bühnenstück“ vorspielen sollen (Anderl & Reineck, 2018, S. 63). Dass es sich hierbei um Theater handelt, wird nicht weiter erklärt und auch keine Expertise in Schauspiel oder Regiearbeit von den Beratenden eingefordert. Zur

Wirkungsweise formulieren sie: „In spielerischen Darbietungen werden Themen sichtbar, die die Gruppenmitglieder so nicht benannt hätten. Ein Stück ist meist klüger als die Schauspieler.“ (ebd., S. 64) Diese neueren Methodenübersichten verzichten in der Regel auf eine ausführliche theoretische Fundierung der Methoden zur Begründung des Einsatzes und fokussieren sich stattdessen ganz auf eine Beschreibung und Vorstellung der Methoden mit Verweis auf konkrete Einsatzmöglichkeiten.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass neuere Publikationen den Fokus in der Regel auf Methodenübersichten und nicht auf theoretische Analysen legen. Zwar beinhalten die älteren Publikationen durchaus auch komplexe Analysen der theoretischen Grundlagen, sie fokussieren sich dabei aber meist auf das Format UT (vgl. Schreyögg, 1999; vgl. Teichmann, 2001). Eine Ausnahme hierzu ist etwa Andrecht, die sich bewusst auf partizipative Methoden konzentriert (Andrecht, 2006). Neuere Diskurse der Theaterwissenschaft, wie etwa die Diskussion um den Begriff der Performativität, werden dabei jedoch nicht berührt. Diese Lücke möchte die vorliegende Arbeit füllen und einen Mehrwert des Einsatzes von Theater-Methoden zunächst durch eine theoretische Analyse begründen, die theatertheoretische Diskurse berücksichtigt.

Nachdem nun die wichtigsten aktuellen Diskurse zur Form des UT und zum Einsatz von Theater-Methoden in Organisationen angerissen wurden, zeigt sich, dass für das beschriebene Phänomen unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet werden. Es ist daher notwendig, zunächst den Begriff Theater-Methoden für die weiteren Argumentation zu definieren und von den anderen Begrifflichkeiten abzugrenzen.

2.2 Unternehmenstheater oder Theater-Methoden? Eine Begriffsbestimmung

Für die Definition des in der vorliegenden Arbeit gewählten Begriffs Theater-Methoden ist ein zweischritt notwendig. Zunächst soll dieser von anderen verbreiteten Begriffen abgegrenzt und seine Wahl damit gleichzeitig begründet werden. Im zweiten Schritt soll daran anschließend näher definiert werden, welche Art von Methoden unter diesen Begriff fallen.

Oben wurde beschrieben, dass der Begriff des UT im wissenschaftlichen Diskurs lange bestimmend war. Auch wenn Schreyögg darunter ein sehr konkretes Format versteht, wurde der Begriff später auch als Sammelbegriff für das verwendet, was in der vorliegenden Arbeit unter Theater-Methoden verstanden wird. So definiert beispielsweise Berg recht generisch „Unternehmenstheater = Theater im Unternehmen“ (Berg, 2015, S. 253). Trotz der vielfachen Verwendung in Forschung und Praxis und verschiedenster

Kategorisierungsvorschläge, fehlt eine allgemeingültig anerkannte Definition für den Begriff UT bislang. Den vorhandenen Definitionen ist jedoch gemein, dass sie sich auf den Aspekt der Aufführung von professionellen Schauspielenden (oder zumindest unter Beteiligung dieser) vor einem Publikum bestehend aus der Belegschaft fokussieren und diesen als den zentralen Mehrwert definieren, den der Einsatz von Theater in Organisationen bietet. Jedoch gibt es zahlreiche Methoden aus dem Bereich Theater, Schauspiel und Theaterpädagogik, die kein klassisches Aufführungsmoment, welches ein Publikum von Schauspielenden auf einer Bühne abgrenzt, beinhalten. Die Verengung der Methodenvielfalt auf den Begriff UT erweckt stattdessen jedoch den Anschein, dass das UT die einzige Möglichkeit ist, Theater für Organisationen fruchtbar zu machen. Dies hat auch dazu geführt, dass in Überblickswerken zur OE Theater lediglich unter dem Begriff des UT als Beispiel für Großgruppenverfahren auftaucht (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 144 f.). Selbst Schreyögg ist sich aber darüber bewusst, dass das Theater mehr Methoden zu bieten hat, auch wenn er am Ende dem UT den Vorzug gibt: „Es zeichnet sich bereits jetzt ab, dass für einen gezielten problemorientierten Theatereinsatz dem ‚Unternehmenstheater‘ die Hauptrolle zukommt.“ (Schreyögg, 1999, S. 21) Er schließt jedoch ganz bewusst alle Methoden ohne dezidierten Aufführungscharakter aus seinem Erkenntnisinteresse aus: „Das Definitionsmerkmal der Aufführung schließt aus dem hier zu betrachtenden Feld spiel- oder theaterpädagogischer Arbeitsformen ohne Aufführung aus“ (ebd., S. 5). Als Grund hierfür nennt er, dass sich diese Methoden und Spiele aus einem anderen theoretischen Kontext stammen würden (vgl. ebd., S. 5). Die Argumentation wird im Verlauf dieser Arbeit zeigen, dass diese Verengung im Rahmen der OE alles andere als sinnvoll ist, da erstens das Element der Aufführung weiter gefasst werden muss und zweitens gerade die partizipativen Methoden einen großen Mehrwert in Organisationen bieten können. Der Fokus auf das Aufführungselement verschließt den Blick darauf, dass Theater als Methode nicht nur das Zuschauen, sondern eben auch das Spielen beinhalten kann. Gleichzeitig ist die Anwendung in der Praxis auch heutzutage bereits vielfältiger, als der Begriff des UT es vermuten lässt. Von daher scheint ein Überbegriff, der allumfassender und auch flexibler ist, für die Praxis tauglicher zu sein. In der vorliegenden Arbeit wird daher bewusst nicht der Begriff UT für die Argumentation verwendet.

Ausgehend von Schreyögg wird oft auch von bedarfsorientiertem Theatereinsatz gesprochen. Die soll im Gegensatz zum künstlerischen Theater stehen, welches sich nicht am inhaltlichen Bedarf von Auftraggebenden orientiert. Nun erfolgt der Einsatz von Methoden im Rahmen von Organisationsberatung aber immer bedarfsorientiert (oder sollte dies zumindest). Es wird schließlich auch nicht von bedarfsorientierten

Großgruppenverfahren oder bedarfsorientiertem Coaching gesprochen. Selbstverständlich ist der Kontext im Rahmen einer Organisation ein anderer als beispielsweise der eines städtischen Theaters. Wichtiger als eine Abgrenzung zu künstlerischen Theaterformen scheint aber eine Abgrenzung zu anderen Methoden, die im Rahmen der Organisationsberatung Anwendung finden, zu sein. Schließlich soll es in der vorliegenden Arbeit dezidiert um die Frage gehen, ob Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bringen können. Das entscheidende ist also hier der Kontext der OE, der den Vergleichsrahmen schafft und nicht die Frage nach dem Bedarf. Im Folgenden wird daher bewusst von Theater-Methoden gesprochen. Der Begriff UT hingegen soll nicht als Sammelbegriff verwendet werden, sondern beschreibt in dieser Arbeit ausschließlich die Form einer Aufführung vor Publikum mit einer vierten Wand, im klassischen Sinne einer Theateraufführung (vgl. Methode 1, S. 6).

An diesem Punkt stellt sich die Frage, welche Methoden unter den Begriff Theater-Methoden gefasst werden. Die Begriffswahl schließt bewusst alle Methoden, welche sich Elementen aus der Theaterpädagogik, dem Schauspieltraining, der Theater-Praxis oder Körperarbeit in theatraler Form bedienen in die Definition mit ein. In der Praxis beziehen sich die meisten Anbieter dabei auf die Methoden von Jacob Moreno (Moreno, 1997), Augusto Boal (Boal, 2006, 2021a) und Keith Johnstone (Johnstone, 2022). Keith Johnstone gilt als Vorreiter des Improvisationstheaters und Augusto Boals politisch-pädagogische Theatermethoden werden heutzutage in vielen Kontexten eingesetzt. Bei diesen Ansätzen handelt es sich offensichtlich um Ansätze mit einem (auch) künstlerischen Theater-Bezug. Anders jedoch bei den Methoden Morenos. Moreno, von Haus aus Psychologe und nicht Theater-Macher, entwickelte Psycho- und Soziodrama als gruppendynamische Methoden, vor allem für den Einsatz in therapeutischen Kontexten. Sie werden heutzutage in der Organisationsberatung vielfach angewendet. Die Integration der Methoden in Beratungsformen geht so weit, dass beispielsweise von Ameln sogar von der „psychodramatischen Organisationsberatung“ spricht (vgl. Ameln, 2020, S. 211 f.). Auch auf der Seite des Deutschen Fachverbands für Psychodrama findet sich der eindeutige Verweis auf die Anwendung der Methode in der OE (Deutscher Fachverband für Psychodrama e.V., 2025). Reineck verweist in diesem Zusammenhang auch auf den „großen Einfluss Morenos auf die Organisationsentwicklung“ (Reineck, 2023, S. 99). Die Methoden enthalten szenisches Spiel und gelten heute als Vorläufer zu Boals Ansätzen. Dennoch werden Morenos Methoden in den in Kapitel 2.1 genannten Klassifizierungen in der Regel nicht zu den bedarfsorientierten Theateransätzen oder dem UT gezählt. Die vorliegende Arbeit möchte sie aber bewusst zu den Theater-Methoden dazuzählen. Die gleiche Frage stellt sich für das klassische Modell von Rollenspielen, die heutzutage zum

festen Repertoire vieler Trainerinnen und Trainer zählen. Als Ziel von Rollenspielen definieren etwa Neumann & Heß „Reales Rollenerleben durch gespielte Situationen“. (Neumann & Heß, 2017, S. 17) Können diese aufgrund der Spielsituation auch als Theater-Methode eingestuft werden? Worin genau besteht das genuin theatrale der hier unter den Begriff gefassten Methoden?

Die schon beschriebene Bandbreite an Methoden zeigt, dass eine vollständige Erfassung äußerst umfangreich wäre, weshalb im Folgenden auf eine Auflistung von Methoden verzichtet wird. Stattdessen soll der Begriff anhand von Merkmalen definitorisch gefasst werden. Für diese begriffliche Eingrenzung lohnt es sich, insbesondere mit Blick auf die vorliegende Fragestellung, Konzepte aus den Theaterwissenschaften heranzuziehen. Der Begriff Theatralität soll dafür als Rahmung dienen. Während der Begriff der Theatralität in den deutschen Kulturwissenschaften vor allem zur Beschreibung von Theaterformen und ihrer historischen Bedingtheit nach wie vor Anwendung finde, habe sich international mittlerweile der Begriff des Performativen durchgesetzt, so Fischer-Lichte. (vgl. Fischer-Lichte, 2011, S. 29) Fischer-Lichte selbst definiert den Begriff anhand von vier Aspekten: Performance, Inszenierung, Korporalität und Wahrnehmung (vgl. Fischer-Lichte, 1998, S. 86). Performance steht für das Element der Aufführung, wobei dies als „Darstellung durch Körper und Stimme vor körperlich anwesenden Zuschauern“ beschrieben wird (ebd., S. 86). Performance/Aufführung muss also nicht auf einer Bühne vor einem abgetrennten Zuschauerraum erfolgen, sondern es geht um körperliche Darstellung vor anderen Personen. Die Anwesenheit einer einzigen Person rechtfertigt so bereits die Kategorisierung als Aufführung. Mit Inszenierung wird das Ergebnis eines Produktionsprozesses beschrieben. Korporalität bezeichnet die Körperlichkeit der Darstellung und Wahrnehmung beschreibt schließlich laut Willems die Beobachterfunktion von vorhandenen Zuschauenden (vgl. Willems, 2009b, S. 15). Diese Definition soll für die vorliegende Arbeit als Basis für die Merkmale von Theater-Methoden dienen. Eine Methode kann demnach als Theater-Methode gefasst werden, wenn sie körperliche Aktivität von den Teilnehmenden (Korporalität) sowie die Anwesenheit von mehr als einer Person erfordert (Aufführung), die Wahrnehmung (und Beobachtung) der Personen eine entscheidende Rolle spielt, und die Methode mit einem inszenatorischen Produktionsprozess arbeitet, wobei sich dieser auch während der Methode vollziehen kann und ihr nicht vorgelagert sein muss (vgl. Kapitel 5.3). Dadurch wird der Bezugsrahmen deutlich erweitert.

Nachdem durch einen Forschungsüberblick erste Bezüge zwischen Theater und Organisationsberatung identifiziert und der Begriff Theater-Methoden definiert und

eingegrenzt wurde, soll im Folgenden das Feld der OE betrachtet und als Kontext für den Einsatz der Methoden beschrieben werden.

3 Prinzipien der Organisationsentwicklung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel allgemein von Organisationsberatung gesprochen wurde, soll sich nun detailliert der OE als gesonderte Beratungsform zugewendet werden. Denn bevor untersucht werden kann, ob Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bieten können, ist es zunächst notwendig, die OE gegenüber anderen Beratungsformen abzugrenzen und ihre Grundprinzipien herauszuarbeiten. Dabei sollen vor allem Konzepte und Prinzipien definiert werden, welche zur weiteren Argumentation mit Blick auf Theater-Methoden genutzt werden. Am Ende des Kapitels soll ein Schema stehen, welches zum Abgleich mit der weiteren Diskussion dienen kann, um zu analysieren, wie auf theoretischer Seite ein Mehrwert durch Theater in der OE begründbar ist.

3.1 Abgrenzung zu anderen Beratungsformen

In der vorliegenden Arbeit geht es explizit um den Mehrwert von Theater-Methoden in der OE. Es ist daher notwendig, die OE kurz von anderen Formen der Organisationsberatung abzugrenzen, bevor relevante Prinzipien im Folgenden detaillierter erläutert werden. In der Forschung werden in der Regel drei Beratungsformen voneinander unterschieden: Die Experten- oder Managementberatung (klassische Organisationsberatung), die OE und die systemische Beratung (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 54 ff.).

Die Expertenberatung geht davon aus, dass die Beratenden eine inhaltliche Expertise in die Organisation einbringen, die der Organisation selbst fehlt. Oft wird in diesem Beratungs-Modell ein Soll-Zustand definiert, der dann mit dem Ist-Zustand abgeglichen und woraus ein Handlungsplan abgeleitet wird. Es wird in diesem Sinne davon ausgegangen, dass für die Organisation ein ideales Modell existiert, welches von den Beratenden gefunden und definiert wird (vgl. Boos et al., 2005, S. 7). Diese Beratungsform ist nicht sozialwissenschaftlich fundiert, sondern orientiert sich eher an ökonomischen Prinzipien (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 61). Daher fokussieren sich Beratungsprozesse oft auf Kennzahlen und Themen der Effizienz.

Von diesem Experten-zentrierten Ansatz grenzt sich die OE als sozialwissenschaftlich fundierter Ansatz ab. Die OE ist aus den gruppensystemischen Forschungen insbesondere Kurt Lewins hervorgegangen und ihr liegt ein humanistisches Menschenbild zugrunde. Sie unterscheidet sich von der Expertenberatung durch ihre sogenannte „doppelte Zielsetzung“ (Fatzner, 2004a, S. 23). Diese besagt, dass die OE gerade nicht nur

auf die Effizienzsteigerung von Prozessen und Kennzahlen schaut, sondern dass es immer auch um die Menschen in der Organisation geht: „Ohne Produktivität gibt es keine menschlich befriedigende Arbeitswelt und ohne zufriedene und engagierte Mitarbeiter gibt es, zumindest längerfristig, keine Produktivität in der Wirtschaft.“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 14) Effektivität von Organisationen und humane Arbeitsbedingungen werden also als Wechselspiel verstanden. Daraus resultiert unter anderem ein starker Fokus auf das Thema der Partizipation. Im Gegensatz zur Expertenberatung, in der eine gewisse Asymmetrie und damit auch Abhängigkeit zwischen Klientensystem und wissenden Beratenden entsteht, versteht sich die OE in der Regel als Prozessberatung und geht in Anlehnung an Edgar Schein davon aus, dass es bei Beratung vor allem darum geht, die Lernfähigkeit der Organisation zu fördern: „Man kann einem menschlichen System nur dabei helfen, sich selbst zu helfen.“ (Schein, 2010, S. 19). Daraus geht auch hervor, dass es im Gegensatz zur Expertenberatung nicht ein Idealbild der Organisation gibt, welches erreicht werden kann und muss, sondern dass es das Ziel der OE ist, „die Organisation so zu verändern, dass sie den veränderten und sich weiter verändernden Anforderungen der Umwelt im weitesten Sinne gerecht werden kann.“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 13)

Die dritte Beratungsform ist die systemische Beratung. Diese wird oft als Weiterentwicklung der auf Gruppendynamik fußenden OE betrachtet (vgl. Gairing, 2008, S. 189). Systemische Beratung entstand aus der systemischen Familientherapie und versteht Organisationen als komplexe, von ihrer Umwelt abgetrennte Systeme. Sie beruht somit auf den Konzepten der Systemtheorie und des Konstruktivismus. Sie geht grundlegend davon aus, dass Organisationen geschlossene soziale Systeme sind, die nach einer eigenen Logik operieren. Eine Veränderung kann deshalb nicht einfach von außen bewirkt werden. Auch in diesem Ansatz kommt Beratenden daher die Rolle als „prozessuale Entwicklungsbegleiter“ zu (ebd., S. 186).

Hier zeigt sich, dass die Grenze zwischen den theoretischen Ansätzen nicht immer klar zu ziehen ist. Dem ist hinzuzufügen, dass auch in der Praxis eine klare Abgrenzung zwischen diesen drei Idealtypen nicht immer möglich ist. Vielmehr erfordert es die Arbeit der Beratenden oft, auf die spezifischen Bedürfnisse und Erwartungen der Kundschaft einzugehen und dafür auf Methoden aus unterschiedlichen Beratungsansätzen zurückzugreifen. Dies wird allgemein hin als Konvergenzhypothese bezeichnet (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 69). In diesem Sinne lässt sich beobachten, dass mittlerweile auch von systemischer OE gesprochen wird. Dieser Begriff beschreibt einen integrativen Ansatz, der die partizipativen Ansätze der OE mit der systemtheoretischen Fundierung der

systemischen Beratung vereint (vgl. Gairing, 2008, S. 98). Um diesen integrativen Ansatz soll es in der vorliegenden Arbeit gehen. Wenn im Folgenden also von OE gesprochen wird, ist immer eine systemtheoretisch fundierte OE gemeint. Hierzu muss angemerkt werden, dass bis heute kein einheitliches Verständnis von einer solchen systemischen OE vorliegt: „Ebenso wenig wie es eine einheitliche Systemtheorie gibt, gibt es auch kein einheitliches Verständnis von systemischer OE.“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 43) Aus diesem Grund soll im Folgenden zunächst näher auf die systemtheoretischen Grundlagen eingegangen werden, bevor anschließend die für die weitere Argumentation der Arbeit wichtigen Grundprinzipien der OE definiert werden.

3.2 Systemtheoretische Grundlagen

Im vorangegangenen Kapitel wurde definiert, dass in der vorliegenden Arbeit von einer systemtheoretisch fundierten OE im Sinne eines integrativen Ansatzes ausgegangen wird. Daher sollen im Folgenden die wichtigsten Grundlagen der Systemtheorie erläutert werden. Dabei erhebt die Darstellung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr soll es darum gehen, die wichtigsten Prinzipien als Grundlage für die weitere Argumentation darzustellen.

Systemtheorie ist keine genuin soziologische Theorie. Vielmehr finden sich systemtheoretische Denkweisen in sehr unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und die Ursprünge entstammen sogar den Naturwissenschaften: „Was sich hinter dem label [sic!] *Systemtheorie* verbirgt, ist vielmehr ein weitverzweigter, heterogener, interdisziplinärer Rahmen, der den Begriff *System* als Grundbegriff führt.“ (Kneer & Nassehi, 2000, S. 17, Hervorh. im Original) In diesem Sinne gibt es auch keine einheitliche Systemtheorie, sondern unterschiedliche Konzepte, die sich jeweils auf unterschiedliche Systeme konzentrieren. So beschrieben Maturana & Varela etwa biologische Zellen als System und begründeten damit das weiter unten auszuführende Konzept der Autopoiesis (vgl. Maturana & Varela, 1980). Der systemischen OE dient vor allem die soziologische Systemtheorie als Grundlage,⁸ auf die sich daher im Folgenden konzentriert wird. Für einen Überblick über die systemtheoretischen Diskurse anderer Wissenschaftsdisziplinen vgl. Kneer & Nassehi (Kneer & Nassehi, 2000, S. 17 ff.) und König & Volmer (König & Volmer, 2014, S. 32 ff.) .

Obwohl die soziologische Systemtheorie Talcott Parson als Vordenker hatte, ist für die deutsche Rezeption im Rahmen der OE vor allem Niklas Luhmann relevant. Laut diesem

⁸ Natürlich berufen sich auch die soziologischen Systemtheoretiker auf die aus der Naturwissenschaft stammenden Diskurse, wie z.B. die Kybernetik.

handelt es sich bei Organisationen um soziale Systeme. Der Begriff des Systems beschreibt dabei die Vorstellung, dass das Ganze mehr ist als einfach die Summe seiner Teile. Somit wird das Verhalten von Individuen in der Systemtheorie immer im Zusammenhang mit dem System, in dem das Individuum sich befindet, erklärt. (vgl. Kneer & Nassehi, 2000, S. 29) Das System wiederum zeichnet sich dadurch aus, dass es sich von seiner Umwelt abgrenzt:

„Sie konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz. Ohne Differenz zur Umwelt gäbe es nicht einmal Selbstreferenz, denn Differenz ist Funktionsprämisse selbstreferentieller Operationen. In diesem Sinne ist *Grenzerhaltung* (boundary maintenance) Systemerhaltung.“ (Luhmann 2021: 35, Hervorh. im Original)

Neben der System/Umwelt-Differenz wird in diesem Zitat auch die Selbstreferentialität angesprochen, welche besagt, dass Systeme selbst bestimmen, welche Informationen aus der Umwelt sie innerhalb des Systems verarbeiten. Die Umwelt kann in diesem Sinne nicht von selbst Einfluss auf das System nehmen. Vielmehr beschreibe Luhmann soziale Systeme als „geschlossene operierende Einheiten [...], die sich mittels der rekursiven Produktion ihrer Elemente selbst erzeugen und erhalten.“ (Kneer & Nassehi, 2000, S. 65) Die Systeme werden deshalb in Anlehnung an Maturana & Varela als autopoietisch betrachtet: „Als autopoietisch wird ein System bezeichnet, das sich selbst erzeugt, in dem es sich ausschließlich auf eigene Operationen bezieht.“ (Gairing, 2008, S. 141) Soziale Systeme unterscheiden sich laut Luhmann von anderen Systemtypen durch das Operieren mit Sinn:⁹ „Sinn ist ein selektives Geschehen, stets muß eine Auswahl getroffen und eine potentielle Möglichkeit aktualisiert werden.“ (Kneer & Nassehi, 2000, S. 77) Dadurch wird Sinn zum Umgang mit Komplexität. Durch die Auswahl von relevanten Informationen kann Komplexität reduziert werden. „Soziale Systeme vermitteln also zwischen der unbestimmten Komplexität der Welt und der Komplexitätsverarbeitungskapazität des einzelnen Menschen.“ (ebd., S. 40) Übertragen auf Organisationen bedeute dies laut Kneer & Nassehi, dass Organisationen die Funktion erfüllen, die Umwelt für die Mitglieder der Organisation berechenbar zu machen (vgl. ebd., S. 43). Soziale Systeme bestehen laut Luhmann aber nicht aus Personen, sondern aus Kommunikationen. Kommunikation wiederum stellt einen dreistelligen Selektionsprozess aus Information, Mitteilung und Verstehen dar. Kommunikation ist in Luhmanns Systemtheorie also nicht das Handeln eines Einzelnen Individuums, da Kommunikation ohne Verstehen keine Kommunikation ist. Damit Kommunikation zustande kommt, braucht es zwangsläufig das Element des Verstehens. Kommunikation wird dabei ebenfalls als

⁹ Neben sozialen Systemen können nur psychische Systeme ebenfalls Sinn prozessieren. (vgl. Simon, 2019, S. 37)

selbstreferentiell verstanden, „weil jede Kommunikation rekursiv auf die vorgehende Kommunikation verweist und sich somit als Element eines selbstbezüglichen Kommunikationszusammenhanges identifiziert.“ (Kneer & Nassehi, 2000, S. 85) Kommunikation ist dabei auch nicht gleichzusetzen mit gesprochener Sprache, sondern könne genauso gut über Gesten, Blicke und andere Formen nonverbaler Kommunikation erfolgen (vgl. ebd., S. 91).

Was bedeuten diese theoretischen Grundlagen nun für die OE? Zusammenfassend sind drei Punkte für die systemtheoretische fundierte OE besonders relevant: Organisationen werden als soziale Systeme aufgefasst. Laut Luhmann konstituieren sich diese ausschließlich durch Kommunikation. Soziale Systeme sind autopoietisch und nicht von außen steuerbar. Der letzte Punkt ist dabei zunächst am interessantesten für die Beratungstheorie und -praxis: Eine Intervention durch Beratung kann aufgrund des Verständnisses von Systemen als autopoietisch bestenfalls eine Irritation innerhalb des Systems erzeugen. Organisationen sind dadurch nicht von außen gestaltbar (wie es die Expertenberatung versucht). Stattdessen folgen sie einer Eigenlogik, da sie ihre eigene Wahrheit konstruieren. Eine Veränderung von außen ist nicht möglich, die Systeme können sich nur selbst verändern, denn soziale Systeme entscheiden selbst, welche Reize der Umwelt sie in der Kommunikation verarbeiten und welche nicht. Der Beratung kann so nur eine moderierende, anregende oder eben irritierende Rolle zukommen, denn externe Beratende können das System gar nicht vollends verstehen, da sie nicht Teil der Operationslogik sind, so Ellebracht et al. (vgl. Ellebracht et al., 2011, S. 21). Beratung sollte das Ziel haben, Anschlussfähigkeit neuer Kommunikation im System zu fördern. Dies kann etwa durch die Förderung von Perspektivwechsel geschehen oder durch das Verdeutlichen von blinden Flecken. Es gilt: Beratung kann systeminterne Reflexionsprozesse anregen:

„Den Mitarbeitern der Organisation kommt dabei eine Doppelrolle zu: Zum einen sind sie als Individuen (d.h. hier als psychische Systeme) immer außenstehender Beobachter, welche aus ihrer je individuellen Perspektive die Muster der Kommunikation der Organisation beobachten und daher beschreiben können; zum anderen sind sie als Teilnehmer an der Kommunikation an deren Herstellung und Aufrechterhaltung beteiligt. Insofern sind sie – und nur sie – in der Lage, diese Muster zu verändern.“ (Simon, 2019, S. 76)

Dieses Zitat von Simon verdeutlicht, dass Organisationen trotz der Autopoiesis verändert werden können – aber dies kann eben nur durch die Organisationsmitglieder selbst vollzogen werden. Genau hierbei sind sie aber auf Beratung angewiesen, denn obwohl die Organisationsmitglieder auch in der Lage sind, die Kommunikation, an der sie teilnehmen, zu beobachten, gibt es in jeder Beobachtungskonstruktion blinde Flecken. Ein System kann in diesem Sinne nicht sehen, dass es blinde Flecken hat und worin diese

bestehen. In Luhmanns Systemtheorie erhält deshalb die Figur des Beobachtens eine besondere Bedeutung.

Beobachtung bedeutet dabei für Luhmann zunächst, eine Unterscheidung zu machen: „Die Unterscheidung dient nur dazu (das ist ihre Intention), etwas im Unterschied zu anderem zu bezeichnen.“ (Luhmann, 2020, S. 92) Luhmann macht jedoch noch eine weitere Kategorie der Beobachtung aus, die Beobachtung zweiter Ordnung. Während die Beobachtung erster Ordnung das direkte Wahrnehmen von Situationen oder Phänomenen ist, beschreibt die Beobachtung zweiter Ordnung die Beobachtung der Beobachtung. Damit ist zunächst keine Person beschrieben, sondern ein Prinzip. Auch der Beobachter, der die erste Beobachtung vollzogen hat, kann zum zweiten Beobachter der ersten Beobachtung werden, genauso gut kann es sich aber auch um einen tatsächlichen zweiten Beobachter handeln, der den ersten Beobachter beobachtet, beschreiben Kneer & Nassehi (vgl. Kneer & Nassehi, 2000, S. 100 f.). Die Beobachtung der Welt ist in sozialen Systemen also beobachtbar und damit die Art und Weise, wie der Beobachter erster Ordnung wahrnimmt und Informationen auswählt. Durch die Beobachtung zweiter Ordnung können die blinden Flecken der Beobachtung erster Ordnung sichtbar werden. Die blinden Flecken der Beobachtung zweiter Ordnung bleiben aber erhalten. Gleichzeitig wird auch hier, wie generell in Luhmanns Kommunikationstheorie, eine absolute Wirklichkeit in Frage gestellt. Beobachtung wird zu einer Konstruktion der Wirklichkeit, jede Beobachtung enthält weiterhin blinde Flecken. Durch die Beobachtung der Beobachtung werden also Einsichten in die (gegebenenfalls eigene) Beobachtung möglich. Daraus erwächst der große Vorteil, dass sich eine neue Perspektive eröffnet:

„Aber der Beobachter zweiter Ordnung kann – im Gegensatz zum Beobachter erster Ordnung – durch die Beobachtung der Beobachtung Rückschlüsse auf seine eigenen Beobachtungsoperationen ziehen und seinen eigenen Standpunkt relativieren. Der Beobachter zweiter Ordnung kann zumindest sehen, daß er nicht sehen kann, was er nicht sehen kann.“ (Kneer & Nassehi, 2000, S. 101 f.)

Durch diesen Perspektivwechsel findet auch eine Verschiebung statt: es geht nicht mehr nur um die Frage *Was beobachte ich*, sondern auch um die Frage *Wie beobachte ich die Welt?* Dadurch wird auch eine Distanzierung von dem Informationsinhalt ermöglicht.

Beratung bedeutet in diesem Kontext vor allem, dass nicht nur etwa ein Problem betrachtet wird, sondern das gesamte System mit all seinen Teilelementen und dessen Verbindungen, sowie seiner Umwelt. Die Ermöglichung der Beobachtung wird so zu einer der zentralen Funktionen, welche eine systemische Organisationsberatung erfüllen muss. Ob diese Prämisse durch Theater-Methoden unterstützt werden kann, wird in Kapitel 4.1 diskutiert. Nachdem nun die wichtigen systemtheoretischen Grundlagen als

Basis für diese Diskussion erläutert wurden, sollen im Folgenden darüberhinausgehend Grundprinzipien der OE definiert werden.

3.3 Grundprinzipien der Organisationsentwicklung

Bisher gibt es keine einheitliche Theorie der OE. Anderl & Reineck sprechen deshalb auch von OE als „Sammelbegriff“ (Anderl & Reineck, 2018, S. 14). Dennoch werden in so gut wie allen Darstellungen Grundprinzipien benannt, die für die OE konstituierend sein sollen. Diese Darstellungen unterscheiden sich jedoch voneinander. Etwa Becker & Langosch definieren in ihrer Übersicht sieben Kriterien der OE: Gemeinsames Problembewusstsein, Mitwirkung eines Beraters, Beteiligung der Betroffenen, Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen, Erfahrungsorientiertes Lernen, Prozessorientiertes Vorgehen und Systemumfassendes Denken (vgl. H. Becker & Langosch, 2002, S. 20ff.). In anderen Überblickswerken werden ähnliche, wenn auch leicht abweichende Kategorisierungen aufgestellt. Etwa Gairing stellt in Anlehnung an Richter (Richter, 1994) folgende 5 „Wesensmerkmale der Organisationsentwicklung“ in den Fokus: Ganzheitlicher Ansatz, Doppelte Zielsetzung, Beteiligung der Betroffenen, Prozessorientiertes Vorgehen und Diagnose als Ausgangspunkt von Veränderungszyklen (Gairing, 2008, S. 13). Elbe & Erhardt wiederum nennen die drei Prinzipien Einbinden, Verstehen und Gestalten (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 73 ff.). Im Folgenden Kapitel sollen für das Thema der vorliegenden Arbeit relevante Grundprinzipien identifiziert und dargestellt werden, da diese als Basis für die Argumentation in Kapitel vier dienen. Dabei wird sich auf diejenigen Grundprinzipien konzentriert, die der Verfasserin als zentral zum Abgleich mit Theater-Methoden erscheinen. Aufgrund dieses Schwerpunktes unterscheidet sich die Auswahl der Darstellung in der vorliegenden Arbeit von der Auswahl anderer Überblickswerke und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Als diese Grundprinzipien werden erachtet: Partizipation, Lernen und Veränderung.

Das zentrale Grundprinzip, welches für die OE konstitutiv ist, darin herrscht in der Literatur Einigkeit, ist die Partizipation der Beteiligten. Becker & Langosch schreiben über die Entstehung der OE:

„Das Ziel war es – vereinfacht ausgedrückt – Mitglieder von Organisationen in die Lage zu versetzen, ihre Probleme selbst zu erkennen, die zwischenmenschlichen Beziehungen zu erproben und selbst Bedingungen zu gestalten, die den eigenen Bedürfnissen und den Leistungserfordernissen der Organisation angemessen sind.“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 3)

An dieser Stelle wird in der Literatur in der Regel von Betroffenen gesprochen. Grundidee sei, dass Mitarbeitende mehr Engagement zeigen und auch nachhaltigere Lösungen entstehen, wenn es Partizipationsmöglichkeiten gebe, so Becker & Langosch (ebd.,

S. 11). Nicht immer wird dabei der Begriff Partizipation gewählt. In der deutschsprachigen Literatur heißt das Stichwort Betroffene beteiligen oder einbinden. Elbe & Erhardt sprechen hier von einem „Konsens“ von der Einbindung als entscheidendem Erfolgsfaktor in der deutschsprachigen OE-Literatur (Elbe & Erhardt, 2020, S. 73). Dadurch werde eine höhere Identifikation mit Veränderungen erreicht (vgl. ebd., S. 74). Malik wiederum sieht zwar keine Evidenz für gesteigerte Motivation durch Partizipation, sieht den Mehrwert von Partizipation dafür aber klar im genutzten Wissen: „Sie ist der einzige Weg, möglichst viel *Wissen*, das in einer Organisation vorhanden ist, in eine Entscheidung einfließen zu lassen. Eine Entscheidung kann ja kaum besser sein als das *Wissen*, das bei ihrem Zustandekommen genutzt wurde.“ (Malik, 2025, S. 221 Hervorh. im Original) Becker & Langosch verweisen darauf, dass es verschiedene Grade oder Ebenen der Partizipation gebe (vgl. H. Becker & Langosch, 2002, S. 32). In der Praxis bedeutet das, dass Partizipation nicht bedeuten muss, dass Mitarbeitende auch in alle Entscheidungsprozess einbezogen werden. Das ist gerade in großen Organisationen mit komplexen Hierarchiestrukturen nicht zu gewährleisten. Was aber gewährleistet werden kann, ist die Partizipation von Mitarbeitenden in Problemanalysen und Planungsprozessen, zumindest in Arbeitsgruppen (etwa auf Team- oder Abteilungsebene). Die Erfahrung und das Wissen der Betroffenen werden so zu einer Ressource. Dieses Prinzip beschreibt einen Perspektivwechsel im Vergleich zu anderen Beratungsformen. Durch die Beteiligung der Mitarbeitenden werden diese zur Ressource im Veränderungsprozess, genau wie ihr Wissen. Mit diesem Grundprinzip werden Mitarbeitende von bloßen passiven Adressaten von Veränderungen zu deren aktiven Gestalterinnen und Gestaltern: „Der Problemträger wird zum Problemlöser.“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 29) Das Prinzip der Partizipation geht schon auf Kurt Lewin zurück, der mit seinen Experimenten zur Aktionsforschung genau diesem Prinzip Raum gab und dessen Forschungen heute mit als Grundstein für die Entwicklung der OE verstanden werden. In diesem Rahmen stellt sich in jedem OE-Prozess die Frage, wie Betroffene in der Praxis beteiligt werden können. Dies gelingt in erster Linie über die Methodenauswahl. Großgruppenformate wie World Café, Open Space oder Zukunftswerkstatt finden sich in jeder Beschreibung von OE-Prozessen. Dass hier auch das Unternehmenstheater Erwähnung findet, ist kein Zufall. Schon an dieser Stelle lässt sich festhalten, dass diese genannten Methoden es ermöglichen, das Wissen und den Erfahrungsschatz der Mitarbeitenden offenzulegen und darüber Beteiligung zu schaffen. Ob und wie das auch durch andere Theater-Methoden gelingen kann, wird unten zu zeigen sein (vgl. Kapitel 4.5).

Das zweite Prinzip ist das Lernen, das für die OE eine zentrale Rolle spielt. Der Begriff des Lernens ist komplex und wird in unterschiedlichen Disziplinen wie der Soziologie oder selbstverständlich der Pädagogik auf unterschiedliche Art definiert und verwendet. Lernen spielt im Rahmen der OE eine große Rolle, auch wenn in den Darstellungen teilweise andere Begrifflichkeiten dafür verwendet werden (wie z.B. Entwicklung). (vgl. Gairing, 2008, S. 190) Fatzer bezeichnet es als wichtigstes Ziel der OE, „Organisationen lernfähig zu machen“ (Fatzer, 2004b, S. 125). Lernen ist dabei also nicht nur zentral für die Menschen in den Organisationen, sondern genauso für die Organisation als ganzes System. OE bedeutet daher immer auch die „Förderung der Lernfähigkeit des Systems“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 16). Hier kommt der Begriff der lernenden Organisation ins Spiel, der von Peter Senge entwickelt und geprägt wurde. Diese entsteht für ihn dann, wenn sich Lernen von Organisation und Individuen gegenseitig stützt und ergänzt: „Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation.“ (Senge, 2021, S. 153) Methoden mit Mehrwert müssen also sowohl individuelles als auch organisationales Lernen ermöglichen. Die lernende Organisation besteht in Senges Konzept aus 5 Disziplinen: Persönliche Kompetenz, angemessene mentale Denk-Modelle, (gemeinsame) Visionen, Team-Lernen und systemisches Denken. Die Aufstellung zeigt, dass es bei diesem Lernbegriff nicht um Wissensaneignung geht, sondern vielmehr um das Entwickeln von sozialen und methodischen Kompetenzen. Vielmehr erfordert eine sich ständig wandelnde Umwelt eine andere Art des Lernens von Organisationen und ihren Mitgliedern, Senge bezeichnet diese Art als „schöpferisches Lernen“, welches es ermöglicht, die Zukunft aktiv, kreativ und visionär zu gestalten, anstatt sich einfach nur Veränderungen anzupassen (Senge, 2004, S. 148). Senge benennt zudem das sogenannte Lernlabor als neues Instrument der lernenden Organisation. Lernlabore kreieren nach Senge Mikrokosmen, angelehnt an reale Gegebenheiten, in denen Teams gemeinsam durch Erfahrung lernen können (vgl. ebd., S. 173). Hier muss die OE in der Praxis ansetzen und diese Lernlabore erschaffen, um das Lernen in der Organisation durch eigenes Handeln und Erfahrung im Mikrokosmos zu ermöglichen. Auch Becker & Langosch vertreten einen ähnlichen Ansatz: „Lediglich die eigene Erfahrung, dass etwas anders ist als man bisher gedacht hat, bringt einen Menschen dazu, neu über Dinge nachzudenken.“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 39) Dies wird in der OE auch als erfahrungsorientiertes Lernen bezeichnet (vgl. ebd., S. 38). Wenn also primär durch Erfahrung gelernt wird, stellt sich aus Beratenden-Perspektive die Frage, wie Erfahrung ermöglicht werden kann. Auch die Ermöglichung von Lernprozessen innerhalb der Organisation kann so zur Frage nach der

richtigen Methodenwahl werden. Ein Lernziel für OE-Prozesse ist es laut Gairing zudem, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Problemlösefähigkeit zu stärken (vgl. Gairing, 2008, S. 215 ff.). Gairing definiert dementsprechend das Identifizieren von kulturprägenden Spielregeln der Organisation als eigentliche Kunst der Beratung, die Aufgabe der Beratenden sei es, diese Spielregeln den Organisationsmitgliedern zu spiegeln und somit Lernen zu ermöglichen (vgl. ebd., S. 214). Lernen bedeutet also zusammengefasst nicht nur Wissenserwerb, sondern geht weit darüber hinaus:

„Die neue Erkenntnis ist, dass durch gemeinsame Arbeit an konkreten Problemen Lernprozesse ausgelöst werden, die dazu beitragen können, produktive Fähigkeiten der Menschen, die unter den gegenwärtigen Lern- und Arbeitsumständen vielfach verdrängt sind, zu fördern, zu entwickeln und zu entfalten.“ (H. Becker & Langosch, 2002, S. 12)

Nicht zuletzt das schon beschriebene Prinzip der Partizipation ermöglicht so ein kollektives und kontinuierliches Lernen. OE und die in ihre verwendeten Methoden sollten also Partizipation als Basis für organisationales Lernen mitdenken, ermöglichen und trainieren.

Als letztes Grundprinzip der OE, welches für die vorliegende Fragestellung relevant ist, wurde das Prinzip der Veränderung genannt. Eine große Aufgabe von OE ist es, Veränderungen in Organisationen zu begleiten und zu ermöglichen. In der Literatur gibt es mittlerweile viele verschiedene idealtypische Modelle für Veränderungsprozesse. Das einflussreichste Modell ist aber nach wie vor das 3-Phase-Modell von Kurt Lewin (Lewin, 1947). Lewin gilt als einer der Vordenker und Begründer der OE (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 38). Insbesondere seine Forschungen zur Gruppendynamik sowie seine Aktions- und Feldtheorie gelten immer noch als wegweisend für das Fach. Seinem 3-Phasen-Modell zufolge durchläuft eine soziale Gruppe, wie zum Beispiel eine Organisation, drei Phasen in einem Veränderungsprozess: Auftauen (*Unfreeze*), Bewegen (*Move*), Einfrieren (*Freeze/Refreeze*). Demnach muss in Gruppenprozessen zunächst das angewohnte Verhalten aufgebrochen werden (*Unfreeze*), bevor dieses wirklich verändert (*Move*) und verfestigt (*Refreeze*) werden kann. In der ersten Phase des Auftauens geht es darum, die Gruppe oder Organisation auf die Veränderung vorzubereiten. Diese Notwendigkeit geht auf Lewins Theorie zurück, dass Gruppen von zwei einander entgegengesetzten Kräften bestimmt werden, den beharrenden Kräften und den Veränderungskräften. Die beharrenden Kräfte zeigen dabei eher Widerstand gegen Wandel, die Veränderungskräfte wiederum fordern ständige Veränderung ein. Um einen wirklichen Veränderungsprozess in Gang zu bringen, muss in der Phase des Auftauens das Gleichgewicht zwischen diesen Kräften gebrochen und die Veränderungskräfte gestärkt werden. Lewin selbst formuliert: „Damit die Schale der Selbstgefälligkeit und Selbstgerechtigkeit aufgebrochen wird, muß man manchmal eine emotionale Aufrüttelung vorsätzlich

einführen.“ (Lewin, 1982, S. 279) Es geht also auch darum, Motivation für die Veränderung zu erzeugen. Lewins Zitat zeigt hier schon, dass Emotionen dabei eine wichtige Rolle spielen können. In der zweiten Phase (*Move*) wird dann die Veränderung vorbereitet und trainiert, etwa indem Konzepte oder Verhaltensmuster erarbeitet werden. Hier wird die Organisation auf ein höheres Level gehoben, welches es in der letzten Phase des *Freeze/Refreeze* zu verstetigen gilt. In der letzten Phase muss dafür das Gleichgewicht zwischen den beiden Kräften wieder hergestellt werden, um die Veränderung langfristig zu verstetigen. (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 39 ff.) Dieses Schema hat Umlauf (Umlauf, 2021) wie folgt dargestellt:

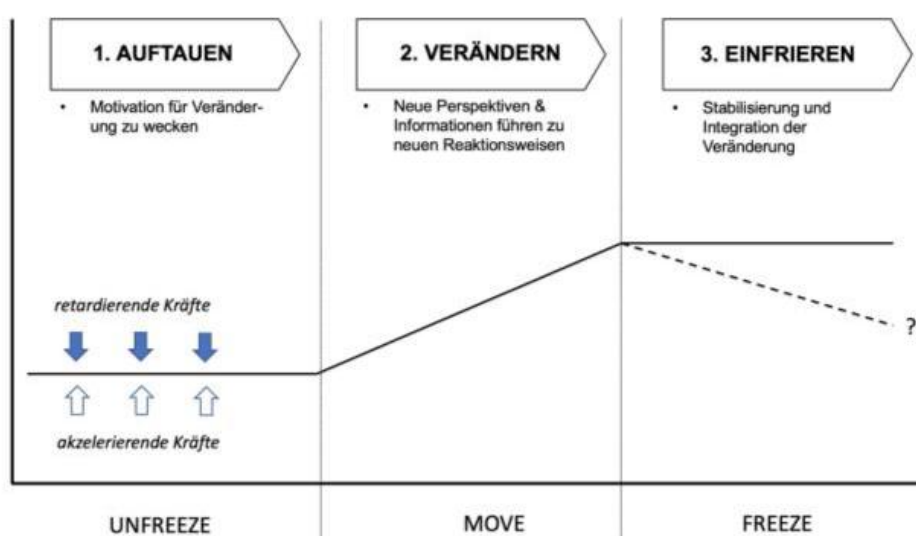


Abbildung 1: Drei Phasen-Modell des Wandels (nach Umlauf 2021, S.8).

Die Darstellung verdeutlicht, dass es in der ersten Phase vor allem auf die Motivation des Systems ankommt. Die zweite Phase soll u.a. neue Perspektiven eröffnen. Lewins Modell ist zunächst ein theoretisches. Es stellt sich auch hier die Frage, wie die Phasen in der Praxis der OE aktiv und zielführend gestaltet werden können. Auch dies ist unter anderem eine methodische Frage. Welche Methoden eignen sich, um Mitarbeitende der Organisation für eine Veränderung zu motivieren und eine emotionale Aufrüttelung im Sinne Lewins zu kreieren? Welche Methoden schaffen es, einen Perspektivwechsel der Organisationsmitglieder zu erzeugen? Es wird im folgenden Kapitel zu überprüfen sein, inwieweit Theater-Methoden hier und vor allem in welcher Phase unterstützen können. Um einen Mehrwert nachzuweisen, muss zumindest zu einer Phase ein Zusammenhang hergestellt werden können.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei allen Grundprinzipien die Wahl der Methode im Rahmen der OE entscheidend ist. Nicht alle Beratungsformate und Methoden können gleichermaßen Partizipation ermöglichen, nicht alle Methoden können

Lernlabore kreieren, die eine kollektive Lernfähigkeit fördern, nicht alle Methoden bringen die Organisation im wahrsten Sinne des Wortes in Bewegung, um Veränderung zu ermöglichen.

3.4 Goffmans Inszenierungs- und Rollentheorie

In der Einleitung wurde bereits auf Goffmans Theorie hingewiesen. Diese zählt zwar nicht zu den Grundprinzipien der OE, bietet für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit aber einen interessanten Bezugsrahmen, weshalb sie im Folgenden vorgestellt werden soll.

Die sogenannte Theatermetapher hat eine lange Tradition und überträgt das Bild des Theaters auf die Welt oder bestimmte Bereiche, wie Organisationen. Sie ist zum einen auf die soziologische Fragestellung nach Rollen und ihrer Inszenierung zurückzuführen. Als sogenannte Rollentheorie wird eine soziologische Strömung bezeichnet, „die das Theater zum analytischen Modell für die Beschreibung sozialer Phänomene und Prozesse macht und dabei ihre Terminologie aus der Fachsprache des Theaters und Dramas bezieht“ (Pfister, 2001, S. 49). Dieser Ansatz geht u.a. zurück auf Erving Goffman und seinen einflussreichen Klassiker „Wir alle spielen Theater: die Selbstdarstellung im Alltag.“ (Goffman, 2017) Darin wendet Goffman das Bild des Theaters und der Theaterbühne auf menschliches Verhalten und soziale Interaktionen an und stellt die Grundthese auf, dass das Prinzip der (Selbst-)Darstellung und Inszenierung eine Art menschliche Grundeigenschaft sei (vgl. Willems, 2009a, S. 76).

„Eine ‚Darstellung‘ (*performance*) kann als die Gesamttätigkeit eines bestimmten Teilnehmers an einer bestimmten Situation definiert werden, die dazu dient, die anderen Teilnehmer in irgendeiner Weise zu beeinflussen. Wenn wir einen bestimmten Teilnehmer und seine Darstellung als Ausgangspunkt nehmen, können wir diejenigen, die die anderen Darstellungen beisteuern, als Publikum, Zuschauer oder Partner bezeichnen. Das vorherbestimmte Handlungsmuster, das sich während einer Darstellung entfaltet und auch bei anderen Gelegenheiten vorgeführt oder durchgespielt werden kann, können wir ‚Rolle‘ (*part*) nennen.“ (Goffman, 2017, S. 18, Herhorh. im Original)

Vielmehr gebe es sogar einen regelrechten Darstellungszwang in zwischenmenschlicher Interaktion. Dabei hat Darstellung an sich keine moralische Wertung, die Darstellung kann sowohl aufrichtig als auch unaufrichtig sein. Sie ist aber in der sozialen Interaktion immer Gegenstand einer Interpretation durch das Gegenüber und schaffe laut Lenz & Hettlage damit automatisch ein „Potenzial zur Täuschung“ (Lenz & Hettlage, 2022, S. 270). Der agierende Mensch wird so in jeder sozialen Interaktion zum Darsteller, die anderen Teilnehmenden an der Interaktion zum Publikum oder selbst zu einem Ensemble. In Goffmans Theorie wird der Alltag so zu einer Bühne. Zentral ist neben dieser Theatermetapher also vor allem die Vorstellung, dass Individuen in sozialen

Interaktionen immer Rollen spielen und somit wie Schauspielernde auf einer Bühne agieren. Hierfür unterscheidet Goffman zwischen den sozialen Räumen der Vorder- und Hinterbühne. Während Personen auf der Vorderbühne ihre Rolle spielen und damit immer auch soziale normative Erwartungen erfüllen, dient der davon abgetrennte und für das Publikum unsichtbare Raum, die Hinterbühne, als Möglichkeit zur Abweichung von der Inszenierung sowie als Probenraum, denn hier wird die Darstellung vorbereitet. Übertragen auf die OE bedeutet Goffmans Ansatz, dass auch Organisationen als Bühne verstanden werden können. Entscheidender ist aber auch für die OE der Rollenbegriff. Nach Goffmans Verständnis sind Rollen variabel, denn sie reagieren auf kontextabhängige soziale Erwartungen und können auf der Hinterbühne abgelegt oder trainiert werden. Dementsprechend sind Rollen veränderbar und auch innerhalb der Organisation dynamisch. Ein Organisationsmitglied könnte etwa innerhalb der Organisation unterschiedliche Rollen annehmen müssen, abhängig vom jeweiligen Kontext. Eine Rolle ist damit also immer auch an die Erwartung des Publikums geknüpft und erfüllt damit in gewisser Weise eine soziale Funktion und Erwartung: „Die Individuen in einem sozialen System erwarten von anderen Individuen dieses Systems bestimmte Verhaltensweisen; solche Verhaltenserwartungen werden als *Rollen* bezeichnet.“ (Hill et al., 1994, S. 73 Hervorh. im Original)

Wenn wir diese Theorie und Metapher ernst nehmen, müssen wir uns fragen, was diese Vorstellung von der Organisation als Bühne, bedeutet. Zunächst entsteht eine Dichotomie von Rolle und Person, wenn jede Person innerhalb von der Organisation beginnt eine Rolle zu spielen. Im Sinne einer gewissen Inszenierung ist es also im wahrsten Sinne des Wortes immer ein Spiel, sobald eine Person innerhalb der Organisation agiert. Dies kann bewusst oder unbewusst geschehen. Für Goffman entstehe das Selbst in diesem Sinne auch erst im Moment der darstellenden Handlung und sei nicht auf unveränderbare Weise in der Person verankert, so Lenz & Hettlage. (vgl. Lenz & Hettlage, 2022, S. 170) Entscheidend an der Vorstellung von der Bühne und der gespielten Rolle ist aber, dass sie inszeniert ist, das heißt, sie wird nicht rein natürlich vollzogen. Wenn etwas nicht rein natürlich vollzogen wird, kann es geprobt und verändert werden. In diesem Sinne können also die Rollen, die Personen in Organisationen spielen, zum einen von ihnen selbst definiert werden und zum anderen können sie ganz bewusst proben, wie sie diese Rolle ausführen möchten. In diesem Sinne formuliert Endruweit: „Das Erlernen von Rollenerwartungen ist der wichtigste Inhalt der organisationalen *Sozialisation*.“ (Endruweit, 2004, S. 155, Hervorh. im Original) Aber es geht eben nicht um die Rollenerwartung, sondern auch um die Inszenierung der Rolle. Was würde sich für eine

solche Probe besser eignen als Theater-Methoden, die genau für diesen Zwecken entwickelt wurden?

3.5 Zwischenfazit

In diesem Kapitel wurde die OE als Kontext für den Einsatz von Theater-Methoden betrachtet und definiert. Dabei wurden relevante Prinzipien und Konzepte vorgestellt, welche im folgenden Kapitel als Grundlage für die weitere Argumentation dienen sollen. Das bedeutet, dass im Folgenden analysiert wird, inwieweit Theatertheoretische Konzepte Bezüge zu diesen Prinzipien herstellen und inwieweit Theater-Methoden diese Prinzipien ermöglichen oder befördern. Sollte sich herausstellen, dass es theatertheoretische Konzepte gibt, welche die Prinzipien spiegeln und dass die Methoden in der Praxis die Realisation der Prinzipien ermöglichen, deutet dies auf einen Mehrwert von Theater-Methoden im Rahmen der OE hin. Deshalb sei an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst: Als Basis der OE wurde die Systemtheorie und besonders das Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung beschrieben. Um einen Mehrwert im Einsatz in der OE zu liefern, müssen Theater-Methoden also ein Pendant in systemtheoretischen Diskursen haben und das Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung ermöglichen. Als weitere Prinzipien wurden Partizipation, Lernen und Veränderung definiert. Schließlich wurde das Thema des Selbstinszenierung im Rahmen der Rollentheorie eröffnet. Dieser Analyse-rahmen lässt sich in einer Grafik wie folgt darstellen:

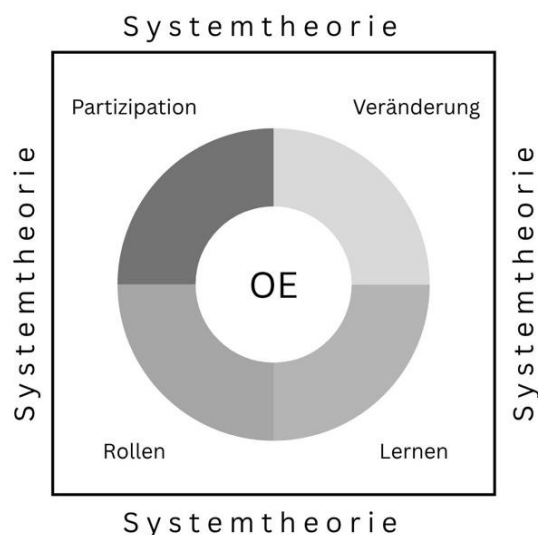


Abbildung 2: Analysekontext der Organisationsentwicklung für den Mehrwert von Theater-Methoden, eigene Darstellung

Demnach, so die methodische These dieser Arbeit, lässt sich ein Mehrwert von Theater-Methoden in der OE nachweisen, wenn sich eindeutige Bezüge zwischen den hier definierten Prinzipien der OE und Konzepten und Theorien der Theaterwissenschaft oder -

Pädagogik herstellen lassen. Dies soll nun im Folgenden erörtert werden. Darüber hinaus wurde im vorhergehenden Kapitel festgestellt, dass die Methodenwahl im Rahmen eines OE-Prozesses entscheidend dafür ist, ob die theoretischen Grundprinzipien in der Praxis wirken können. Im Folgenden soll auf dieser Ebene auch analysiert werden, ob Theater-Methoden hierzu in der Lage sind.

4 Alles nur Theater? Zusammenhänge zwischen Theater und Organisationsentwicklung

Der Forschungsbericht in Kapitel 2 hat dargelegt, dass in den Anfängen der Diskussionen um UT der Begriff in der Forschung in Deutschland vor allem in den Wirtschaftswissenschaften verortet wurde. Etwa Hüttler verweist jedoch auf die Interdisziplinarität des Ansatzes, der eine theaterwissenschaftliche Einordnung notwendig mache (vgl. Hüttler, 2012, S. 157). Im Folgenden sollen nun die im vorherigen Kapitel als für die Forschungsfrage relevant definierten Grundprinzipien der OE aufgegriffen werden und in Bezug zu theaterwissenschaftlichen und theaterpädagogischen Konzepten gestellt werden. Dadurch soll gezeigt werden, dass eine derart interdisziplinär gedachte Anwendung einen Mehrwert für die OE bietet, der sich zunächst in einer Kongruenz der theoretischen Diskurse zeigt.

4.1 Systemtheoretisches Theater und systemische Theaterpädagogik

Als theoretisches Fundament der OE wurde in Kapitel 3.2 die Systemtheorie definiert. Dies wurde unter anderem an dem Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung festgemacht. Damit ein Mehrwert auf dieser Ebene gefunden werden kann, ist also zu untersuchen, inwieweit systemtheoretische Diskurse auch in Theaterwissenschaft und -pädagogik aufgegriffen werden, und wie Theater-Methoden die systemtheoretischen Konzepte und Prämissen in die Praxis überführen können.

Oben wurde beschrieben, dass die Systemtheorie eine interdisziplinäre Wissenschaft ist, die auf verschiedene Wissenschaftsdisziplinen Einfluss genommen hat. So auch auf die Theaterwissenschaft. So wendete Hofmann als erster im deutschsprachigen Raum die systemtheoretischen Prämissen auf das Theater an und definierte Theater als eigenständiges soziales und gesellschaftliches System, das sich durch Kommunikationsprozesse konstituiert (vgl. Hoffmann, 1997). Zudem definiert Fischer-Lichte in ihren einflussreichen Publikationen zum Thema Performativität (vgl. Kapitel 4.2) Theater in einem systemtheoretischen Sinne als autopoietisches System, das sich im Ereignis der Aufführung in der Beziehung zwischen Spielenden und Zuschauenden selbst erzeugt. Theater

systemtheoretisch gedacht wird zu einem Ort der Selbstreferenzialität und die Bühne als zentraler Ort des Theaters zu einem Ort, der Kommunikationsformen sichtbar und damit beobachtbar macht. Somit wird Theater auch zu einem Ort der Selbstbeobachtung. Auch Theater als Kunstform kann also systemtheoretisch gedacht werden und weist so erste Bezüge zum theoretischen Unterbau der OE auf.

Dies wird noch deutlicher, wenn wir den Blick auf die sogenannte systemische Theaterpädagogik wenden, welche eine Herangehensweise beschreibt, die sich eine der systemischen Beratung entlehnte Haltung zu eigen macht. Theater-Methoden werden darin zu einer systemischen Intervention im pädagogischen Kontext. Anklam et al. beschreiben den Zusammenhang zwischen systemischer Haltung und Theaterpädagogik wie folgt:

„Erfahrungs- und Spielräume in einem Prozess der Selbstorganisation zu schaffen und subjektive Wirklichkeitskonstruktion transparent machen. Neben der inhaltlichen Ebene ist immer auch die Beziehungsebene eine wichtige Haltungs- und Handlungsdimension. In diesem Rahmen können Interventionen zwar nicht vorhersagbare, aber zielbezogene Veränderungen von Denkmustern, Deutungsmustern und Verhalten unterstützen.“ (Anklam et al., 2019, S. 19)

Dies bezeichnen sie als „theatrale[n] Lerngestaltung“ (vgl. ebd., S. 19). In diesem Zitat tauchen viele Stichwörter auf, die eindeutige Bezüge zur systemtheoretisch gedachten OE herstellen: Selbstorganisation, Wirklichkeitskonstruktion, Veränderung von Denkmustern und Verhalten. Demnach vermag es eine systemisch verstandene Theaterpädagogik und somit Theater als Intervention, Veränderung zu erzeugen. Dies geschieht vor allem durch die Veränderung von Denk- und Verhaltensmustern, aber auch dadurch, dass die subjektive Weltsicht durch das Theater im wahrsten Sinne des Wortes auf die Bühne gebracht wird. Auf der Theaterbühne¹⁰ werden Wirklichkeitskonstruktionen und Denkmuster sichtbar und beobachtbar, wodurch sie letztendlich veränderbar werden. Anders gesagt: Theater als Intervention ermöglicht Beobachtung zweiter Ordnung.

Luhmanns Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung wurde oben ausführlich beschrieben. Die systemische Theaterpädagogik zeigt, dass sich dieses theoretische Konzept durch Theater-Methoden in die OE-Praxis überführen lässt. Dies lässt sich auch in den Eigenschaften von Theater als Kunstform begründen. So ist Theater seiner Natur und seiner Definition nach ein Format der Beobachtung: Das griechische Wort *Théatron* bedeutet übersetzt so viel wie Ort des Schauens (vgl. Kotte, 2014, S. 362). In diesem Sinne beobachtet in der klassischen Form des Theaters ein Publikum das Spiel auf einer abgetrennten Bühne. Wenn man davon ausgeht, dass Theateraufführungen immer (auch)

¹⁰ Dass hiermit nicht eine klassische Theaterbühne mit einer vierten Wand zum Publikum gemeint ist, sondern sich die Bühne in Form der Aufführung realisiert, sollte in Kapitel 2.2 klar geworden sein.

die Beobachtung der Welt auf die Bühne bringen, kann man bei dieser Situation von einer Beobachtung zweiter Ordnung im Sinne Luhmanns sprechen: Die Autorinnen und Autoren, beziehungsweise Regisseurinnen und Regisseure beobachten (unter interpretieren) die Welt und machen daraus ein Theaterstück, diese Beobachtung schaut das Publikum an und vollzieht somit eine Beobachtung zweiter Ordnung. Diese Situation ist mit Theater-Methoden wie dem UT, das ebenfalls eine strikte Trennung zwischen Bühne und Publikum vollzieht, identisch. Im UT bringen professionelle Schauspielende Themen und Probleme einer Organisation auf die Bühne. Dies geschieht in der Regel, nachdem sie die den Alltag der Organisation zunächst beobachtet haben. Die Mitarbeitenden sehen somit auf der Theaterbühne im UT die Beobachtung ihres Organisationsalltags künstlerisch dargestellt (und meist verfremdet). Es handelt sich somit um eine Beobachtung zweiter Ordnung. Es wurde aber schon beschrieben, dass es viele Theater-Methoden gibt, die diese vierte Wand aufbrechen und die Mitarbeitenden selbst zu aktiven Spielenden machen. Auch diese Methoden ermöglichen jedoch eine Beobachtung zweiter Ordnung. Hier lohnt es sich für die Nachvollziehbarkeit der Argumentation, eine dieser Methoden beispielhaft näher zu beschreiben:

Methode 2: Augusto Boals Forumtheater

Im Forumtheater wird zunächst in einem klassischen Theaterformat (Trennung zwischen Bühne und Publikum) eine Szene mit einem Konflikt vorgespielt. Nach dem ersten Spielen der Szene fällt die Trennung zwischen Bühne und Publikum weg und das Publikum erhält die Möglichkeit, sich am szenischen Handeln zu beteiligen, indem es die Protagonistin oder den Protagonisten ersetzt und selbst improvisierend in der Szene eine neue Handlung ausprobiert. Das Eingreifen in die Szene ist zu jedem Zeitpunkt durch Ausrufen des Wortes *Stopp* möglich. Anschließend können andere Teilnehmende ebenfalls in diese Rolle schlüpfen und alternative Handlungsoptionen improvisieren. (vgl. Boal, 2021b, S. 63–91)

Entscheidend für die Frage nach der Beobachtung zweiter Ordnung ist beim Forumtheater zunächst die Entwicklung der gespielten Szene. In der ursprünglichen Form Boals wurde diese Szene im Vorhinein an die Aufführung mit professionellen Schauspielenden entwickelt. Sie kann aber genauso gut von den Betroffenen selbst, beispielsweise unter der Anwendung von Improvisationstechniken entwickelt werden (vgl. Staffler, 2009, S. 89). Übertragen auf den Organisationskontext würde dies bedeuten, dass die Mitarbeitenden selbst eine Szene entwickeln, die für ihren Arbeitsalltag repräsentativ ist und für die sie eine Lösung oder neue Handlungsoptionen suchen. Das heißt, dass die Szenen oder Bilder, die durch die Methoden entstehen, von den Mitarbeitenden aktiv geprägt und gestaltet werden. Sie bilden so die Beobachtung der Mitarbeitenden über ihre eigene Organisation ab. Das Anschauen der Szene stellt somit eine Beobachtung zweiter Ordnung dar. Darüber hinaus beobachten die Mitarbeitenden im weiteren Verlauf, wie ihre Kolleginnen und Kollegen auf der Bühne neue Handlungsoptionen in der Szene ausprobieren. Diese Improvisation erfolgt ebenfalls auf Basis einer Beobachtung,

welche die Spielenden zuvor vorgenommen haben. In diesem Sinne formuliert auch Boal selbst: „Darin liegt die Essenz des Theaters: der Mensch, der sich selbst beobachtet.“ (Boal, 2006, S. 28)

Luhmann erläutert die Beobachtung wie folgt: „Aber Zugleich macht ein Beobachter durch Einsetzen einer Unterscheidung seine Gegenwart für andere ersichtlich.“ (Luhmann, 2020, S. 92) Dadurch, dass die Spielenden Szenen oder Bilder kreieren, die den Alltag der Organisation nachahmen oder interpretieren, werden sie immer schon zum Interpretieren des organisationalen Alltags und der organisationalen Realität. Sie machen so beobachtbar, wie sie selbst die Organisation beobachten und welche Unterscheidungen sie selbst in der Beobachtung vornehmen. Ihre eigene Interpretation wird für die anderen Teilnehmenden sichtbar. So entsteht durch Theater-Methoden in der OE ein Raum für die Beobachtung zweiter Ordnung: Die Spielenden (oder Zuschauenden) beobachten zum einen, wie sie selbst Rollen und Realitäten interpretieren, aber auch, wie ihre Kolleginnen und Kollegen Rollen und Realitäten interpretieren und diese wiederum auf die organisationale Bühne bringen. Sie machen also die Art und Weise, wie sie die Organisation wahrnehmen, beobachten und interpretieren, beobachtbar. Die Organisation als System wird so mithilfe von Theater-Methoden (durch ihre Mitglieder) zum Beobachter der eigenen systemischen Muster. Durch das Beobachten dieser Interpretationen werden zudem die Wirklichkeitskonstruktionen der Kolleginnen und Kollegen sichtbar. Eine Ebene der Metakommunikation wird automatisch eröffnet. Es werden sowohl systemimmanente Strukturen für die Mitglieder der Systeme sichtbar als auch, so viel sei hier schon angedeutet, individuelle Lernerfolge ermöglicht. Denn durch Theater-Methoden können die Teilnehmenden gezielt trainieren, sich eigene Beobachtungen, Wahrnehmungen und Interpretationen bewusst zu machen und diese im nächsten Schritt auch zu hinterfragen.

Dass Theater-Methoden für die Organisationsmitglieder systemimmanente Strukturen beobachtbar machen, ist besonders wichtig, da in Kapitel 3.2 dargelegt wurde, dass sich aus systemtheoretischer Perspektive Systeme (und damit Organisationen) nicht von außen verändern lassen, sie können sich nur selbst verändern. Hier ist es wichtig, erneut auf das Prinzip von Theater als autopoietischem System zurückzukehren. Nach Fischer-Lichtes Definition ist Theater als Aufführungsformat immer performativ und somit als autopoietisches System zu verstehen (vgl. Fischer-Lichte, 2011, S. 65). Überträgt man diesen Gedanken auf die Anwendung von Theater-Methoden in Organisationen, lässt sich schlussfolgern, dass Theater-Methoden immer ein eigenes autopoietisches System (innerhalb der Organisation) erzeugen. Theater-Methoden vermögen es so, ein Setting zu

kreieren, das der organisationalen Wirklichkeit als soziales System äußerst Nahe kommt, ein Mikrokosmos in Form eines Lernlabors im Sinne Senges. Umso wichtiger ist es, dass innerhalb des Systems das Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung ermöglicht und genutzt wird. Durch den Einsatz von Theater-Methoden wird so neue Kommunikation erzeugt und Perspektivwechsel ermöglicht: Durch die Beobachtung der Beobachtung der Kolleginnen und Kollegen im Spiel wird für Mitarbeitende verständlich, warum Personen wie handeln. Dadurch wird Komplexität innerhalb der Organisation abgebaut, denn Probleme, deren Ursachen vorher verdeckt waren, kommen an die Oberfläche der Kommunikation. In Kapitel 3.2 wurde beschrieben, dass Organisationen die Funktion erfüllen können, die Komplexität der Welt für ihre Mitglieder zu reduzieren. Dies lässt sich nun auch auf das System im System, die Theater-Methode, übertragen: Da Theater-Methoden für den Zeitraum ihrer Durchführung einen beobachtbaren Mikrokosmos innerhalb der Organisation eröffnen, können sie zwischen der Komplexität der Gesamtorganisation und dem Individuum vermitteln. Dies geschieht im Forumtheater beispielsweise ganz konkret dadurch, dass Handlungsalternativen für bestimmte, Alltagsrelevante Situationen, sichtbar werden. Durch die Beobachtung der Beobachtung und das Ausprobieren von Handlungsalternativen wird Veränderung schließlich berechenbar und möglich. Die mögliche Veränderung wird so schon vor der tatsächlichen Realisierung erlebbar und Komplexität abgebaut.

Die Argumentation hat gezeigt, dass auch Theaterwissenschaft und -pädagogik sich systemtheoretisch und systemisch denken lassen. Hier lässt sich also ein Bezug zwischen dem theoretischen Unterbau der OE und Theater herleiten, der einen Mehrwert von Theater-Methoden begründen kann. Darüber hinaus hat der Fokus auf das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung belegt, dass Theater-Methoden dieses theoretische Konstrukt in der Praxis der Organisation ermöglichen und Beobachtung erlebbar machen. Dadurch können Theater-Methoden als Irritation des Systems wirken und eine Veränderung innerhalb des Systems in Gang bringen.

Es wurden oben kurz erwähnt, dass Theater in einem systemtheoretischen Sinn etwa von Fischer-Lichte als autopoietisches System definiert wird. Diese Argumentation steht in dem größeren Kontext des Diskurses der Performativität. Dieser soll nun im Folgenden in Zusammenhang zu den Grundprinzipien der OE gesetzt werden.

4.2 Performativität

Der Begriff Performativität hat die Theaterwissenschaften seit den 90er Jahren entscheidend geprägt, da er u. a. Theater von verwandten Kunstformen wie der Literatur als

Basis für Dramentexte abhebt und unterscheidet. Zudem wurde in Kapitel 2.1 angedeutet, dass das Konzept der Performativität in Untersuchungen zu Theater-Methoden bisher zu wenig beachtet wurde. Es ist deshalb zentral, im folgenden Kapitel diesen Begriff weiter zu untersuchen und in Bezug zu den Grundprinzipien der OE zu stellen.

Der Begriff der Performativität wurde zunächst von Austins Sprechakttheorie geprägt, der damit sprachliche Äußerungen beschreibt, die gleichzeitig eine Handlung sind und damit Wirklichkeitskonstituierend sind (Austin, 2019). Erweitert wurde er dann von Judith Butler, die den Begriff auch auf Identität als Ergebnis von performativen Handlungen übertrug (Butler, 1991). Entscheidend für die theater- und kulturwissenschaftliche¹¹ Diskussion war in den letzten Jahren vor allem die Theaterwissenschaftlerin Erika Fischer-Lichte. Nach der klassischen Vorstellung von Theater war vorher der Theatertext konstituierend für die Theatererfahrung. Mit dem Begriff der Performativität rückt Fischer-Lichte hingegen die Aufführung in den Vordergrund und somit auch das Verhältnis zwischen Schauspielenden und Publikum (vgl. Fischer-Lichte, 2011, S. 20). Performative Akte beinhalten Fischer-Lichte zufolge die folgenden Eigenschaften: Sie sind selbstreferentiell und wirklichkeitskonstituierend, sie sind abhängig von der Wahrnehmung, sie existieren in einer Ambivalenz zwischen Emergenz und Planbarkeit und sie besitzen eine transformative Kraft (vgl. ebd., S. 133 f.). Performativität wird zudem an Ereignishaftigkeit gebunden, in diesem Sinne vollzieht sich für Fischer-Lichte die Bedeutung einer Aufführung erst im Moment der Aufführung. Bei Performativität geht es also um mehr als um bloße Darstellung. Es geht um die Erzeugung von Bedeutung und Sinn. Im Folgenden ist diese Definition zum einen mit den Grundprinzipien der OE in Verbindung zu setzen und zum anderen zu analysieren, inwieweit Theater-Methoden als performativ im Sinne Fischer-Lichtes erachtet werden können.

Fischer-Lichte legt also den Fokus zunächst auf das Konzept der Aufführung und definiert hier das Verhältnis zwischen Schauspielenden auf der Bühne und Publikum neu. Die Aufführung wird verstanden als „das Gesamt der Wechselwirkungen von Handlungen und Verhalten zwischen allen Beteiligten“ (Fischer-Lichte, 2011, S. 55) Das Publikum wird aus seiner passiven Rolle genommen und zum aktiven Beteiligten des Aufführungsgeschehens. Aufführung kann sich als Ereignis erst in dieser Wechselwirkung vollziehen. Dies führt dazu, dass Fischer-Lichte aus ihrer Theorie der Aufführung einen besonderen Subjektbegriff ableitet:

„Da die Aufführung aus den Wechselwirkungen der Handlungen und Verhaltensweisen aller an ihr Beteiligten hervorgeht, eröffnet sie ihnen die Möglichkeit, sich in ihrem Verlauf

¹¹ Performativität wird in Fischer-Lichtes Theorie zu einer grundsätzlichen Analysekategorie für Kultur und bleibt nicht bezogen auf das Theater.

als ein Subjekt zu erfahren, welches das Handeln und Verhalten anderer mitzubestimmen vermag [...].“ (Fischer-Lichte, 2011, S. 56)

Sowohl die Spielenden auf der Bühne als auch das Publikum erfahren sich in der Aufführung als Subjekt, denn sie können das Verhalten der anderen mitbestimmen. Dieses Mitbestimmen des Verhaltens der anderen basiert für Fischer-Lichte auf einer ständigen Feedbackschleife: „Die Aufführung als ein ko-präsentischer Prozess erzeugt sich sozusagen selbst bzw. ihre eigene Wirklichkeit als eine autopoietische Feedbackschleife.“ (ebd., S. 55) Das Publikum reagiert im Rahmen dieser Feedbackschleife ständig auf das Spiel auf der Bühne, hierauf wiederum reagieren die Spielenden und passen gegebenenfalls ihr Spiel an. Der systemtheoretische Bezug ist hier nicht zu übersehen und wurde im vorangegangenen Kapitel schon erwähnt (vgl. Kapitel 4.1). Diese aktive Rolle des Publikums im Rahmen der autopoietischen Feedbackschleife lässt aber einen weiteren Bezug zu den definierten Grundprinzipien der OE zu, dem der Partizipation. Das Publikum beeinflusst in Fischer-Lichtes Theorie den Verlauf der Aufführung aktiv durch sein Verhalten und durch das Feedback, welches es den Spielenden auf der Bühne sendet. Es empfängt nicht passiv eine Botschaft, sondern gestaltet diese aktiv mit. Es partizipiert an der Aufführung nicht nur durch seine Anwesenheit, sondern erzeugt diese durch sein Verhalten mit, es kann so im Sinne der Partizipation einen gewissen Einfluss auf Ablauf und Ausgang nehmen. Theater-Methoden haben per Definition ein Aufführungselement und erzeugen somit auch diese Beziehung zwischen Spielenden und Publikum. Durch diese aktive Rolle des Publikums können Theater-Methoden in der OE also allein durch ihren Einsatz einen gewissen Grad an Partizipation ermöglichen. In Kapitel 2.1 wurde auf den Vorwurf der Manipulation gegen die Methode UT verwiesen. Dabei wird argumentiert, dass im UT die Unternehmensleitung den Mitarbeitenden die Deutung einer Situation vorgibt und so manipulativ wirkt. Nach der Analyse von Fischer-Lichtes Definition der Performativität kann dieser Vorwurf widerlegt werden. Dagegen spricht die aktive Rolle des Publikums als Partizipation gedacht. So ist das Publikum nämlich nicht in dem Sinne steuerbar und berechenbar, dass ein bestimmtes Gefühl durch Theater geplant und ausgelöst werden kann. Das Publikum ist gerade nicht „bewegungslos den Emotionen ausgeliefert, die von Schauspielern umgesetzt werden und die sein eigenes affektives Gedächtnis stimulieren“ (Le Breton, 2010, S. 250). Da die Aufführung erst im Moment des Ereignisses durch die Wechselwirkung von Spielenden und Publikum performativ erzeugt wird, wird auch die Reaktion des Publikums erst in diesem Moment Wirklichkeit.

Dies führt zum nächsten Punkt von Fischer-Lichtes Argumentation:

„In diesem Sinne lässt sich die These vertreten, dass die Aufführung, die aus der Begegnung oder Konfrontation aller Beteiligten hervorgeht, immer erst in ihrem Verlauf entsteht – und vergeht. Sie ist, in diesem Sinne, ‚wirklichkeitskonstituierend‘.“ (Fischer-Lichte, 2011, S. 54)

Durch das Wechselspiel von Spielenden und Publikum wird in dem Moment der Aufführung Wirklichkeit erzeugt. Da Theater-Methoden dieses Wechselspiel erzeugen, konstituieren auch sie Wirklichkeit. Dies gilt erstmal für den Moment der Aufführung, also für den Moment der Anwendung der Methode im organisationalen Kontext. In Kapitel 4.1 wurde die Methode Forumtheater eingeführt als Möglichkeit für Mitarbeitende, in bestimmten, ihnen bekannten organisationalen Situationen, neue Handlungsoptionen auszuprobieren. Dieses Ausprobieren von Handlungen wird im performativen Prozess zur Wirklichkeit. Wenn Mitarbeitende probeweise im Moment spielen und Handlungen ausprobieren, verändert sich dadurch letztendlich auch die organisationale Wirklichkeit. So lässt sich argumentieren, dass im Rahmen von Theater-Methoden tatsächlich auch performative Sprechaktiv im Sinne Austins vollzogen werden. Wird etwa eine Szene angelegt und mit den Organisationsmitgliedern geprobt, welche eine realistische Veränderung improvisiert, wie z. B. einen neuen Umgang miteinander im Team, kann der Sprechakt darin Wirklichkeit konstituieren. Dann wird zum Beispiel der Satz „Ich werde dir in Zukunft besser zuhören“ zur Wirklichkeit im organisationalen Alltag. In diesem Sinne beschreibt Fischer-Lichte die Kraft des Performativen wie folgt: „Seine Kraft besteht gerade darin, eine soziale Wirklichkeit zu schaffen, die es vorher nicht gegeben hat, und Wirkungen auszulösen, welche die Betroffenen in unterschiedlicher Hinsicht zu verwandeln vermögen.“ (Fischer-Lichte, 2011, S. 71) In der Konstitution von Wirklichkeit durch Theater liegt also zugleich seine transformative, also verändernde, Kraft. Hier findet sich ein klarer Bezug zum Grundprinzip der OE der Veränderung. Fischer-Lichte nutzt hier den Begriff der Liminalität, der Zuschauende in einen einer Krise ähnelnden Zustand versetze (vgl. ebd. S. 118). Damit wird ein Zwischenraum bezeichnet, in dem Transformation möglich wird. Performative Prozesse sind demnach in der Lage, einen solchen liminalen Raum oder Zustand zu eröffnen. Dadurch bringen sie Veränderung in Gang. Dies lässt sich auf Theater-Methoden übertragen: Sie können in Bezug auf Lewins Phasenmodell der Veränderung besonders gut in der ersten Phase des Auftauens/*Unfreeze* wirken. Dies wurde in der Literatur zum Unternehmenstheater auch schon wiederholt beobachtet, jedoch ohne Bezug zum Konzept der Performativität. So formuliert beispielsweise Teichmann:

„Im Idealfall kommt es hier zu einem sogenannten ‚Auftauen‘ im Sinne des Lewinschen Phasenmodells, also zu einem durch Emotionalisierung erzeugten Auflockerungsprozeß

in Verbindung mit erhöhter Veränderungsbereitschaft durch eine gesteigerte Einsicht in die Notwendigkeit der Veränderungsmaßnahmen.“ (Teichmann, 1999, S. 212 f.)

Teichmann identifiziert also die Emotionalisierung als entscheidendes Element für das Auftauen der Mitarbeitenden bei der Anwendung von Theater-Methoden. Dies wird in Bezug auf das Konzept der Katharsis angedacht (vgl. Kapitel 4.4), auf das sich Teichmann in ihrer Dissertation explizit bezieht (vgl. Teichmann, 2001, S. 65 ff.). Fischer-Lichte denkt das Konzept der Liminalität, das Veränderung ermöglicht, aber vielmehr in der Zerstörung der alten Ordnung. Dadurch werde ein Möglichkeitsraum eröffnet, aus dem sich eine neue Ordnung herausbilden könne (vgl. Fischer-Lichte, 2011, S. 99). Fischer-Lichtes Konzept der Performativität als theoretischer Unterbau für den Einsatz von Theater-Methoden eröffnet also an der Stelle einen neuen Blickwinkel, der von der Forschung zu Theater-Methoden in Organisationen bisher nicht bedacht wurde: Theater-Methoden im organisationalen Kontext unterstützen dabei, die alte Ordnung, also die bisherigen Verhaltensweisen der Organisation, zu zerstören und öffnen so den Möglichkeitsraum für neue Verhaltensweisen und damit eine nachhaltige Veränderung. Sie ermöglichen ein Auftauen im Sinne Lewins.

Fischer-Lichte verweist schlussendlich auf die Dichotomie zwischen Planung und Emergenz in performativen Prozessen (vgl. Fischer-Lichte, 2011, S. 76). Emergenz bezeichnet das Auftreten von Unvorhergesehenem und Ungeplantem. Dies ist bei performativen Prozessen zentral, wie sich u. a. am aktiven Einfluss des Publikums auf die Aufführung zeigt:

„Jedes neu auftauchende Phänomen führt zu einer kleineren oder größeren Abweichung bzw. Richtungsänderung, die weder geplant noch voraussagbar war. Auf diese Änderungen wird mit neuen bzw. neu angepassten Plänen reagiert, bis deren Verwirklichung durch ein weiteres emergentes Element unterbrochen wird und so fort ad libitum.“ (Fischer-Lichte, 2011, S. 85)

Daraus lässt sich für die OE folgendes schließen:¹² Wenn performative Prozesse immer von Emergenz geprägt sind, dann eignen sie sich auch, um den Umgang mit Ungeplantem zu trainieren. Dieser Umgang kann in der VUCA-Welt zu einer wichtigen Ressource von Organisationen werden. VUCA steht für Volatilität (*Volatility*), Ungewissheit (*Uncertainty*), Komplexität (*Complexity*) und Mehrdeutigkeit (*Ambiguity*) und beschreibt die gesellschaftliche Entwicklung hin zu einer Umwelt, in der Anpassungsfähigkeit und die Neudefinition von Arbeitsprozessen und Strategien aufgrund von starken

¹² Mit Verweis auf den Begriff der Emergenz, den Fischer-Lichte als für das Performative konstitutiv definiert, ließe sich auch die OE als performative Disziplin definieren. Für wissenschaftliche Arbeit als performativen Prozess definiert Fischer-Lichte Emergenz als wichtiges Organisationsprinzip und formuliert erklärend: „Forschungspläne sind entsprechend lediglich als Einleitung bzw. Ausgangspunkt eines performativen Prozesses zu begreifen, der eine eigene Dynamik entwickelt [...]“. (Fischer-Lichte, 2011, S. 185) Analog dazu bildet auch die OE ständig neue Thesen und passt ihren Plan dem Bedarf der Veränderung an.

Schwankungen und ständigen Veränderungen zu einer Standardanforderung für Organisationen geworden sei (vgl. Elbe & Erhardt, 2020, S. 3). Diese ständigen, unplanbaren Veränderungen der Umwelt stellen einen eindeutigen Bezug zum Begriff der Emergenz her. Der Umgang damit stellt für Organisationen und ihre Mitglieder eine große Herausforderung dar, der sich die OE stellen muss. Die Analyse von Fischer-Lichtes Begriff der Performativität zeigt so, dass das Trainieren mit Theater-Methoden hier einen weiteren klaren Mehrwert im Rahmen der OE bietet: Mitarbeitende können durch Theater-Methoden lernen, mit Unvorhergesehenem im Organisationsalltag umzugehen.

4.3 Inszenierung und Rolle in Schauspiel und Theater

Neben dem Begriff der Performativität gehört der Begriff der Inszenierung zu den zentralen Kategorien in der Theaterwissenschaft. Goffmans Übertragung des Begriffs auf das Verhalten von Menschen und damit der Darstellung von Rollen hat den Begriff auch zu einem Schlüsselbegriff in der Soziologie und Kulturwissenschaft gemacht. Goffmans Theorie wurde in Kapitel 3.4 als ein zentraler Aspekt des Analysekontextes der OE ausgemacht. Im Folgenden soll daher untersucht werden, wie der Begriff der Inszenierung und der Rolle in Theaterwissenschaft und Schauspieltheorie genutzt wird und welche Implikationen sich daraus für Theater-Methoden im Rahmen der OE ergeben.

Seine Herkunft verdankt der Begriff einer Übersetzung aus dem Französischen zu „In die Szene setzen“ (Fischer-Lichte, 2014, S. 153). Dementsprechend wird damit in den Theaterwissenschaften zunächst der Vorgang beschrieben, in dem die künstlerische Gestaltung einer Aufführung (ursprünglich also eines Dramentextes) geplant, ausprobiert und festgelegt wird. Die Inszenierung ist also der Aufführung zeitlich vorgelagert. Fischer-Lichte betont dabei, dass dieser Planungsvorgang immer einen Raum für das Nicht-inszenierte während der Aufführung eröffne, der Begriff schließe so immer auch schon eine Reflexion über die Grenzen einer Inszenierung mit ein (vgl. ebd., S. 152). Dies ist interessant für die vorliegende Fragestellung. Oben wurde bereits erwähnt, dass nicht alle Theater-Methoden einen vorgelagerten Inszenierungsprozess in diesem Sinne beinhalten (vgl. Kapitel 2.2). Während das UT in seiner Urform auf einem solchen zeitlich vorgeschalteten Inszenierungsprozess beruht, gilt dies nicht für Methoden, welche stärker oder ausschließlich mit Elementen der Improvisation arbeiten. Bei diesen Methoden gibt es gerade keinen geplanten Prozess der Inszenierung. Es lohnt sich für die weitere Argumentation, Improvisation als Theater-Methode näher zu definieren:

Methode 3: Improvisation

Improvisation bedeutet im Theater sowie im allgemeinen Sprachgebrauch, eine Handlung unvorbereitet und ungeplant zu vollziehen und damit insbesondere auf eine Überraschung zu reagieren. In der Theater-Methode Improvisation wird eine Szene improvisiert,

d.h. die Handlung ist nicht geplant, sondern entsteht erst im Verlauf der Szene. Meistens wird den Spielenden lediglich ein loser Rahmen, wie z. B. ein Ort, vorgegeben. Entscheidend für die Spielenden ist, dass sie alle Fakten und Handlungen ihrer Mitspielenden im Moment der Szene akzeptieren und in die Szene integrieren sollen. Trotz der improvisierten Handlung der Szene werden darin Rollen gespielt. Diese können zwar im Vorhinein definiert sein, entfalten sich vollständig aber erst im Verlauf der Improvisation. (vgl. Boal, 2021b, S. 322 f.)

Es gibt in der Regel keine Kostüme, kein Bühnenbild und auch niemanden, der den Spielenden während der Szene Anweisungen gibt. Selbst wenn das Setting der Szene vor Spielbeginn vorgegeben ist, entfaltet sich die Inszenierung erst während der Improvisation. Improvisation als Theaterform und Theater-Methode bedeutet somit, dass Produktion und Aufführung gleichzeitig erfolgen (vgl. Weiler, 2014, S. 152). Es lässt sich festhalten, dass Theater-Methoden einen unterschiedlichen Grad an vorgelagerter Inszenierung im klassischen Verständnis des Wortes aufweisen. Dadurch, dass das Moment der Inszenierung wegfällt, ließe sich schlussfolgern, dass diese Methoden der Improvisation das Verdeckte eher zu Tage bringen, da die Handlung ungefiltert und ungeplant erfolgt. Diese Beobachtung steht eng im Zusammenhang mit dem Begriff der Authentizität. Fischer-Lichte äußert sich dazu wie folgt: „Der Eindruck von Authentizität entsteht gerade als Ergebnis einer besonders sorgfältigen I[nszenierung].“ (Fischer-Lichte, 2014, S. 156) Inszenierungen werden also nicht immer als solche wahrgenommen. Hier verweist Fischer-Lichte erneut auf das Verhältnis von Inszenierung und Nicht-Inszenierung: „dass es gerade die I[nszenierung] ist, welche die Möglichkeit eröffnet, dass Nicht-Inszeniertes sich ereignen kann.“ (ebd., S. 159) Gerade diese Dichotomie vermag es demnach, durch Theater-Methoden, etwas Unsichtbares, Nicht-Inszeniertes und so Authentisches sichtbar zu machen. Das Nicht-inszenierte bezeichnet dabei im Organisationsalltag beispielsweise Denkmuster oder Verhaltensweisen, die unbewusst geschehen und vielleicht Widerstand gegen Veränderung leisten. Theater-Methoden werden dabei zum Medium, die unsichtbaren Denkmodelle und Verhaltensweisen sichtbar und beobachtbar machen. Hier lässt sich ein Bezug zu Goffmans Theorie der Rolle herstellen. Goffman beschrieb soziales Handeln als das Darstellen einer Rolle auf der Vorderbühne und somit als Inszenierung. Der Begriff der Rolle gehört auch zu den zentralen Konzepten der Theaterwissenschaft und Schauspieltheorie. Rolle ist dabei zunächst der Ausgangspunkt für die Kunst des Schauspielens. Während beispielsweise Stanislawski die Haltung vertrat, dass Schauspielende sich maximal mit ihren Rollen und deren Emotionen identifizieren sollten um authentisch zu spielen, lehnte Brecht eine solche Verschmelzung radikal ab und plädierte für eine kritische Distanz zwischen Schauspielenden und Rolle (vgl. Haß, 2014, S. 305). Boal wiederum definiert den Schauspieler wie folgt: „Er interpretiert Rollen aus Theaterstücken, sogenannte Charakter oder dramatis

personae.“ (Boal, 2006, S. 48) Interessant ist in diesem Zitat der Vorgang des Interpretierens: Um eine Rolle zu spielen, ist für Schauspielende zunächst eine Interpretationsleistung nötig. Goffman hatte definiert, dass menschliche Interaktion immer eine Darstellung ist und damit Mitarbeitende in der Organisation eine Rolle spielen. In Kapitel 3.4 wurde bereits angedeutet, dass dies bedeutet, dass Rollen einstudiert werden können. Was bedeutet das nun übertragen auf den hier vorliegenden Kontext der OE? Wenn die Mitarbeitenden in den Theater-Methoden zu Schauspielenden werden, werden sie auch in diesem Rahmen zu Interpreten ihrer eigenen Rolle (oder der Rolle ihrer Kolleginnen und Kollegen): „Er [der Schauspieler] besteht im doppelten Sinn des Wortes aus seiner Interpretation, das heißt der Perspektive, die er an seine Rolle heranträgt, und der Art, wie er sie spielt.“ (Le Breton, 2010, S. 244) Wenn Mitarbeitende zu Schauspielenden werden, lernen sie zugleich, ihre Rolle zu interpretieren und die Perspektive zu wechseln. Gleichzeitig zeigen sie ihre Interpretation sich selbst und den anderen Anwesenden. Mit Bezug auf die eben vorgestellte Methode der Improvisation könnte sich das wie folgt vollziehen: Im Training mit Theater-Methoden könnte eine Aufgabe für die Teilnehmenden einer Organisation sein, eine typische Szene eines Arbeitsalltags zu improvisieren, beispielsweise ein Team-Meeting. Ihnen werden dafür Rollen vorgegeben, die nicht ihrer eigenen Rolle in der Organisation entsprechen. Die Handlung ist nicht vorgegeben, sondern entsteht dabei in der Szene. Um die Szene spielen zu können, müssen die Spielenden zunächst eine Interpretationsleistung der ihnen vorgegebenen Rolle vornehmen. Ihre Interpretation wird dann im Spiel sichtbar. Interpretation beruht dabei auch auf vorheriger Beobachtung. Auch das Arbeiten mit dem Konzept der Rolle im Schauspiel und in Theater-Methoden verdeutlicht so den Bezug zur Beobachtung zweiter Ordnung. Das Arbeiten mit Rollen durch Theater-Methoden eröffnet so den Raum, die Rollen der Kolleginnen und Kollegen zu interpretieren und sich selbst diese Interpretation durch das Spielen bewusst zu machen.

Die Rolle wird dabei aber nicht nur interpretiert, sie wird auch im Handeln ausprobiert. Theater-Methoden bieten so auch die Möglichkeit, die eigene Rolle, die Mitarbeitende in Organisationen auf der Vorderbühne spielen, zu proben. Theater-Methoden eröffnen so den Raum zu Goffmans Hinterbühne und werden zum Trainingsort. Handlungsalternativen und Verhaltensweisen können in diesem Raum ausgetestet und antrainiert werden, etwa im Rahmen vom erwähnten Forumtheater oder durch Improvisation ganz ohne Vorgabe. Das Gelernte kann im Anschluss auf der Vorderbühne der Organisation angewandt werden. Die Rolle des Theaters kann dabei als eine Art Schutzraum fungieren, denn in ihr lassen sich Alternativen erproben, die die Person sich im Alltag nicht getraut hätte zu testen.

Darüber hinaus bieten Rollen die Möglichkeit, nicht nur eigene neue Handlungsmuster auszutesten, sondern sich in eine andere Rolle hineinzusetzen. Dies könnte zum Beispiel die Rolle von tatsächlichen Kolleginnen und Kollegen sein. Dadurch wird ein Perspektivwechsel ermöglicht (und erzwungen). Möglich wird im Rahmen eines Rollentausches auch, sich selbst durch die Augen der Kolleginnen und Kollegen zu beobachten.

„Die Gefühle des Theaters sind nicht die des wirklichen Lebens. Das Proben besteht gerade in der Selbst-Beobachtung des Schauspielers, in der Arbeit an sich selbst, unter der Schirmherrschaft des Regisseurs, um die Rolle gemeinsam mit andere Bühnenfiguren und somit anderen Schauspielern auszuarbeiten.“ (Le Breton, 2010, S. 247)

Eine Selbstreflexion wird angestoßen indem erfahrbar wird, wie das eigene Verhalten auf andere wirkt. Rolle wird hier also zu einem Mittel, um Lernprozesse anzustoßen. Durch das Lernen durch Erfahrung wird letztendlich Veränderung ermöglicht. Dieser Bezug zum Lernen durch Theater soll nun im Folgenden analysiert werden.

4.4 Lernen durch Theater

In der bisherigen Argumentation wurde bereits wiederholt darauf hingewiesen, dass Theater-Methoden Lernen in Organisationen ermöglichen. Mit Blick auf die Fragestellung ist es notwendig, zunächst einen Blick auf die theaterwissenschaftlichen Diskurse in Bezug zu Lernen zu werfen. Theater als Kunstform hat eine lange Tradition, im Zusammenhang mit Lern- und Bildungsprozessen gedacht zu werden. Theatergeschichtlich lässt sich diese Linie von Aristoteles Begriff der Katharsis u. a. über Schillers Konzept der Schaubühne als moralische Anstalt und Brechts episches Theater ziehen. In diesen auch als Wirkungsästhetiken bezeichneten Konzepten hat Lernen immer eine moralische Komponente und erfolgt vor allem durch das Zuschauen. Ihnen allen liegt das Prinzip zugrunde, dass das Publikum durch das Rezipieren eines Theaterstückes auf einer Bühne lernt. Es geht um Lernen *im* Theater. Ob dies nun emotional (*Eléos* und *Phóbos* bei Aristoteles) oder eher kognitiv (emotionale Distanz bei Brecht) geschieht – zentral ist immer die Aufführung auf der Bühne. In all diesen Wirkungsästhetiken wird dem Theater die Kraft zugeschrieben, eine Art Transformation, also Veränderung, im Publikum in Gang zu bringen, die mit Lernen in Zusammenhang steht. Dies passt zur psychologischen Definition von Kiesel & Koch: „Lernen ist ein Prozess der Veränderung. Das Resultat dieses Prozesses ist die Veränderung des Verhaltenspotentials.“ (Kiesel & Koch, 2012, S. 11) Daher werden diese mit Lernen verbundenen theatergeschichtlichen Diskurse auch in der Literatur zum Unternehmenstheater regelmäßig aufgegriffen. Das auf Aristoteles zurückgehende Konzept der Katharsis wird dort zur Begründung der Wirkung der Methode herangezogen (vgl. Teichmann, 2001, S. 64 ff.). In der Poetik definiert Aristoteles Katharsis als Reinigung von den Gefühlszuständen Jammer und Schauder (vgl.

Bayerdörfer, 2014, S. 78). Das Konzept der Katharsis kann demnach in klassischen Formen des Theaters einen Lerneffekt bewirken, indem es eine Zustandsveränderung auf emotionaler Ebene herbeiführt. Gefühle und Gedanken werden im Theater im wahrsten Sinne des Wortes in Bewegung gesetzt. Interessanterweise erwähnt auch Lewin im ersten Text zu seinem Drei-Phasen-Modell den Begriff der Katharsis (vgl. Lewin, 1982, S. 279), wobei er sich wahrscheinlich eher auf die psychologische Nutzung des Begriffs bezieht (vgl. Darbitz & Meisiek, 1999, S. 43 f.). Lewin versteht Katharsis als eine Art Aufrütteln, das nötig ist zur Veränderung. Daher beziehen sich, wie oben schon erwähnt, auch viele Publikationen zum UT auf Lewins Modell. Etwa Hüttler beschreibt ausführlich die irritierende Wirkung vom Theater-Einsatz in Unternehmen und geht davon aus, dass diese zu einem Auftauen im Lewinschen Sinne führe (vgl. Hüttler, 2012, S. 38). Dieses Prinzip, zu dem schon ein Bezug zum Begriff der Performativität hergestellt wurde, kann also auch mit dem Prinzip der Katharsis begründet werden. Lernen im Theater geschieht in theatergeschichtlichen Diskursen also vor allem durch eine Veränderung im Gefühlzustand oder der moralischen Bewertung, die durch das Anschauen eines Theaterstücks im Publikum ausgelöst wird.

Neben dem Lernen im Theater gibt es auch das Lernen durch Theater. Auf die Theaterpädagogik wurde schon mit Bezug auf ihre systemische Ausprägung in Kapitel 4.1 verwiesen. Der Begriff der Pädagogik stellt schon auf der Wortebene einen Bezug zur Thematik des Lernens her. Theaterpädagogik wird definiert als

„die theoretisch reflektierte, künstlerisch und/oder pädagogisch motivierte Auseinandersetzung mit der Kunstform Theater und den von ihr abgeleiteten Spiel- und Interaktionsverfahren mit dem Ziel, ästhetische Erfahrung und Bildung zu vermitteln.“ (Sting, 2014, S. 373)

Hier wird also das ästhetische und künstlerische Element des Theaters als Ziel des Bildungsprozesses hervorgehoben. Auch Boal definiert Theater u. a. als Wissenserwerb und verbindet das Thema des Lernens eng mit dem ästhetischen Wesen des Theaters: „Der ästhetische Raum besitzt gnoseologische Eigenschaften, d.h. Eigenschaften, die Wissen und Entdeckerdrang stimulieren, Kognition und Rekognition, also Eigenschaften, die den Prozeß des Lernens durch Erfahrung stimulieren.“ (Boal, 2006, S. 34) In der Theaterpädagogik geht es also nicht nur darum, Theater zu unterrichten, sondern Theater wird als Methode zum Lernmedium. Dies ist insbesondere deshalb möglich, weil Theater das Lernen durch eigene Erfahrung ermöglicht. Theaterpädagogik finde vor allem in der Arbeit mit nicht-professionellen Spielenden Anwendung und stelle meist sozialpolitische Themen oder Alltagserfahrungen dieser in den Fokus (vgl. Sting, 2014, S. 373). Dadurch wird ein neuer Zugang zu diesen Themen ermöglicht. Dies lässt sich auch auf Organisationen übertragen.

Sowohl die OE als auch die Theaterwissenschaft und -pädagogik erklären das Lernen des Publikums zu ihren obersten Zielen. Wie lassen sich aber die in Kapitel 3.3 definierten Lernprämissen der OE durch Theater-Methoden verwirklichen? Es wurde darin definiert, dass Lernen in der OE das Ziel hat, Organisationen lernfähig zu machen (individuell und organisational). Hierfür sollen insbesondere die Selbstreflexion und Problemlösefähigkeit gestärkt werden. Dies geschieht idealerweise in Formaten erfahrungsorientierten Lernens. Die OE sollte hierfür Lernlabore schaffen, die das Lernen in einem realitätsnahen Mikrokosmos ermöglichen. Zudem ist besonders schöpferisches Lernen gefragt, welches Mitarbeitende in die Lage versetzt, die Zukunft visionär zu gestalten. Es erscheint nun abschließend sinnvoll, diese Prämissen mit Theater-Methoden abzugleichen und sich dabei auch auf die vorangegangenen Kapitel zu beziehen.

Die Voraussetzung für Lernen in Organisationen ist es demnach, Lernumgebungen zu schaffen, die den Alltag der Organisation möglichst realitätsnah imitieren. Als diese sogenannten Lernlabore können Theater-Methoden fungieren (vgl. Kapitel 4.1). Zur Verdeutlichung kann hier wieder das Forumtheater dienen. Darin können Szenen aus dem organisationalen Alltag gespielt werden, in denen die Mitarbeitenden dann neue Handlungsalternativen sanktionsfrei ausprobieren können. Es wurde oben argumentiert, dass dadurch ein System im System erzeugt wird, ein Mikrokosmos, der als Lernlabor fungiert. Durch das Ausprobieren von Handlungsoptionen können Mitarbeitende darin mögliche Veränderungen körperlich erfahren. Theater-Methoden fungieren so als „Probehandlungen, die dem Handeln in der Realität vorausgehen“ (Boal 2006, 81). Durch dieses Probehandeln bieten Theater-Methoden die Möglichkeiten, Organisationen im Sinne von Scheins Prozessberatung dabei zu unterstützen, eigenverantwortlich Lösungen für Probleme zu finden. Dadurch, dass die Mitarbeitenden im Probehandeln Lösungen selbst ausprobieren und finden können, erhält die gesamte Organisation die Möglichkeit, sich nachhaltig zu verändern.

Das Lernen erfolgt in Theater-Methoden also immer erfahrungsbasiert. Dadurch wird die Problemlösefähigkeit der Mitarbeitenden geschult: „Mit Hilfe des Theaters soll dem Menschen ein Werkzeug an die Hand gegeben werden, Verständnis und Lösungen für soziale und persönliche Probleme zu entwickeln.“ (Boal, 2006, S. 29) Das Lernlabor der Theater-Methoden wird im Sinne Goffmans zur Hinterbühne, auf der für das Verhalten auf der Vorderbühne der Organisation geprobt werden kann. Dabei bleibt Theater aber kein bloßer Übungsraum. Boal formuliert: „Auf das Forumtheater kann nur die Aktion selbst folgen.“ (Boal, 2021a, S. 15) Das heißt, Theater-Methoden in der Tradition Boals haben es als ausgesprochenes Ziel und damit in sich immanent, dass sie Veränderung

in Aktion übersetzen. Übertragen auf die OE bedeutet das, dass das Gelernte nicht im Trainingsraum verpufft, sondern dass Theater-Methoden es schaffen, Veränderung unweigerlich in Gang zu bringen.

In diesem Lernlabor der Theater-Methoden wird Selbstreflexion möglich. Dies geschieht vor allem durch die Beobachtung zweiter Ordnung, die durch das Theater-Spielen und die dem Spiel vorhergehende Beobachtung und Interpretation der Welt ermöglicht wird. Die Beobachtung zweiter Ordnung eröffnet einen Reflexionsraum für alle Beteiligten, der individuelles und kollektives Lernen ermöglicht, da Denkmodelle und Wirklichkeitskonstruktionen der Kolleginnen und Kollegen beobachtbar werden. In Methoden wie dem Forumtheater oder auch der Improvisation werden Mitarbeitende zudem dazu ermutigt, in andere Rollen zu schlüpfen und deren Handeln spielerisch auszuprobieren. Dadurch wird ein Perspektivwechsel herbeigeführt: „Meines Erachtens handelt es sich in der künstlerischen Praxis um Übersetzungsprozesse und um einen direkten Transfer dieser. Ziel ist es aus neuen anderen Perspektiven zu schöpfen.“ (Gregor, 2024, S. 185) Genau das wird durch den Rollentausch in Theater-Methoden ermöglicht, die Teilnehmenden können gezielt trainieren, sich eigene Beobachtungen, Wahrnehmungen und Interpretationen bewusst zu machen und diese zu hinterfragen. Hierfür wurde in Kap 4.3 ausführlich das Konzept der Rolle diskutiert.

Es wird gefordert, dass Lernen in Organisationen ein schöpferisches Lernen sein soll. Theater-Methoden gehen auch beim Einsatz in Organisationen vom Theater als Kunstform aus. Somit sind Theater-Methoden immer kreativ-schöpferisch in dem Sinne, dass sie etwas Neues hervorbringen. Reckwitz beschreibt Kreativität wie folgt: „Kreativität hat zunächst eine doppelte Bedeutung. Zum einen verweist sie auf die Fähigkeit und Realität, dynamisch Neues hervorzubringen.“ (Reckwitz, 2012, S. 10) Theater-Methoden bringen immer etwas Neues hervor, weil sie Szenen und Bilder entwickeln, die es vorher nicht gab. Dies ist ganz im Sinne Boals: „Das Theater soll sich nicht nur mit der Vergangenheit beschäftigen, sondern ebenso mit der Zukunft. Schluß mit einem Theater, das die Realität nur interpretiert; es ist an der Zeit, sie zu verändern.“ (Boal, 2021a, S. 68) Neben dieser schöpferischen Komponenten trainieren Theater-Methoden bewusst den Umgang mit Emergenz, weil performative Prozesse immer auch emergent sind. Dadurch lernen die Teilnehmenden (etwa durch wiederholte Improvisation), sich an den Umgang mit Unvorhergesehenem zu gewöhnen. Durch Improvisationstheater kann die Reaktionsfähigkeit, Improvisationsfähigkeit und Innovationsfähigkeit geschult werden.

Es zeigt sich also, dass Theater-Methoden dazu in der Lage sind, individuelles Lernen in Organisationen auf sehr unterschiedlichen Ebenen zu gewährleisten. Dieses

individuelle Lernen besteht u. a. in gesteigerter Selbstreflexion, Kreativität und dem Umgang mit Emergenz. Aber lassen sich diese Lernprozesse auch als organisationales Lernen verstehen? Zumindest handelt es sich beim Lernen mit Theater-Methoden immer um ein Lernen im Kollektiv. Das Moment der Performance/Aufführung beinhaltet zum einen immer die Tatsache, dass mindestens eine andere Person an der Durchführung der Methode beteiligt sein muss. In diesem Sinne formuliert Boal über die Entwicklung des Forumtheaters: „Dies ist kein didaktisches Theater im alten Sinn des Wortes mehr, sondern ein pädagogisches Theater mit dem Ziel, kollektiv zu lernen.“ (Boal, 2006, S. 24) Kollektives Lernen wird hier zum Ziel der Arbeit erhoben, denn es geht in der Ursprungsform von Boals Methoden immer auch um gesellschaftliche Machtverhältnisse. Das Kollektive Lernen macht den Ansatz für die OE interessant. Nicht zuletzt das schon beschriebene Prinzip der Partizipation ermöglicht so ein kollektives und damit im weitesten Sinne organisationales Lernen. Deshalb soll im Folgenden untersucht werden, wie Partizipation in Organisationen durch Theater-Methoden, erneut am Beispiel von Boals Forumtheater, verwirklicht werden kann.

4.5 Zuschauen und Mitspielen: Partizipation ermöglichen

Als zentrales Grundprinzip, welches die OE von anderen Beratungsformen unterscheidet, wurde in Kapitel 3.3 das Prinzip der Partizipation identifiziert. Finden sich in der Theaterwissenschaft Diskurse, zu denen sich Bezüge herstellen lassen? Theater war historisch gesehen lange kein partizipatives Medium, da es den Zuschauenden eine ausschließlich passive Rolle zuwies. Dies wird in neueren Theaterformen seit den 1950er Jahren aufgebrochen, die stärker auf das Element der Teilhabe setzen und das Publikum beispielsweise in das szenische Geschehen involvieren. Laut Czirak beschreibe Partizipation als theatertheoretischer Begriff deshalb auch die sich verändernde Rolle des Publikums in der Theaterpraxis (vgl. Czirak, 2014, S. 242). Diese Thematik wurde bereits im Rahmen des Konzepts der Performativität in Kapitel 4.2 gestreift. Hier geht es aber noch um ein weiteres Argument, nämlich nicht nur eine veränderte Definition des Einflusses des Publikums, sondern um eine tatsächliche Auflösung der Grenze zwischen Bühne und Publikum. Diese Auflösung spielt auch in der Theorie Boals eine zentrale Rolle. Es lohnt sich an dieser Stelle, sich die Methoden und Theorie Boals etwas genauer zu betrachten, denn dieser gilt Weintz zufolge als der „international bedeutendste Theaterpädagoge unserer Zeit“ (Weintz, 2006, S. 9). Diese Einschätzung kommt daher, dass Boals Methoden aus dem Theater der Unterdrückten (Boal, 2021a) heute weltweit bekannt sind und in vielen verschiedenen Kontexten angewandt werden. Nicht zuletzt deshalb kann Hüttler in seiner Analyse herausarbeiten, dass viele angebotene Methoden von

Anbietern aus der Praxis sich auf die Konzepte Boals zurückführen lassen (vgl. Hüttler, 2012, S. 75 ff.). Ursprung der Methoden war Boals politischer Theateransatz, mit dem er soziale Veränderungen zunächst in Südamerika anregen wollte.¹³ Dafür brach er die Grenze zwischen Spielenden und Publikum auf und ließ die Zuschauenden zu sogenannten Spect-Actors werden. Ziel war es, dass die Teilnehmenden durch Theater neue Handlungsoptionen für Unterdrückungssituationen in ihrem Alltag finden sollten. Die Settings, in denen Boal seine Methoden entwickelte, hatten also immer auch das Ziel, politisches Bewusstsein zu fördern und insbesondere Umgang mit gesellschaftlichen Missständen zu finden (vgl. Weintz, 2006, S. 16). Während Boal sich in seinen neueren Methoden, welche er im Exil in Europa entwickelte, eher auf innere als auf soziale Konflikte fokussierte und dadurch das therapeutische Potenzial von Theater entfalten wollte, bleibt allen Methoden gemeinsam, dass sie das Publikum zum Akteur in der Bewältigung von Herausforderungen machen. Weintz nennt das Ziel dieses neuen theatralen Grundkonzeptes, „auf der Bühne wie im Alltag autoritär-monologische Strukturen durch den gemeinsamen Dialog zu ersetzen.“ (Weintz, 2006, S. 9) Boal selbst formuliert es wie folgt: „Im Theater der Unterdrückten versuchen wir diese Immobilität umzukehren, also den Dialog zwischen Bühne und Auditorium in beiden Richtungen völlig durchlässig zu machen. [...] Diese Transformierungsbestrebungen sind nicht immer friedfertig, denn sie kehren unter Umständen die Subjekt-Objekt-Beziehung um, aber immerhin wird niemand mehr ausschließlich auf den Status eines bloßen Objekts reduziert.“ (Boal, 2006, S. 54)

Es geht also darum, dass die Teilnehmenden am Theater der Unterdrückten vom passiven Objekt zu Protagonistinnen und Protagonisten der Veränderung werden. Dies wurde bereits in Kapitel 4.2 im Rahmen der Analyse des Performativitäts-Konzeptes festgestellt. Dabei ging es aber vor allem um eine Subjekt-Werdung im Rahmen der autopoietischen Feedbackschleife. Boals Konzept führt nun eine Ergänzung ein, die im Rahmen der bisherigen Argumentation schon angedeutet wurde: Das Publikum wird zum Subjekt im Theater durch das aktive Mitspielen und kann so Selbstwirksamkeit erfahren. Dies lässt sich auf Organisationen und damit die OE übertragen. Durch partizipative Theater-Methoden, welche die Grenze zwischen Publikum und Bühne auch durch das Element des Mit-Spielens auflösen, werden Mitarbeitende vom Objekt einer Veränderung zum aktiven Subjekt im OE-Prozess.

Hierfür ist es elementar, dass die klassische Grenze zwischen Bühne und Publikum auch räumlich aufgebrochen wird. Im UT ist dies nicht der Fall. Dennoch wurde in Kapitel 4.2 argumentiert, dass auch in dieser Methode Partizipation ermöglicht wird, im Rahmen der autopoietischen Feedbackschleife. Geht man mit Fischer-Lichtes Definition, dass

¹³ Vgl. zu einem ausführlichen Überblick zu Boals Werk und Wirken Stafflers Einführung (Staffler, 2009).

Aufführung sich gerade durch ein Wechselspiel von Zuschauenden und Spielenden konstituiert, müssen wir auch von einer aktiveren Rolle der Zuschauenden im UT ausgehen. Es lässt sich also zunächst erneut festhalten, dass Theater-Methoden, welche ein Aufführungselement beinhalten, durchaus eine Beteiligung der Betroffenen ermöglichen und folglich lässt sich schlussfolgern, dass Theater-Methoden immer dazu in der Lage sind, einen gewissen Grad an Partizipation in der OE zu ermöglichen. Jedoch unterscheidet sich der Grad an Partizipation stark zwischen den unterschiedlichen Methoden. Es stellt sich also die Frage, ob alle Arten von Theater-Methoden gleich gut geeignet sind, um das Prinzip der Partizipation in die Praxis zu überführen. Methoden, die ausschließlich mit professionellen Schauspielenden arbeiten verwehren sich zumindest dem Moment der körperlichen Partizipation durch die Mitarbeitenden.

Boals Methoden wie das Forumtheater ermöglichen hingegen eine direkte, körperliche Partizipation der Mitarbeitenden am Prozess. Durch die Aufforderung zum Mitspielen werden sie aktiviert und erhalten die Möglichkeit, eigene Gedanken und Vorschläge im Lernlabor des Theaters auszuprobieren. Zudem werden die Statusunterschiede, die auf der Bühne entstehen, durch die Rollen einer Szene definiert und nicht durch den eigentlichen Status im Unternehmen. Wenn also Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam an Theater-Methoden teilnehmen, hat dies eine Demokratisierung der Strukturen des Trainings zufolge. Im Forumtheater können alle gleichermaßen eingreifen und mitspielen, unabhängig von ihrer Hierarchieposition in der Organisation.

Bei Theater-Methoden geht es zudem nie nur um Zuhören und Reden, wie es bei anderen Methoden wie etwa Brainstorming der Fall sein kann. Durch die körperliche Beteiligung am Spiel, wird echte Mitgestaltung erfahrbar und zumindest im Moment realisierbar. In diesem Sinne bezeichnet auch Andrecht die Methoden, in denen Mitarbeitende zu Spielenden werden, als partizipatives Unternehmenstheater und nennt dieses im doppelten Sinne partizipativ:

„Nämlich erstens, weil die Mitarbeiter nicht nur Zuschauer des Theaters sind, sondern selbst an dessen Entstehung mitwirken. Und zweitens, weil die Bedürfnisse der Teilnehmer mit einbezogen werden, ja die Basis für die Arbeit darstellen, und so eine Teilhabe an Unternehmensprozessen gegeben ist“ (Andrecht, 2006, S. 90)

Die partizipativen Methoden Boals eignen sich so ganz besonders, um Mitarbeitende zu motivieren, eigene Erfahrungen einzubringen und sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen. In Kapitel 3.3 wurde beschrieben, dass durch Partizipation das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeitenden zur Ressource im Veränderungsprozess werden können. Dies kann durch partizipative Theater-Methoden, welchen Mitarbeitenden den Raum im Lernlabor geben, Probleme selbst zu analysieren und eigene Lösungen dafür

im Spiel zu finden, in die OE-Praxis überführt werden. Organisationen werden so letztendlich dazu in die Lage versetzt, ihre Probleme tatsächlich System-intern zu bearbeiten. Partizipative Methoden wie das Forumtheater, erscheinen so für OE-Prozesse noch gewinnbringender zu sein als beispielsweise das UT.

Durch das Element der Emergenz, welches Theater immer zu eigen ist, eröffnet der Einsatz von Theater-Methoden einen offenen Raum im OE-Prozess, der nie ganz kontrollierbar ist. So wird allein durch die Entscheidung für die Methoden ein gewisser Grad an Partizipation und Macht an die Belegschaft übergeben. Es bleibt dann jedoch in der Verantwortung der Beratenden und der Organisationsleitung, inwieweit diese partizipatorischen Möglichkeiten sich letztendlich auch in Entscheidungsprozessen niederschlagen.

4.6 Zwischenfazit: Veränderungen mit Theater gestalten

In der vorangegangenen Argumentation konnte gezeigt werden, dass es in den Theater-Wissenschaften und in der Theater-Pädagogik diverse Diskurse gibt, die Parallelen zu den identifizierten Grundprinzipien der OE herstellen. Im Folgenden sollen die bisherigen Ergebnisse zusammengefasst werden mit dem zusätzlichen Fokus auf die Frage, wie Theater-Methoden Veränderungen in Organisationen begünstigen können.

Es wurde zunächst festgestellt, das Theater systemtheoretisch gedacht werden kann und Theater-Methoden sich in diesem Sinne für systemische Interventionen in Organisationen eignen. Dies liegt unter anderem darin begründet, dass sie eine Beobachtung zweiter Ordnung ermöglichen. Durch Theater-Methoden bringen Mitarbeitende ihre Beobachtung und Interpretation des organisationalen Alltags auf die Bühne und machen sie so für sich selbst aber auch für ihre Kolleginnen und Kollegen beobachtbar. Theater-Methoden werden systemtheoretisch gedacht zu Systemen im System und kreieren somit realitätsnahe Lernlabor im Sinne Senges. Dadurch wird die Komplexität der Organisation für die Mitarbeitenden reduziert und Handlungsalternativen werden sichtbar.

Die Analyse des Konzeptes der Performativität konnte weitere interessante Punkte liefern. Die Veränderung ist dabei direkt in den Methoden als performativen Prozessen angelegt, denen eine transformative Kraft inne liegt. Die Erfahrung der Veränderung in der Methode wird im Moment des Spielens zur Wirklichkeit: „Gehandelt wird in der Fiktion, aber die Erfahrung ist konkret.“ (Boal, 2021a, S. 58) Die Erfahrung beim Durchführen der Methode schließt dabei immer auch den Umgang mit Emergenz ein und kann so Mitarbeitende dabei unterstützen, ihre Reduktion auf Unplanbare Ereignisse zu trainieren. Zuletzt zeigt sich, dass Theater-Methoden als performative Prozesse gut geeignet sind, in der Phase des *Unfreeze* angewendet zu werden. Sie können einen liminalen

Zustand erzeugen, welcher die alte Ordnung zerstört und somit einen Möglichkeitsraum für Veränderung eröffnet.

Der Abgleich mit dem Konzept der Rolle konnte erneut einen Bezug zur Beobachtung zweiter Ordnung herstellen. Durch das Spielen von Rollen werden Interpretationen der Welt für Mitarbeitende sichtbar. Durch die Inszenierung in der Methode (ob diese nun vorgelagert ist oder nicht) entsteht die Dichotomie zu Nicht-Inszeniertem, welche auch zuvor unsichtbare Verhaltensweisen und Denkmodelle im Lernlabor der Theater-Methode sichtbar macht. Letztendlich werden Theater-Methoden zur Hinterbühne im Sinne Goffmans, die einen Trainingsort für die Organisation eröffnet, in dem gewünschte Veränderungen einstudiert werden können.

Der Blick auf das Thema Lernen hat zunächst gezeigt, das Lernen aus theatertheoretischer Perspektive sowohl im als auch durch das Theater erfolgen kann ist. Das Lernen im Theater ermöglicht die Veränderung in Organisationen beispielsweise in Form des UT und kann Mitarbeitende in der Phase des *Unfreeze* emotional zu Veränderungen motivieren und sie von deren Notwendigkeit überzeugen. Theater als Lernmedium bedeutet vor allem Lernen durch eigene Erfahrung im Lernlabor, welches Probehandeln möglich macht. Weil Theater-Methoden dabei immer auch schöpferisches Lernen sind, da sie Kreativität trainieren und Neues produzieren, sind sie Zukunftsgewandt. So können Methoden auch in der Phase des *Move* angewendet werden.

Mit Blick auf das Thema Partizipation zeigte sich eine zweifache Argumentation. Zum einen zeigte die Analyse des Performativitäts-Konzeptes, dass Theater-Methoden durch die autopoietische Feedbackschleife immer einen gewissen Grad an Partizipation ermöglichen. Zum anderen aber wird durch partizipative Methoden, in denen die Mitarbeitenden selbst zu Schauspielenden werden, Partizipation im doppelten Sinne ermöglicht. Zum einen durch die körperliche Beteiligung und zum anderen durch den Einbezug der Ideen und Lösungsvorschläge. So eignen sich Theater-Methoden im Sinne von Scheins Prozessberatung hervorragend, um die Organisation beim Lernen zu unterstützen, indem sie ihr helfen sich selbst zu helfen.

Zusammengefasst zeigt diese Analyse, dass alle untersuchten Konzepte Theater-Methoden eine relevante Rolle in Veränderungsprozessen zuschreiben. Es lohnt sich daher als Abschluss zu Kapitel 4, noch einmal auf Lewins 3-Phasen-Modell zurückzukommen. In Kapitel 3.3 wurde die Frage aufgeworfen, inwieweit Theater-Methoden die Phasen der Veränderung unterstützen können. Es wurde nun herausgearbeitet, dass die Methoden sowohl in der Phase des *Unfreeze* als auch des *Move* einen Mehrwert bieten können. Dies lässt sich wie folgt in einer Grafik darstellen:

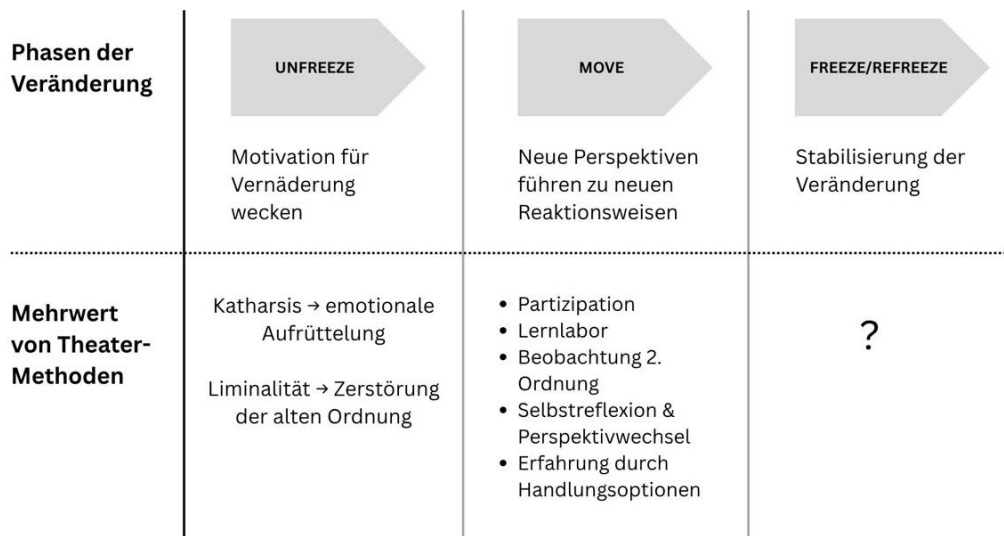


Abbildung 3: Mehrwert von Theater-Methoden in den Phasen der Veränderung, eigene Darstellung (aufbauend auf Umlauf 2021, S. 8).

Theater-Methoden bieten demnach in Veränderungsprozessen den Mehrwert, dass sie die Situation in der Organisation aufbrechen und so die Veränderung einleiten. Die Methoden wirken zudem mit ihren beschriebenen Prinzipien in der Phase der Bewegung, indem sie etwa neue Perspektiven eröffnen. Hier stellt sich die Frage, ob die Methoden auch eine Wirkung in der letzten Phase von Lewins Modell entfalten können. Hierauf wird in Kapitel 5.3 zurückzukommen sein.

Im Folgenden soll nun abschließend ein konkretes Anwendungsbeispiel einer Theater-Methode in der OE vorgestellt werden. Dabei soll gezeigt werden, wofür die Methode beispielhaft eingesetzt werden kann, und wie die zuvor untersuchten Prinzipien dabei sichtbar werden.

5 Bildertheater in der Teamentwicklung

Nachdem im vorherigen Kapitel dargelegt wurde, wie die theoretischen und konzeptionellen Bezüge zwischen OE und Theatertheorie einen Mehrwert durch den Einsatz von Theatermethoden in der OE belegen können, soll sich nun abschließend der Frage gewidmet werden, wie diese Anwendung in der Praxis aussehen kann. Klassischerweise beschäftigt sich die OE mit drei Ebenen in der Organisation: dem Menschen (Individuum), der Gruppe (Team) und der Organisation als Ganzes. Um einen universellen Mehrwert für die OE zu bringen, sollten Theater-Methoden auf allen drei Ebenen anwendbar sein. Auf Ebene des Individuums bedeutet dies in der Praxis vor allem eine Anwendung im Bereich der Personalentwicklung, etwa zur Schulung von Fähigkeiten

wie Perspektivwechsel, Kommunikationsfähigkeit oder Reflexionsfähigkeit. Zudem wurde schon festgehalten, dass Theater-Methoden immer ein kollektives Lernen bedeuten und somit auch organisationales Lernen im Lernlabor gewährleisten. Um diesen Punkt weiter zu untersuchen, soll sich im Folgenden beispielhaft auf den Bereich der Teamentwicklung (fortan: TE) als konkreten Anwendungsbereich konzentriert werden. Schließlich soll der Einsatz von Methoden nicht um ihrer selbst und um der Theorie willen passieren, sondern auch in der tatsächlichen Praxis einen Mehrwert generieren. Interessanterweise beschreibt Weintz genau dieses Ziel auch für die Methoden Boals:

„Dennoch wird [...] deutlich, dass die Nutzung ästhetischer Mittel kein Selbstzweck ist, sondern gezielt eingesetzt werden soll zur Weckung von Spontaneität, Aktivitätsdrang, Sympathie/Solidarität zwischen den Akteuren und Mut zur Offenheit.“ (Weintz, 2006, S. 15)

Diese Beschreibung spricht viele Eigenschaften und Kompetenzen an, die auch im Rahmen von OE-Prozessen eine Rolle spielen. Deshalb und aufgrund der bisherigen Diskussion, die bereits mehrfach Bezüge zwischen Boal und den Prinzipien der OE herstellen konnte, möchte sich die exemplarische Methodenanalyse aus Sicht der Praxis auf eine Methode Boals konzentrieren und analysieren, wie die zuvor erarbeiteten theoretischen Prinzipien sich hier äußern. Es wird hierfür bewusst eine Methode gewählt, die in der vorherigen Argumentation noch nicht vorgestellt wurde, das Bildertheater.

5.1 Teamentwicklung als OE-Maßnahme

Bevor der Einsatz der Methode Bildertheater in der TE dargestellt werden kann, scheint es angebracht, den Bereich der Teamarbeit und -entwicklung im Rahmen der OE näher abzustecken. Zunächst sei gesagt, dass Teamarbeit seit einigen Jahren für Organisationen an Bedeutung gewonnen hat, etwa Dick & West sprechen von einer „größeren Innovationskraft von teambasierten Organisationen“ (Dick & West, 2013, S. 18). Teams sind eine Einheit innerhalb der Organisation und müssen im Sinne eines systemischen Ansatzes in OE-Prozessen immer mitgedacht werden. Dementsprechend wird auch die TE als Maßnahme im Rahmen einer OE immer wichtiger. Für den Begriff Team gibt es in der Forschung zunächst unterschiedliche Definitionen und auch Begrifflichkeiten, wie etwa Gruppe oder Arbeitsgruppe (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 221). Für die weitere Untersuchung soll unter Team folgende Definition genutzt werden: „;Team‘ bedeutet, einen gemeinsamen Problemlöseprozess zu gestalten, d. h. Ziele zu entwerfen, (Lösungs-)Wege zu finden, Entscheidungen zu treffen, Maßnahmen umzusetzen, zu evaluieren und den Teamprozess zu reflektieren [...]“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 229). Demnach sind zentrale Merkmale eines Teams u. a. eine gemeinsame Zielorientierung, die Reflexion gemeinsamer Prozesse sowie auch die Interaktion und Beziehung

zueinander. Van Dick & West ergänzen: „Weil das Team als Ganzes verantwortlich für das Endergebnis seiner Arbeit ist, besteht eine der zentralen Aufgaben für jedes einzelne Teammitglied in der Vernetzung mit den anderen Mitgliedern des Teams.“ (Dick & West, 2013, S. 4) Gellert & Nowak ergänzen einen aus systemischer Perspektive entscheidenden Punkt: „Teamentwicklung ist ein Gruppenprozess, an dem alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind. Sie werden nicht entwickelt, sondern entwickeln sich aus sich selbst heraus als Team.“ (Gellert & Nowak, 2014, S. 163) Auch in der TE kann Beratung also nur die Funktion einnehmen, durch die richtige Intervention den teaminternen Prozess in Gang zu bringen und zu begleiten. Methoden, die also viel Verantwortung in die Hände der Teammitglieder legen und sie zur Partizipation auffordern, sind daher für diesen Prozess besonders geeignet, so lässt sich schlussfolgern.

Elbe & Erhardt definieren TE als „regelmäßige, kritische Überprüfung und Optimierung der Funktionsweise, der Rollenverteilung, des Umgangs miteinander sowie der Arbeitsprozesse eines Teams durch die Teammitglieder.“ (Elbe & Erhardt, 2020, S. 140) TE wird dabei als aktiv geplante Maßnahme verstanden, welche das Ziel verfolgt, sowohl die Arbeitsleistung der Teams zu steigern, als auch die Zufriedenheit der Teammitglieder zu fördern (vgl. Dick & West, 2013, S. 9). Grundsätzlich gibt es eine Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten für TE. Schiersmann & Thiel kategorisieren die Anlässe zum Einsatz einer TE nach den sechs Kategorien Starthilfe, Steigerung der Produktivität, Störungen in der Zusammenarbeit, Ausbau der kommunikativen Fähigkeiten, Förderung der Methodenkenntnisse und Förderung der Identifikation mit den Zielen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 231). Eine unter vielen Einsatzmöglichkeiten ist es demnach, die Zusammenarbeit innerhalb des Teams zu fördern, sowohl bei akuten Störungen als auch um diese in der Zukunft zu vermeiden. Dick & West führen hier das theoretische Modell der Teamreflexivität an. Das Modell definiert Reflexivität als die konstante Auseinandersetzung mit der Frage nach den richtigen Zielen und Mitteln zur Erreichung der Ziele, sowie die Bereitschaft Ziele und Prozesse bei Bedarf anzupassen (vgl. Dick & West, 2013, S. 47). Sie unterscheiden dabei zwischen aufgabenbezogener und sozialer Reflexivität, welche vor allem auf Teamkohäsion, Zufriedenheit und gute Zusammenarbeit abstelle (vgl. ebd. 59 ff.). Daraus lässt sich schließen, dass die Reflexion der Teamzusammenarbeit ein wichtiger Faktor für die Entwicklung von zufriedenen und leistungsstarken Teams ist. Was bedeutet das nun für TE-Szenarien und die dafür auszuwählenden Methoden? Dick & West weisen spezifizieren:

„Wenn Teams während des Trainings an realistischen Szenarien üben, hat dies positive Auswirkungen auf die Übertragung des Gelernten, weil es Teammitgliedern hilft, die Konsequenzen ihrer Aktionen zu erkennen, aus Feedback zu lernen und durch das Erleben

von Erfolg eine gemeinsame Selbstwirksamkeitsüberzeugung aufbaut.“ (Dick & West, 2013, S. 14)

Hieraus lässt sich schließen, dass Methoden, die alltagsnahe Szenarien kreieren, einen großen Mehrwert versprechen. In Kapitel 4.4 wurde dargelegt, dass Theater-Methoden genau solche Szenarien in Form von Lernlaboren erzeugen und somit genau diesen Vorteil gegenüber anderen Methoden bieten. Der Einsatz von Theater-Methoden in der TE lässt sich dadurch begründen.

Im Folgenden soll nun beispielhaft die Methode des Bildertheaters für eine TE-Maßnahme vorgeschlagen und untersucht werden. Hierfür ist es zunächst notwendig, die Methode zu beschreiben.

5.2 Bildertheater als Theater-Methode

Das Bildertheater zählt zu den zentralen Methoden aus Boals Theater der Unterdrückten. Es basiert auf dem Prinzip, das die Spielenden mit ihren Körpern Statuen bauen und daraus Bilder formen. Das heißt, es wird nicht im klassischen Sinne geschauspielert – es gibt keinen Text, keine Stimme keine Handlung. Stattdessen wird allein mit dem statischen Körper gearbeitet, aus dem sogenannte Bilder geformt werden.

Methode 4: Boals Bildertheater

Die Methode arbeitet mit den drei grundlegenden Prinzipien Realbild, Idealbild und Übergangsbild. In dieser Methode wird nicht im eigentlichen Sinne geschauspielert, denn es wird zunächst auf verbale Sprache verzichtet. Die Bilder werden mit den Körpern der Teilnehmenden als Statuen gestellt. Zu Anfang der Methode stellen die Teilnehmenden ein Bild, welches aus ihrer Sicht die aktuelle Situation möglichst wirklichkeitsgetreu darstellt, das Realbild. Dies geschieht, ohne dass miteinander gesprochen wird. Anschließend wird das Bild so lange verändert, bis ein neues, gewünschtes Bild entsteht, mit dem alle Teilnehmenden einverstanden sind. Die Teilnehmenden fungieren dabei sowohl als Bildhauende, als auch als Statuen zugleich. Dieses neue Szenario bildet das Idealbild ab. Der Übergang vom Real- zum Idealbild wird Übergangsbild genannt. Das Übergangsbild erfordert die Dynamisierung des Realbildes.¹⁴ Die Teilnehmenden müssen in dieser Phase herausfinden, wie sie vom Real- zum Idealbild kommen können, wie sie also ihre Körperhaltungen und -positionen verändern müssen.

Ziel der Methode sei es laut Boal zunächst, „nicht über Worte zu kommunizieren, sondern mit Hilfe des Körpers (zum Beispiel durch Körperhaltung, Gesichtsausdruck, Nähe und Distanz) und von Objekten.“ (Boal, 2021b, S. 43) Es stellt sich daher zunächst die Frage, ob bei dieser Methode von einer Theater-Methode gesprochen werden kann. Daher erscheint es notwendig, die Methode mit der in Kapitel 2.2 gefundenen Definition

¹⁴ Die Methode hat starke Ähnlichkeit zu systemischen Strukturaufstellungen, die auf die systemische Familientherapie zurückgehen und als Teamstruktur- oder Organisationsaufstellung mittlerweile auch Anwendung in Organisationen finden. Auch in diesen Methoden stellen die Teilnehmenden Bilder mit ihren Körpern und finden schließlich zu einem Lösungsbild. (vgl. Borek, 2011) Der Unterschied liegt vor allem in der Dynamisierung des Bildes in Boals Methode – hier wird nicht nur ein Ausgangs- und Lösungsbild gestellt, es wird auch körperlich erfahren, wie der Übergang zwischen beiden Bildern (also die relevante Veränderung) von staten gehen kann.

abzugleichen. Es wurde in Anlehnung an Fischer-Lichte definiert, dass Theater-Methoden die 4 Merkmale Performance/Aufführung, Inszenierung, Korporalität und Wahrnehmung erfüllen müssen.

Obwohl nicht geschauspielert wird, lässt sich bei der Methode trotzdem von einer Aufführung sprechen. Zentral ist, dass die Bilder, die gebaut werden, von den anderen Teilnehmenden zunächst beobachtet und eventuell verändert oder ergänzt werden. Vor der Veränderung steht das Zuschauen, wodurch ein Publikum entsteht. Hier wird auch gleich das Merkmal des Wahrnehmens deutlich. Die Wahrnehmung der Teilnehmenden ist entscheidend für die Methode, denn sie sollen sowohl zu einem gemeinsamen Real- als auch zu einem gemeinsamen Idealbild finden. Dies ist nur möglich durch die Wahrnehmung der Bilder, welche die Kolleginnen und Kollegen stellen, denn in diesem Stadium ist die Kommunikation mit Worten zunächst ausgeschlossen. Auch das Merkmal der Korporalität ist gegeben, denn die Körper sind in dieser Methode, die auf Stimme und Handlung verzichtet, das zentrale Arbeitsmaterial der Teilnehmenden.

Inszenierung wurde definiert als Produktionsprozess, der zeitlich vor der Aufführung stattfindet. Ein zeitlich vorgelagerter Inszenierungsprozess findet im Bildertheater nicht statt. Stattdessen ist die Inszenierung Teil der Methode, deren Prozess erst mit dem fertig gefundenen Real- oder Idealbild endet. Es findet also durchaus ein Inszenierungsprozess statt. Wenn wir das fertige Real- und Idealbild als den entscheidenden Aufführungsmoment definieren, können wir das Finden der Bilder als Inszenierungsprozess verstehen. Demnach lässt sich das Bildertheater als Theater-Methode im Sinne der für die vorliegende Arbeit gefundenen Definition verstehen.

Im Folgenden soll nun beispielhaft beschrieben werden, wie die Methode Bildertheater im Kontext der TE eingesetzt werden kann. Dabei soll auch auf die Ergebnisse des vorherigen Kapitels eingegangen werden, um abzugleichen, wie die gefundenen Mehrwerte in der Praxis funktionieren.

5.3 Einsatz von Bildertheater in der Teamentwicklung

Wofür lässt sich die Methode nun in der TE einsetzen? Boal beschreibt mit Blick auf das Theater generell, dass Theater die Vorstellungskraft fördere: „Hier sind wir im Reich des Möglichen, wenn wir akzeptieren, dass es möglich ist, dann das Unmögliche zu denken.“ (Boal, 2006, S. 35) Dies zeigt, dass Theater-Methoden besonders gut in Situationen eingesetzt werden können, in denen entweder die Imaginationskraft geschult oder aber die Vorstellungskraft gefragt ist, wie zum Beispiel bei der Entwicklung einer gemeinsamen Vision. In Kapitel 5.2 wurde außerdem die Reflexion der Teamzusammenarbeit als ein

wichtiger Faktor für die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit von Teams definiert. Für diesen Einsatz eignet sich die Methode Bildertheater ebenfalls, denn auch hier muss das (scheinbar) Unmögliche gedacht werden: eine gute Zusammenarbeit, die reibungslose Abläufe ermöglicht. Die Methode könnte also beispielsweise zum Einsatz kommen, wenn es in einem Team Kommunikationsschwierigkeiten gibt, die sich u.a. in einem fehlenden Wissenstransfer äußern, so dass die Zusammenarbeit für Unzufriedenheit und schlechte Arbeitsergebnisse sorgt. Wie würde nun der Einsatz der Methode Bildertheater in diesem Szenario aussehen?

Der Einstieg sollte über ein ausführliches Warm-Up erfolgen, welches die Teilnehmenden zunächst beispielsweise mit Bewegungsspielen auf die Methode vorbereitet. Dann werden die Teammitglieder von der Workshopleitung dazu aufgefordert, mit ihren Körpern ein Bild zu stellen, welches ihrer Meinung nach den aktuellen Zustand der Zusammenarbeit im Team darstellt. Dies geschieht der Reihe nach. Ein Teammitglied beginnt und positioniert sich mit dem Körper in einer bestimmten Haltung im Raum, die nächste Person sich in Beziehung zum ersten Teammitglied und so weiter. Die Teammitglieder dürfen auch Positionen wieder verändern, um das Gesamtbild für sie stimmig zu gestalten, dürfen dabei aber nicht miteinander sprechen, sondern müssen über andere Wege kommunizieren. Dies ist für Boal besonders zentral: „In der gesprochenen Sprache ist jedes Wort mit einer allgemeinen Denotation und gleichzeitig mit einer individuellen Konnotation besetzt. Auch wer an eine radikale Veränderung denkt, hat doch gleichzeitig seine persönliche Vorstellung (Konnotation) von ihr.“ (Boal, 2021a, S. 55) Diese persönlichen Vorstellungen, die vielleicht einander diametral entgegenstehen, werden durch die Kraft der Bilder für alle Teammitglieder sichtbar. Bei dem Bild geht es aber nicht um eine Aufstellung im Sinne der Familienaufstellung. Es sollen nicht die persönlichen Beziehungen zueinander gestellt werden, sondern die Problematik, welche die Teammitglieder in der Zusammenarbeit empfinden. Dies muss durch die Workshopleitung gesteuert werden. Wie kann beispielsweise fehlende Kommunikation in ein Bild überführt werden? Welches Bild findet das Team für ausartende Meetings?

Gibt es keine Veränderungswünsche mehr und sind alle mit dem gemeinsamen Bild zufrieden, wurde das Realbild gefunden. Dieses wird nun zunächst (wieder mit verbaler Sprache) interpretiert und diskutiert. Dabei wird das Bild wieder auf die reale Teamsituation übertragen, so dass ein Transfer zum Teamalltag hergestellt wird. Anschließend startet der Prozess erneut, diesmal ist das Team aufgefordert, das Idealbild der Zusammenarbeit zu stellen. Dieses geht zunächst nicht vom Realbild aus, sondern soll die positive Zukunft abbilden, in der alle Probleme der Zusammenarbeit bereits gelöst sind.

Sind alle mit dem Idealbild einverstanden startet die entscheidende Phase des Übergangsbildes. Die Teammitglieder sind gefragt, herauszufinden, wie sie (körperlich) vom ersten in das zweite Bild finden. Relevante Fragen sind dabei: Wie müssen sich Haltungen und Positionen verändern, damit die Wünsche des Teams im Ideal verwirklicht werden? Wo muss zum Beispiel näher zusammengerückt werden? In dieser Phase wird wieder auf verbale Sprache verzichtet. In der Abschlussdiskussion wird u. a. besprochen, was sich im Idealbild für das Team verändert hat und welche Hindernisse sie bei der Dynamisierung überwinden mussten. So wird das theatrale Idealbild und dessen Erreichbarkeit wieder auf die Arbeitssituation übertragen und für den organisationalen Alltag verstetigt.

Die erneute, ausführlichere Beschreibung des Ablaufs war notwendig, um den Abgleich mit den definierten Kriterien an einem Beispiel zu ermöglichen. Dieser soll nun vorgenommen werden. Welche der Mehrwerte, werden hier durch die Theater-Methode in die Praxis überführt? Im Stellen der Bilder wirken verschiedene Konzepte. Das Realbild der Mitarbeitenden basiert auf ihrer eigenen Beobachtung des organisationalen Alltags. Durch das Stellen des Bildes wird diese Beobachtung für die Kolleginnen und Kollegen und für sie selbst sichtbar. Es handelt sich also um eine Beobachtung zweiter Ordnung. Tatsächlich spielt das Element der Beobachtung in Boals Theorie eine zentrale Rolle, er schreibt: „Theater entsteht, wenn der Mensch entdeckt, dass er sich selbst beobachtet und sich in diesem Akt des Sehens selbst in situ betrachten kann.“ (Boal, 2006, S. 28) Durch das Stellen der Bilder und die Beobachtung zweiter Ordnung werden so blinde Flecken des Teams und der einzelnen Mitglieder aufgedeckt. Es wird verständlich, wie die Kolleginnen und Kollegen die aktuelle Teamsituation wahrnehmen und wo sie die Schwierigkeiten sehen. Die Wahrnehmungen können sich her stark unterscheiden. Im Bild wird die Realität für alle sichtbar und interpretierbar. So entsteht ein Lernlabor, welches einen Lernprozess anstößt, der sich über die ganze Methode erstreckt. Durch die Beobachtung der Interpretation der Teammitglieder und die erzwungenermaßen non-verbale Kommunikation wird Selbstreflexion angeregt. Die Bilder erscheinen dabei zunächst eine sehr abstrakte Abbildung von Realität und Ideal zu sein. Besonders entscheidend ist deshalb die Reflexionsphase im Anschluss an die Methode. Hier muss die Moderation das Team dazu bringen, die Erlebnisse innerhalb der Methode auf den Team-Alltag zu beziehen. Auch dies ist wieder eine Interpretationsleistung, die das gemeinsame Lernen fördert. Die Mitarbeitenden sind gezwungen, ihr sehr konkretes Problem gemeinsam zu analysieren und vor allem auch gemeinsam eine Lösung zu finden. Das gemeinsame Problemlösen als Gruppenprozess im neutralen Raum des Lernlabors kann dabei eine Teambildende Wirkung haben, denn alle Teammitglieder sind sowohl

Teil des Real- als auch des Idealbildes. Zudem erfüllt die Methode hier das oben genannte Ziel der TE: Das Team muss hier im systemischen Sinn aus sich selbst heraus wirken und die gewünschte Veränderung selbst in Gang bringen. Im Finden des Idealbildes erfolgt schließlich schöpferisches Lernen. Es wird gemeinsam eine neue Ordnung gefunden, die auf die Zukunft ausgerichtet ist. Durch das Übergangsbild werden Handlungsoptionen sichtbar und tatsächlich ausprobiert, denn es gibt nicht nur einen Weg, um vom Real- zum Übergangsbild zu kommen. Stattdessen muss in dieser Phase der beste Weg für alle Teammitglieder gefunden werden. So werden eventuelle Hindernisse sichtbar, konkret zum Beispiel in einem Körper, der einem zunächst im Weg steht. Die Mitarbeitenden partizipieren also auch körperlich an der Lösung ihrer eigenen Probleme. Die körperliche Arbeit macht die gewünschte Veränderung erfahrbar. Das gefundene Idealbild konstituiert schließlich im Sinne eines performativen Prozesses die veränderte Team-Wirklichkeit, die sich die Teammitglieder wünschen.

Wie genau vollzieht sich diese Veränderung mit Blick auf Lewins 3-Phasen-Modell? Es zeigt sich, dass die Methode im Rahmen des Lernlabors, welches sie kreiert, in allen drei Phasen wirkt. In der ersten Phase wird durch Problemanalyse das Realbild geschaffen. Hier wirkt bereits das Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung und eröffnet den Raum für Selbstreflexion und das Erkennen blinder Flecken. Schließlich wird ein liminaler Zustand erfolgt, in dem die alte Ordnung bildlich zerstört wird, bevor das alte Verhalten im Übergangsbild dynamisiert wird. In der zweiten Phase des *Move* werden schließlich in der Dynamisierung des Übergangsbildes neue Handlungsalternativen ausgetestet. Sie betreffen die sehr konkrete Frage: Was müssen wir (körperlich) verändern, um uns vom Realbild (z. B. schlechte Kommunikation im Team) hin zum Idealbild (geglückte Kommunikation und gute Arbeitsergebnisse) zu entwickeln? Die gewünschte Veränderung wird so nicht nur besprochen, sondern körperlich im Handeln erlebt. Die Methode erzeugt so einen Mikrokosmos, der Veränderung erfahrbar macht. Schließlich wird im Rahmen des schöpferischen Lernens das Idealbild als etwas Neues geschaffen. Dieses läutet den Übergang in die Phase des *Freeze/Refreeze* ein. Im Vorherigen Kapitel konnte noch keine Wirkung von Theater in dieser Phase festgestellt werden. Die Methode Bildertheaters liefert an dieser Stelle neue Argumente: Durch das tatsächliche Einfrieren der Körper im von allen Teammitgliedern gewünschten (statischen) Idealbild, wird die Veränderung körperlich verstetigt, die konstituierte Wirklichkeit wird so beibehalten. Dies lässt sich in einer Grafik wie folgt darstellen:

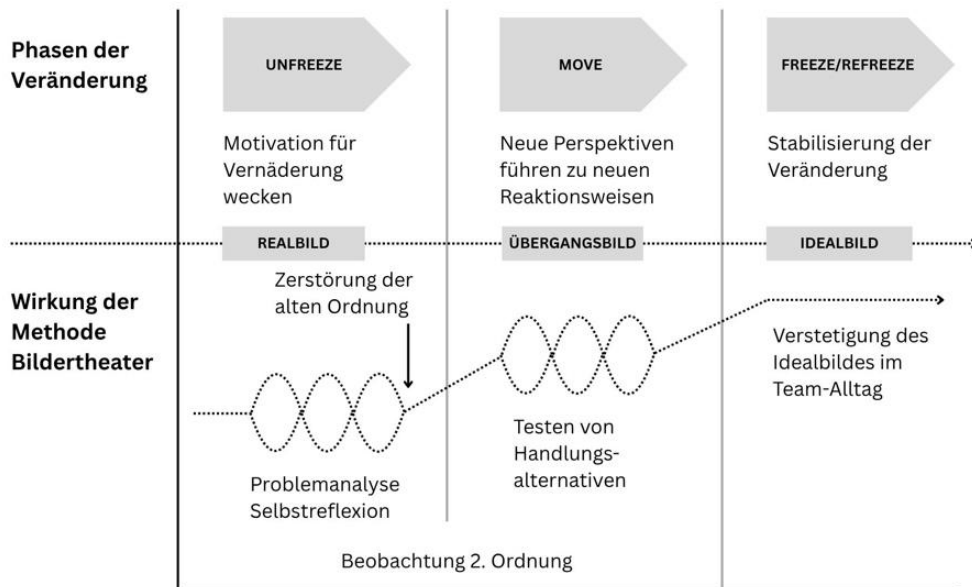


Abbildung 4: Wirkung der Methode Bildertheater im 3-Phasen-Modell, eigene Darstellung (aufbauend auf Umlauf 2021, S. 8)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass davon auszugehen ist, dass die Methode des Bildertheaters das Potenzial besitzt, in allen drei Phasen der Veränderung Wirkung zu entfalten. Die Methode erfüllt dabei gleichzeitig alle definierten Grundprinzipien der OE: Sie ermöglicht Partizipation (durch die körperliche Beteiligung aller Teammitglieder und durch das gemeinsame Finden von Lösungen), sie ermöglicht Lernen (da durch die Beobachtung 2. Ordnung Selbstreflexion in Gang gesetzt wird, welche auch mit einem Perspektivwechsel einhergeht) und sie kann Veränderung vorbereiten, erlebbar machen und verstetigen. Die Inszenierung des Idealbildes, welches von allen gemeinsam erschaffen wurde, kreiert eine bleibende Vision für das Team von der gewünschten Zusammenarbeit und eröffnet so den Blick auf eine positive Zukunft. In diesem Sinne kann das Bildertheater so tatsächlich die von Teichmann postulierte Wirkung entfalten: Sie fördert das Teambuilding und unterstützt bei der Entwicklung einer gemeinsamen Zukunftsoption (vgl. Teichmann 2001, S. 254).

6 Fazit

Die Ausgangsfrage der vorliegenden Arbeit war es, ob der Einsatz von Theater-Methoden einen Mehrwert in OE-Prozessen generieren kann. Dafür wurde bewusst ein theoretisches Vorgehen gewählt. Grund hierfür war die Annahme, dass ein Mehrwert in der Praxis durch theoretische Bezüge zwischen Theatertheorie und Konzepten der OE begründet sein muss. Dafür wurden zunächst relevante Grundprinzipien der OE definiert, welche als Analysekontext für die theatertheoretischen Diskurse verstanden wurden.

Diese waren die systemtheoretische Fundierung mit dem Prinzip der Beobachtung zweiter Ordnung als Basis für eine systemische Haltung im OE-Prozess, sowie die Prinzipien Partizipation, Lernen und Ermöglichung von Veränderung. Es wurde dabei festgestellt, dass die Überführung dieser Prinzipien in die Beratungspraxis vor allem von der richtigen Methodenwahl abhängt. Zudem wurde Goffmans Theorie der Rolle und der Selbstinszenierung im Alltag aufgrund der Parallelen zu der Fragestellung eingeführt. Diese Kategorien wurden anschließend mit theatertheoretischen Diskursen abgeglichen. Dabei wurde festgestellt, dass alle Grundprinzipien der OE sich in theatertheoretischen Diskursen spiegeln und direkt auf Theater-Methoden übertragen lassen. So kann Theater systemtheoretisch gedacht werden, wodurch Theater-Methoden das Konzept der Beobachtung zweiter Ordnung in die OE-Praxis überführen können, indem sie die Beobachtung der Organisation durch die Mitarbeitenden auf die Bühne bringen. Theater-Methoden kreieren so ein System im System, welches die Forderung nach einem Lernlabor als Mikrokosmos im Sinne Senges realisiert. Diese performativen Lernlabore ermöglichen es, die Komplexität der Organisation für ihre Mitglieder zu reduzieren und Reflexionsprozesse anzustoßen. Dabei bieten sie insbesondere die Möglichkeit, dass die Mitarbeitenden (und damit die Organisation) selbst ihre Probleme analysieren, Lösungen finden und ausprobieren. In diesem Sinne eignen sich Theater-Methoden auch als systemische Intervention, weil sie das System von außen irritieren und Möglichkeitsräume eröffnen, die letztendlich organisationales Lernen ermöglichen. Dadurch, dass Theater auch Erfahrungslernen und dem Ausprobieren neuer Handlungsalternativen beruht, können Theater-Methoden besonders nachhaltig im organisationalen Alltag nachwirken. Das Lernlabor kann dabei auch als Hinterbühne fungieren, auf der die gewünschte Veränderung für die Zukunft einstudiert und inszeniert wird. Zudem wird Partizipation im doppelten Sinne ermöglicht (durch die körperliche Mitarbeit am OE-Prozess und den direkten Einbezug der Erfahrungen und Ideen der Mitarbeitenden). Dies führt letztendlich dazu, dass die Organisation durch ihre Mitarbeitenden, ganz im Sinne der OE als Prozessberatung, dazu in die Lage versetzt wird, sich selbst zu helfen. Es wurde argumentiert, dass dies aufgrund der autopoietischen Feedbackschleife zwar bei allen Formen von Theater-Methoden der Fall ist, aber dass Methode, bei denen Mitarbeitende selbst zu Schauspielenden werden, aufgrund des Partizipationsniveaus den größten Erfolg versprechen.

Mit Blick auf die Frage nach Veränderung konnte gezeigt werden, dass Theater grundsätzlich eine transformative Kraft zugeschrieben wird. Ganz konkret wirkt diese Kraft durch Theater-Methoden in der OE-Praxis zunächst in den Phasen des *Unfreeze* und *Move*. Auftauend wirkt insbesondere die Zerstörung der alten Ordnung, beispielsweise durch die symbolische Auflösung des Realbildes im Bildertheater. Für diese Methode

konnte auch gezeigt werden, dass sie sogar in der Phase des *Freeze/Refreeze* wirken kann, da sie das Einfrieren der zuvor geprobtten Veränderung körperlich erfahrbar macht und abbildet. Theater-Methoden können so in allen Phasen des Veränderungsprozesses unterstützen und einen Mehrwert bieten.

In der Einleitung wurde die Frage aufgeworfen, ob Theater-Methoden Organisationen dabei unterstützen können, ihre Innovationsfähigkeit zu erhöhen. Dies ist letztendlich eine Frage des Lernens. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit deuten darauf hin, dass dies der Fall ist. Die These lässt sich zunächst mit dem Konzept der Emergenz begründen. Es wurde dargelegt, dass performative Prozesse per Definitionem emergent sind und dass in der Folge Theater-Methoden den Umgang mit Unvorhergesehenem trainieren können. Dies ist insbesondere auch wichtig, weil als ein Ziel der OE definiert wurde, Organisationen dazu in die Lage zu versetzen, auf verändernde Umweltbedingungen zu reagieren (vgl. H. Becker & Langosch, 2002, S. 13). Hier können Theater-Methoden also einen klaren Mehrwert für die OE-Praxis bieten. Dennoch bleibt festzuhalten, dass das Thema der Kreativität und Innovation im Zusammenhang mit Theater-Methoden in der vorliegenden Arbeit noch zu wenig untersucht wurde und es mit Verweis auf die Arbeiten von Reckwitz interessant wäre, hier ein weiteres Augenmerk draufzulegen.

In Kapitel 2.1 wurde die Frage aufgeworfen, inwieweit das Konzept der Performativität, welches in bisherigen Arbeiten zu Theater-Methoden im Rahmen der OE zu wenig Beachtung fand, eine gewinnbringende Ergänzung zu bestehenden Diskursen sein kann. Hier lässt sich festhalten, dass gerade die Analyse von Theater-Methoden mit Blick auf ihre Eigenschaft als performative Prozesse zeigen konnte, wie vielfältig der Mehrwert von Theater-Methoden beim Einsatz in der OE sein kann. Herausgehoben sei an dieser Stelle erneut die Prämisse, dass performative Prozesse Wirklichkeit konstituieren. So wurde argumentiert, dass Theater-Methoden die Veränderung nicht nur denk- und erlebbar machen, sondern diese im Moment des Spielens zur Wirklichkeit werden lassen. Die Überführung in den organisationalen Alltag wird dadurch erleichtert und verspricht eine besondere Nachhaltigkeit der Intervention. Es lässt sich also festhalten, dass die Analyse des Konzeptes gezeigt hat, dass es in Zukunft ratsam erscheint, den Einsatz von Methoden in der OE interdisziplinär zu denken und dafür theoretische Diskurse aus relevanten Disziplinen wie der Theaterwissenschaft regelmäßig zu überprüfen und mit einzubeziehen.

An dieser Stelle scheint es interessant, nochmal auf einige Punkte aus dem Forschungsbericht in Kapitel 2.1 zurückzukommen und sie mit den hier gefundenen Ergebnissen abzugleichen. Teichmann identifizierte in ihrer Studie 6 Wirkungsbereiche des UT. Diese

waren die emotionale Öffnung der Betroffenen, die Möglichkeit zur Problemerkennung, die Möglichkeit zur Selbstbeobachtung auf der Bühne, Verbesserung der Kommunikation durch Enttabuisierung, das Entwickeln von Zukunftsoptionen und Teambuilding (vgl. Teichmann, 2001, S. 254). Lassen sich diese nun auch nach der grundsätzlichen theoretischen Analyse belegen? Die Analyse der theoretischen Diskurse zeigte deutlich, dass insbesondere die Selbstbeobachtung im Sinne der Beobachtung zweiter Ordnung sowie die partizipative Problemanalyse als Wirkung von theoretischer Seite bestätigt werden können. Hinzuzufügen als Ergebnis der vorliegenden Arbeit ist insbesondere das Erlernen des Umgangs mit unvorhergesehenen und unplanbaren Ereignissen.

Dennoch ist festzuhalten, dass Theater-Methoden kein Wundermittel für OE-Prozesse sind. Sie bringen auch Herausforderungen mit sich, die im Rahmen eines Beratungsprozesses oder Trainingseinsatzes bedacht werden müssen. Die Mitarbeitenden sind es in den meisten Organisationen nicht gewohnt, mit künstlerischen Methoden zu arbeiten. Der Faktor des Unbekannten kann Widerstände auslösen, die es beim Einsatz unbedingt zu beachten gilt. So muss immer auch das Element der Scham bei der Anwendung von Theater-Methoden bedacht werden. Für die meisten Mitarbeitenden wird es zunächst eine große Überwindung sein, sich ihren Kolleginnen und Kollegen im Spiel auf einer Bühne zu offenbaren. So ist damit zu rechnen, dass gerade dem Einstieg in die Methode genug Raum gegeben werden muss, um möglichen Ängsten und Widerständen zu begegnen. Den Beratenden kommt hier die Aufgabe zu, zunächst eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, in der die Mitarbeitenden sich auf das Theater-Spielen einlassen können. Neben der Angst davor, sich in der Gruppe (oder vor den Vorgesetzten) zu blamieren, sollte auch der Frage nach dem Nutzen der Methode Raum gegeben werden. In vielen Organisationen ist Zeit eine knappe Ressource. Für die Akzeptanz der Mitarbeitenden kann es daher enorm wichtig sein, den Mehrwert der Methode deutlich zu machen und so Sorgen vor Zeitverschwendung abzubauen. Schlussendlich stellt sich auch die Frage, wie das in der Anwendung der Methoden Erfahrene nachhaltig verstetigt werden kann. Hierfür ist eine ausführliche Reflexion besonders wichtig, die deshalb immer Teil der Anwendung sein sollte und klare Bezüge zum organisationalen Kontext herstellt. Dies ist im Übrigen ganz im Sinne Boals: „Darüber hinaus sollte der gemeinsamen nachbereitenden Auswertung viel Raum gegeben werden, um die Bewältigung und Integration der im Spiel angeregten Erfahrungen und Emotionen zu unterstützen.“ (Boal, 2006, S. 81) Diese genannten Herausforderungen gilt es beim Einsatz von Theater-Methoden im organisationalen Kontext zu beachten. Durch gute Planung und Moderation sind sie aber steuerbar. Dem Mehrwert, den Theater-Methoden in Veränderungsprozessen generieren können, ist an dieser Stelle deshalb mehr Bedeutung beizumessen.

So kann die Forschungsfrage, ob Theater-Methoden einen Mehrwert in der OE bringen können, schlussendlich mit ja beantwortet werden. Zentral erscheint dafür eine stark interdisziplinäre Ausrichtung, die die Theaterwissenschaft und Theaterpädagogik mit ihren Diskursen ernst nimmt, und nicht Methodenraub ohne theoretischen Unterbau betreibt. In diesem Sinne konnte die Arbeit zunächst einen doppelten Bezug zwischen OE und Theater deutlich machen: durch den Abgleich der wissenschaftlichen Diskurse zeigte sich nicht nur, dass ein Mehrwert auf theoretischer Seite gesichert ist, es zeigte sich auch, dass das Theater in verschiedenen Punkten als Inspirationsquelle für die der OE zugrundeliegenden Wissenschaften wie der Soziologie diene. Warum sollten sich diese Bezüge also nicht auch in der methodischen Praxis widerspiegeln? Die Argumentation konnte verschiedene relevante Punkte identifizieren, die einen Mehrwert von Theater-Methoden für den Einsatz in der OE rechtfertigen können. Theater-Methoden sind also nicht nur Theater im Sinne einer kurzweiligen, kreativen Unterhaltung, sie können ein ernstzunehmendes Mittel sein, um OE-Prozesse nachhaltig und vor allem partizipativ zu gestalten.

In der Argumentation der Arbeit wurde sich wiederholt auf die Methoden und Theorie Augusto Boals berufen. Der Grund hierfür war, dass Boal zu den international einflussreichsten Theaterpädagogen der letzten Jahrzehnte zählt und dass seine Methoden auf einem recht ausführlich dokumentierten Theorie-Konstrukt beruhen. Es konnte gezeigt werden, dass seine breite Sammlung an Methoden vielfach auf den Einsatz in Organisationen übertragbar ist. Deshalb sei zum Ende der Arbeit auf eine Methode Boals verwiesen, die in der Forschung zu Theater-Methoden in Organisationen bisher keine Beachtung fand: Das legislative Theater. Dieses nutzte Boal, um Gesetzesvorhaben mit den Bürgerinnen und Bürgern (und Juristinnen und Juristen) von Rio de Janeiro zu entwickeln und diese tatsächlich ins Stadtparlament einzubringen (vgl. Weintz, 2006, S. 13 f.). An der Methode zeigt sich, dass Theater einen Möglichkeitsraum eröffnet, Partizipation neu und umfassend zu denken. Dieses Potenzial sollte von der OE genutzt werden. Es wäre sowohl für die OE-Praxis als auch für die Forschung spannend zu überprüfen, inwieweit sich das legislative Theater auf Organisationen mit komplexen Hierarchiestrukturen übertragen lässt, um darin Partizipation unter Einbeziehung von Expertinnen und Experten zu ermöglichen und neu zu denken.

7 Literaturverzeichnis

- Ameln, F. von. (2020). Eine Selbstverortung für die psychodramatische Organisationsberatung. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 19 (2), 211–224.
- Ameln, F. von, & Kramer, J. (2015). *Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung* (2., überarb. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Anderl, M., & Reineck, U. (2018). *Mini-Handbuch Organisationsentwicklung: Konzepte, Methoden, Praxistipps*. Weinheim: Beltz.
- Andrecht, M. (2006). *Partizipatives Unternehmenstheater: Theaterpädagogische Methoden in der Personalentwicklung*. Saarbrücken: VDM-Verlag Müller.
- Anklam, S., Meyer, V., & Reyer, T. (2019). Systemische Didaktik: Haltung ist die erste Intervention. Oder: Warum es sich für Theaterpädagogen lohnt, vom Konstruktivismus zu lernen. *Zeitschrift für Theaterpädagogik*, 35. Jahrgang (75), 18–21.
- Austin, J. L. (2019). *Zur Theorie der Sprechakte (How to do things with words)* (E. von Savigny, Übers.). Ditzingen: Reclam.
- Bayerdörfer, H.-P. (2014). Drama/Dramentheorie. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 76–84). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Becker, A. (2013). *Theaterorientierter Ansatz im Coaching: Perspektiven verändern, neue Wege beschreiten, Sinne öffnen*. Weinheim: Beltz.
- Becker, H., & Langosch, I. (2002). *Produktivität und Menschlichkeit: Organisationsentwicklung und Ihre Anwendung in der Praxis* (5., neu bearb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Berg, M. (2015). Unternehmenstheater. In M. Mohe (Hrsg.), *Innovative Beratungskonzepte: Ansätze, Fallbeispiele, Reflexionen* (S. 251–285). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Berthoin Antal, A., & Strauß, A. (2013). *Artistic Interventions in organisations: Finding evidence of values-added*. Creative Clash Report. Berlin: WZB.

- Boal, A. (2006). *Der Regenbogen der Wünsche: Methoden aus Theater und Therapie* (J. Weintz, Hrsg.). Berlin, Milow, Strasburg: Schibri-Verlag.
- Boal, A. (2021a). *Theater der Unterdrückten* (8. Aufl.; M. Spinu & H. Thorau, Hrsg.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Boal, A. (2021b). *Übungen und Spiele für Schauspieler und Nicht-Schauspieler* (4. Aufl., aktual. und erw. Ausgabe; T. Baumann, Hrsg.). Berlin: Suhrkamp.
- Boos, F., Heitger, B., & Hummer, C. (2005). Systemische Beratung im Vergleich—Anforderungen und Zukunft. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 2005 (1), 4–15.
- Borek, L. (2011). Der Einfluss von Systemischen Strukturaufstellungen auf Kohäsion, Kooperation, Koordination und Kommunikation in Teams: Eine Längsschnittstudie. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 42 (2), 173–185.
- Butler, J. (1991). *Das Unbehagen der Geschlechter* (K. Menke, Übers.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Czirak, A. (2014). Partizipation. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 242–248). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Darbitz, R., & Meisiek, S. (1999). Zur Wirkung des Unternehmenstheaters: Die Rolle der Katharsis. In G. Schreyögg & R. Darbitz (Hrsg.), *Unternehmenstheater. Formen—Erfahrungen—Erfolgreicher Einsatz*. (S. 37–83). Wiesbaden: Gabler.
- Deutscher Fachverband für Psychodrama e.V. (2025, Juni 10). Anwendungsfelder von Psychodrama. Abgerufen 10. Juni 2025, von <https://psychodrama-deutschland.de/psychodrama/anwendungsfelder/>
- Deutsch-Schreiner, E. (2016). *Theaterdramaturgien von der Aufklärung bis zur Gegenwart*. Köln, Weimar, Wien: Böhlau Verlag.
- Dick, R. van, & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung*. Göttingen, Bern, Wien: Hogrefe.

- Elbe, M., & Erhardt, U. (2020). *Konstruktive Organisationsentwicklung: Mitarbeiter einbinden, Organisationen verstehen, Lernkulturen gestalten*. Stuttgart: Schneider Verlag Hohengehren.
- Ellebracht, H., Lenz, G., & Osterhold, G. (2011). *Systemische Organisations- und Unternehmensberatung: Praxishandbuch Für Berater und Führungskräfte* (3. Ausgabe). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Endruweit, G. (2004). *Organisationssoziologie* (2., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Fatzer, G. (2004a). Einleitung. Organisationsentwicklung und ihre Herausforderungen. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 13–34). Bergisch Gladbach: Ed. Humanistische Psychologie, EHP.
- Fatzer, G. (2004b). Organisationsentwicklung als Beitrag für die lernfähige Organisation. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 125–127). Bergisch Gladbach: EHP.
- Feldhändler, D. (1987). *Psychodrama und Theater der Unterdrückten*. Frankfurt a.M: Puppen und Masken.
- Fischer-Lichte, E. (1998). Inszenierung und Theatralität. In H. Willems & M. Jurga (Hrsg.), *Inszenierungsgesellschaft: Ein einführendes Handbuch* (S. 81–90). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fischer-Lichte, E. (2011). *Performativität: Eine Einführung*. Bielefeld: transcript.
- Fischer-Lichte, E. (2014). Inszenierung. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 152–160). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Gairing, F. (2008). *Organisationsentwicklung als Lernprozess von Menschen und Systemen* (4., neu ausgestattete Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz.
- Gellert, M., & Nowak, C. (2014). *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams* (5., unveränd. Aufl.). Meezen: Limmer.
- Goffman, E. (2017). *Wir alle spielen Theater: Die Selbstdarstellung im Alltag* (17. Aufl.). München: Piper.

- Gregor, A. P. (2024). *Performance und Irritation: Theaterpädagogik als Handlungswissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Haß, U. (2014). Rolle. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 300–306). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Heindl, A. (2012). *Theatrale Interventionen. Von der mittelalterlichen Konfliktregelung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen* (2., überarb. und erw. Aufl.). Heidelberg, Neckar: Carl Auer Verlag.
- Hill, W., Fehlbaum, R., & Ulrich, P. (1994). *Organisationslehre. 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*. In *UTB: Bd. 259* (5., überarb. Aufl.). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- Hoffmann, E. A. (1997). *Theater als System: Eine Evolutionsgeschichte des modernen Theaters*. Trier: WVT.
- Hüttler, M. (2012). *Unternehmenstheater - vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Eine theaterwissenschaftliche Betrachtung*. Stuttgart: ibidem.
- Johnstone, K. (2022). *Improvisation und Theater* (16. Aufl.; P. Schreyer, Übers.). Berlin: Alexander Verlag.
- Kiesel, A., & Koch, I. (2012). *Lernen: Grundlagen der Lernpsychologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kneer, G., & Nassehi, A. (2000). *Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung* (4., unveränd. Aufl.). München: Wilhelm Fink.
- König, E., & Volmer, G. (2014). *Handbuch systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden* (2., komplett überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Kotte, A. (2014). Theaterbegriffe. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 361–368). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Le Breton, D. (2010). Zur Phänomenologie des Schauspielers. Das Theater als Laboratorium der Leidenschaften. In C. Wulf & E. Fischer-Lichte (Hrsg.), *Gesten: Inszenierung, Auf-führung, Praxis* (S. 242–253). München: W. Fink.

- Lenz, K., & Hettlage, R. (2022). *Goffman-Handbuch: Leben - Werk - Wirkung*. Stuttgart: J. B. Metzler.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1, 5–41.
- Lewin, K. (1982). Soziales Gleichgewicht und sozialer Wandel im Gruppenleben. In C. F. Graumann (Hrsg.), *Feldtheorie* (S. 237–289). Bern Stuttgart: H. Huber Klett-Cotta.
- Luhmann, N. (2020). *Die Kunst der Gesellschaft* (10. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2021). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie* (18. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Malik, F. (2025). *Führen Leisten Leben: Wirksames Management für eine neue Welt* (Limitierte Sonderausgabe). Frankfurt, New York: Campus.
- Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Dordrecht, Boston, London: D. Reidel Publishing Company.
- Moreno, J. L. (1997). *Gruppenpsychotherapie und Psychodrama: Einleitung in die Theorie und Praxis* (5., unveränd. Aufl.). Stuttgart, New York: Thieme.
- Neumann, E., & Heß, S. (2017). *Mit Rollen spielen: Rollenspielsammlung für Trainerinnen und Trainer*. Bonn: managerSeminare.
- Pfister, M. (2001). *Das Drama: Theorie und Analyse* (11. Aufl.). München: Wilhelm Fink.
- Reckwitz, A. (2012). *Die Erfindung der Kreativität: Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*. Berlin: Suhrkamp.
- Reineck, U. (2023). Kritische Organisationsentwicklung, die Zukunft und das Soziodrama. *Zeitschrift für Psychodrama und Soziometrie*, 1(22), 95–107.
- Renvert, E. (2012). Theaterpädagogik in Organisationen zwischen Unternehmenstheater und ästhetisch reflexiver Bildung. *Lektionen 5: Theaterpädagogik*, 2012(10). Abgerufen von <https://tdz.de/artikel/92b00fc5-fc1f-4af6-a385-8ec8a5f6d54a>
- Richter, M. (1994). *Organisationsentwicklung: Entwicklungsgeschichtliche Rekonstruktion und Zukunftsperspektiven eines normativen Ansatzes*. Bern: Haupt.

- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung* (3. Aufl.; I. Bruckmaier, Übers.). Bergisch Gladbach: EHP.
- Schiersmann, C., & Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen* (5., überarb. und aktual. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Schmid, B., & Messmer, A. (2009). *Systemische Personal-, Organisations- und Kulturentwicklung: Konzepte und Perspektiven* (2. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP.
- Schreyögg, G. (1999). Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen. In G. Schreyögg & Darbitz (Hrsg.), *Unternehmenstheater* (S. 3–22). Wiesbaden: Gabler.
- Schreyögg, G., & Darbitz, R. (Hrsg.). (1999). *Unternehmenstheater. Formen—Erfahrungen—Erfolgreicher Einsatz*. Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P. M. (2004). Die fünfte Disziplin—Die lernfähige Organisation. In G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch* (3. Aufl., S. 145–178). Bergisch Gladbach: EHP.
- Senge, P. M. (2021). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (11. völlig überarb. und aktual. Aufl.). Freiburg: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Simon, F. B. (2019). *Einführung in die (System-)Theorie der Beratung* (2. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Staffler, A. (2009). *Augusto Boal: Einführung*. Essen: Oldib Verlag.
- Sting, W. (2014). Theaterpädagogik/Theatertherapie. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 372–375). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Teichmann, S. (1999). Zur Relevanz der Nacharbeit für die Wirksamkeit von Unternehmenstheater im organisatorischen Wandel: Beobachtungen aus einer Längsschnittstudie. In G. Schreyögg & R. Darbitz (Hrsg.), *Unternehmenstheater. Formen—Erfahrungen—Erfolgreicher Einsatz*. (S. 209–231). Wiesbaden: Gabler.
- Teichmann, S. (2001). *Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen: Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

- Ujfalusi, A. (2009). *Unternehmenstheater im Wandel der Zeit. Das Unternehmenstheater in Österreich. Ursprung—Entwicklung—Perspektiven*. Universität Wien: Hochschulschrift. Abgerufen von <http://othes.univie.ac.at/5882/>
- Umlauf, T. (2021). *Was leistet Lewins Drei-Phasen-Modell in der digitalen Transformation aus der Perspektive der Organisationsentwicklung?* Kaiserslautern. Abgerufen von <https://kluedo.ub.rptu.de/frontdoor/index/index/docId/6254>
- Weiler, C. (2014). Improvisation. In E. Fischer-Lichte, D. Kolesch, & M. Warstat (Hrsg.), *Metzler Lexikon Theatertheorie* (2., aktual. und erw. Aufl., S. 151–152). Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Weintz, J. (2006). Vorwort. In *Lingener Beiträge zur Theaterpädagogik: Bd. 3. Der Regenbogen der Wünsche: Methoden aus Theater und Therapie* (S. 9–17). Berlin, Milow, Strassburg: Schibri-Verlag.
- Willems, H. (2009a). Theatralität als (figurations-)soziologisches Konzept: Von Fischer-Lichte über Goffman zu Elias und Bourdieu. In H. Willems (Hrsg.), *Theatralisierung der Gesellschaft: Bd. 1: Soziologische Theorie und Zeitdiagnose* (S. 75–110). Wiesbaden: VS.
- Willems, H. (2009b). Zur Einführung: Theatralität als Ansatz, (Ent-)Theatralisierung als These. In *Theatralisierung der Gesellschaft* (S. 13–56). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.
- Wrentschur, M. (2019). *Forumtheater, szenisches Forschen und Soziale Arbeit: Diskurse - Verfahren - Fallstudien*. Weinheim: Beltz Juventa.

Anhang: Methodenverzeichnis

In diesem Methodenverzeichnis werden die in der vorliegenden Arbeit namentlich erwähnten Theater-Methoden zur Nachvollziehbarkeit aufgeführt. Es handelt sich also keinesfalls um eine vollständige Auflistung aller bekannten Theater-Methoden, sondern um eine Abbildung der vorherigen Argumentation.

Name der Methode	Beschreibung	Literatur-Verweis
Unternehmens-theater	Das UT bezeichnet eine Methode, welche das klassische Theater-Konzept in Unternehmen anwendet. Eine Gruppe von professionellen Schauspielenden führt der Belegschaft ein Theaterstück vor, dessen Inhalt entweder konkret auf das spezifische Unternehmen ausgerichtet ist, oder sich mit einem für viele Unternehmenskontexte relevanten Thema beschäftigt. Die sogenannte vierte Wand zwischen Bühne und Publikum bleibt in der Methode bestehen. Die Belegschaft erhält darin die Rolle des Publikums.	Schreyögg & Darbitz 1999; Teichmann 2001
Forumtheater	Im Forumtheater wird zunächst in einem klassischen Theaterformat (Trennung zwischen Bühne und Publikum) eine Szene mit einem Konflikt vorgespielt. Nach dem ersten Spielen der Szene fällt die Trennung zwischen Bühne und Publikum weg, und das Publikum erhält die Möglichkeit, sich am szenischen Handeln zu beteiligen, in dem es den Protagonisten als Schauspieler ersetzt und improvisierend in der Szene eine neue Handlung ausprobiert. Das Eingreifen in die Szene ist zu jedem Zeitpunkt durch Ausrufen des Wortes „Stopp“ möglich. Anschließend können andere Teilnehmende ebenfalls in die Rolle des Protagonisten schlüpfen und alternative Handlungsoptionen improvisieren.	Boal 2021a, S. 82-98; Boal 2021b, S. 63-79

<p>Improvisation</p>	<p>Improvisation bedeutet im Theater sowie im allgemeinen Sprachgebrauch, eine Handlung unvorbereitet und ungeplant zu vollziehen und damit insbesondere auf eine Überraschung zu reagieren. In der Theater-Methode Improvisation wird eine Szene improvisiert, d.h. die Handlung ist nicht geplant, sondern entsteht erst im Verlauf der Szene. Meistens wird den Spielenden lediglich ein loser Rahmen, wie z. B. ein Ort, vorgegeben. Entscheidend für die Spielenden ist, dass sie alle Fakten und Handlungen ihrer Mitspielenden im Moment der Szene akzeptieren und in die Szene integrieren sollen. Trotz der improvisierten Handlung der Szene werden darin Rollen gespielt. Diese können zwar im Vorhinein definiert sein, entfalten sich vollständig aber erst im Verlauf der Improvisation.</p>	<p>Boal 2021b, S. 322f.; Johnstone 2022</p>
<p>Bildertheater</p>	<p>Das Bildertheater arbeitet mit den drei Prinzipien: Realbild, Idealbild und Übergangsbild. In dieser Methode wird nicht im eigentliche Sinne geschauspiel, denn es wird zunächst auf verbale Sprache verzichtet. Die Bilder werden mit Körpern der Teilnehmenden als Statuen gestellt. Zu Anfang der Methode stellen die Teilnehmenden ein, welches aus ihrer Sicht die aktuelle Situation möglichst wirklichkeitsgetreu darstellt, das Realbild. Dies geschieht, ohne das miteinander gesprochen wird. Anschließend wird das Bild so lange verändert, bis ein neues, gewünschtes Bild entsteht, mit dem alle Teilnehmenden einverstanden sind. Die Teilnehmenden fungieren dabei sowohl als Bildhauende, als auch als Statuen zugleich. Dieses neue Szenario bildet das Idealbild ab. Der Übergang vom Real- zum Idealbild wird auch Übergangsbild genannt. Das Übergangsbild erfordert die Dynamisierung des Realbildes. Die Teilnehmenden müssen in dieser Phase herausfinden, wie sie vom Real- zum Idealbild kommen können, wie sie also ihre Körperhaltungen und -positionen verändern müssen.</p>	<p>Boal 2006, S. 84-93; Boal 2021a, S. 71-73; Boal 2021b, S. 43-48, 265-322</p>

Eigenständige Erklärung

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Köln, 16.11.2025

Leonie Pohlmann