

## **Unternehmenstheater im Spannungsverhältnis von Emanzipation und Funktionalisierung**

von **Hannah Ludwig**

Erscheinungsjahr: 2019

**Peer Reviewed**

Stichwörter:

**Unternehmenstheater | Ästhetische Bildung | Theaterpädagogik | Unternehmen | Aus- und Weiterbildung | Emanzipation | Personalentwicklung | Funktionalisierung | bedarfsorientierte Theaterarbeit | Ästhetische Erfahrungsräume**

### **Abstract**

Unternehmenstheater ist ein Feld der Kulturellen Bildung, das aus theaterpädagogischer Sicht kaum Beachtung findet, da es als eine Funktionalisierungsstrategie, also als Erweiterung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Unternehmen durch Theater, verstanden wird. Kritisiert wird, dass Unternehmenstheater den Emanzipationsgedanken missachtet. Theaterorientierte Ansätze für die Personalentwicklung in Unternehmen kommen bislang aus den Wirtschaftswissenschaften oder der Betriebswirtschaftslehre. Unterschieden wird in drei verschiedene funktionale Formen. Der folgende Beitrag stellt aus theaterpädagogischer Sicht eine Erweiterung dieser Systematisierung um eine vierte bildungstheoretische Form dar: Sie ist das Ergebnis einer Fallstudie. Dieser Typ des Unternehmenstheaters bearbeitet das Spannungsverhältnis Emanzipation-Funktionalität. Er kann es zwar nicht auflösen, nimmt jedoch den emanzipatorischen Gedanken als Ausgangslage und versucht damit die Spannung zu verringern.

### **Wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und/oder Bildungsmöglichkeiten**

Unternehmen sind komplexe Systeme, die unter Veränderungsdruck stehen, „um in einer sich ständig verändernden Umwelt zu überleben. Kontinuierlicher Wandel und lebenslanges Lernen der Organisation und der Mitarbeiter werden immer wichtiger“ (Ameln von/ Kramer 2007:4). Die Mitarbeitenden werden zunehmend in ihrer Eigenschaft als Subjekte angesprochen, deren Kreativität und Innovationspotenzial für

die Veränderungsfähigkeit genutzt werden soll. Unternehmen suchen deshalb neue Formen der Aus- und Weiterbildung. „Der Kulturellen Bildung wird dabei eine besondere Wirksamkeit zugesprochen“ (siehe Ulrike Gerdiken „[Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung](#)“). In immer mehr Unternehmen kommen kulturpädagogische Elemente zum Einsatz, um derartige Konzepte und Lösungswege auf Personalebene zu realisieren. Der Rat für Kulturelle Bildung fördert seit dem Frühjahr 2018 Forschungsprojekte, welche die „Auswirkungen Kultureller Bildung auf die Persönlichkeitsentwicklung angehender Führungskräfte in der Wirtschaft“ (Stiftung Mercator 2017:o.S.) untersuchen. Dies zeigt die wachsende Wahrnehmung, Bedeutung und Wertschätzung der Kulturellen Bildung in wirtschaftlichen Kontexten (vgl. Ulrike Gerdiken „[Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung](#)“). Theaterpädagogik als eine Form Kultureller Bildung rückt dadurch in den Fokus – auch von Unternehmen.

Trotz der zunehmenden Wertschätzung Kultureller Bildung in der Unternehmenspraxis gibt es nur wenige theoretische Arbeiten zur konzeptionellen Erfassung der verschiedenen Ausprägungen des Unternehmenstheaters (vgl. Teichmann 2001:9). Bislang haben sich weder feststehende Begrifflichkeiten noch Systematisierungen herausgebildet (vgl. Schreyögg 1999:3). So gibt es beispielsweise die Bezeichnungen *Unternehmenstheater*, *bedarfsorientierte Theaterarbeit*, *Industrial Theater*, *Business Theater* sowie *Motivationstheater* oder *Organisationstheater* – um nur einige zu nennen (vgl. Teichmann 2001:4; Schreyögg 1999:3). Der Markt ist über die Jahre gewachsen und unüberschaubar geworden, eine Qualifizierung für die Durchführung von Unternehmenstheater ist nicht bei allen Anbieter\*innen gegeben. Formulierungen wie: „Wir sind das Geschenkpapier Ihrer Botschaft. Der Würfelzucker Ihrer Schluckimpfung. Wir verpacken auch schwierige Inhalte so, dass sich das Publikum offen mit ihnen auseinandersetzt. (...) Vor allem lassen wir Ihr Publikum selbst erkennen, dass das Notwendige notwendig ist.“ ([Good Vibrations Theater GmbH](#)) wecken den Verdacht einer Funktionalisierung kulturpädagogischer Maßnahmen. Dem Theater wird eine Wirkung zugesprochen, die geplant hervorgebracht werden kann und soll (vgl. Hentschel 2010:17). In der Theaterpädagogik ist das Unternehmenstheater aufgrund dieses Funktionalisierungsverdachts für betriebliche Zwecke ein wenig untersuchter Forschungsgegenstand. In der Durchführung, so die oft vorgetragene Kritik, ginge es vor allem um Funktionalität und weniger um Emanzipation: Im Unternehmenstheater scheint die Bildungsidee nicht verfolgt zu werden. Eine weiterreichende Kritik hegt den totalen Funktionalisierungsverdacht: Selbst dort, wo das Ziel die Persönlichkeitsentwicklung ist, wird funktionalisiert, denn diese Persönlichkeitsentwicklung hat letztlich nur den Zweck der Gewinnmaximierung zu dienen.

Theaterorientierte Ansätze für die Organisationsentwicklung kommen oft aus den Wirtschaftswissenschaften oder der Betriebswirtschaftslehre. Stefanie Teichmann, Beraterin bei McKinsey, legte 2001 unter Einbezug der Erkenntnisse von Georg Schreyögg (1999) erstmals eine empirische Studie aus dem Fachbereich der Wirtschaftswissenschaften zu den Wirkungen von Unternehmenstheater vor (Teichmann 2001). Sie beschäftigte sich darin allerdings nur mit den *Reaktionen auf Theateraufführungen* in Unternehmen, also mit der Wirkung für unternehmerische Belange. Auf die Bildungspotenziale theaterpädagogischer Projekte für die Teilnehmenden geht sie nicht ein.

Statt einer Polarisierung zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Bildungsmöglichkeiten für das Subjekt erscheint eine andere Perspektive interessanter, die in diesem Beitrag stark gemacht werden soll:

Unternehmenstheater steht aus dieser Perspektive in einem Spannungsverhältnis zwischen *Emanzipation* und *Funktionalität*. Ein Spannungsverhältnis, das die Pädagogik seit der Aufklärung mit sich trägt (vgl. Neuroth 1994:13). *Emanzipation* meint hier die Entwicklung des Subjekts, die Welt- und Selbstverständigung der Mitarbeitenden über das Medium Theater. *Funktionalität* zielt auf die Erweiterung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Organisation durch Theater. Theaterpädagogische Projekte haben aus dieser Perspektive die Aufgabe für Bildungspotenziale zu sensibilisieren.

Einschlägige Literatur zu diesem Spannungsverhältnis lässt sich aus einer pädagogischen Perspektive bei Ulrike Gerdiken finden, die Unternehmen mit Blick auf Kulturelle/ ästhetische Bildung untersuchte (siehe: Ulrike Gerdiken „[Management mit Taktgefühl. Führungskräftequalifizierung durch ästhetische Bildung, dargestellt am Beispiel Rhythmik](#)“, (2017a) „[Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung](#)“, (2017b) „Zwischen Emanzipation und Optimierung. Kulturelle Bildung in der Personalentwicklung“). In ihren Untersuchungen geht Gerdiken das Spannungsverhältnis aus Perspektive des Betriebes an; mit Blick auf Kulturelle Bildung allgemein – und nicht speziell auf Theaterpädagogik. Gerdiken fragt, ob ästhetische Bildung, als Teil der Kulturellen Bildung, mit dem Ziel der Selbstbildung und ein auf Wertsteigerung und Gewinnmaximierung ausgerichtetes Management überhaupt zusammenpassen? Sie geht davon aus, dass die Voraussetzung für ein Gelingen „ein Organisations- und Managementverständnis [ist], das auf einer ähnlichen anthropologischen und pädagogischen Grundhaltung basiert wie die ästhetische Bildung“ (Gerdiken 2018:o.S.).

## **Theaterspielen als ästhetische Bildung**

Im Unterschied zu den wirtschaftswissenschaftlichen Zugängen zum Unternehmenstheater, die eine Funktionalität der Theaterpädagogik intendieren, wird im Folgenden ein theaterpädagogischer Bildungsbegriff vorgestellt, der sich an den Arbeiten Ulrike Hentschels orientiert und Theaterspielen als eine ästhetisch bildende Qualität begreift (Eine Abgrenzung zwischen Kultureller und ästhetischer Bildung findet sich bei Reinwand-Weiss (siehe: Vanessa Reinwand-Weiss „[Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung](#)“), auf deren Verständnis die folgenden Überlegungen zugrunde liegen). Hentschel versteht ästhetische Bildung „als Auseinandersetzung des Subjekts mit sich selbst im Medium der Kunst“ (Hentschel 2010:19). Der Bildungsbegriff betont dabei „die Selbstbildung des Subjekts in der Begegnung mit seiner Umwelt“ (ebd.:19).

Überlegungen zur Frage der bildenden Wirkung des Theaters durch die Darbietung szenischer Handlungen haben eine lange Tradition (vgl. Hentschel 2010:17). Im ästhetischen Zustand gewinnt der Mensch die Freiheit zur Selbstbestimmung. „Die ästhetische Erfahrung, die Auseinandersetzung mit dem künstlerischen Gegenstand/ Ereignis, wird in diesem Sinn zur Voraussetzung der Befähigung des Menschen zur Selbstbestimmung in Selbstständigkeit. Ästhetische Bildung wird zum Inbegriff des Schillerschen Bildungsideals“ (ebd.:21). Die emanzipatorische und bildende Wirkung liegt begründet in der „Ermöglichung der Freiheit von jeder Bestimmung (...), die der Umgang mit Kunst, (...), auf das sich bildende Subjekt haben kann“ (ebd.:21). Theaterpädagogische Arbeit soll und kann dabei nicht nutzbringend eingesetzt werden, um Bedürfnissen bestimmter Zielgruppen nachzukommen. Vielmehr soll „nach der Spezifik des Theaters gefragt werden und nach dem der Kunst des Theaters eigenen Beitrag zur Bildung des produzierenden Subjekts“ (ebd.:19).

In Schillers Gedanken deutet sich jedoch auch eine Aporie des Konzepts ästhetischer Bildung an, welche als ein grundsätzlicher Widerspruch beschrieben werden kann: Auf der einen Seite betont Schiller die Zweckfreiheit ästhetischer Bildung, schreibt ihr jedoch auf der anderen Seite eine politische Funktion zu. „Ästhetische Bildung scheint (...) auf zweierlei Weise ihren Anspruch verfehlen zu können: Entweder bleibt sie unwirksam im Sinne eines Ästhetizismus, oder sie wird pädagogisch/ politisch vereinnahmt und verliert damit ihre besondere Qualität“ (Hentschel 2010:73). Hentschels Ansatz ästhetischer Bildung versucht dem Dilemma der Unwirksamkeit einerseits oder Funktionalisierung andererseits dadurch aus dem Weg zu gehen, dass sie sich auf das Theater konzentriert und so die Funktionalisierung durch außer-ästhetische Praxen ausklammert.

Hentschel versteht ästhetische Bildung als einen Prozess, „der zwischen dem wahrnehmenden und gestaltenden Subjekt und den künstlerischen Objekten/ Ereignissen, mit denen es sich auseinandersetzt, stattfindet“ (Hentschel 2010:132). Hentschel ist der Auffassung, dass sich „ästhetische Bildung im Medium der Kunst, im gestalterischen Vorgang selbst vollzieht. Damit erübrigen sich auch Zielsetzungen, die vorab bestimmt sind und, aus einer außer-ästhetischen Praxis abgeleitet, an die ästhetische Bildung herangetragen werden“ (ebd.:155). „Es geht nicht darum, ausgehend von den Bedürfnissen bestimmter Zielgruppen und ihres sozialen Umfelds die Frage zu erörtern, wie diesen Bedürfnissen mit theaterpädagogischen Mitteln sinnvoll nachgekommen werden kann. (...) Dagegen soll hier nach der Spezifik des Theaters gefragt werden und nach dem der Kunst des Theaters eigenen Beitrag zur Bildung des produzierenden Subjekts“ (Hentschel 2010:18f.). Gegenstand sind „die spezifischen Erfahrungen der produzierenden Subjekte in diesem Prozess; (...) es geht nicht um die Darstellung eines bestimmten Inhalts mit theatralen Mitteln, sondern um die Erzeugung einer theatralen Wirklichkeit“ (ebd.:237) – im Gegensatz zur Abbildung einer Wirklichkeit. Theaterspielen als ästhetische Bildung ist demnach nicht produktorientiert, sondern zeichnet sich durch eine (Ergebnis-)Offenheit und nicht steuerbare experimentelle Formen aus. „Es kann also bestenfalls darum gehen, Bedingungen zu schaffen, unter denen ästhetisch bildende Prozesse möglich werden. Ihr tatsächliches Zustandekommen entzieht sich jeder gezielten Einflußnahme“ (ebd.:244).

Annika Vogt (2016) ergänzt den theoretischen Rahmen ästhetischer Bildung um eine Didaktik der Spielleitung: Um Lernende ins Spiel und in ästhetische Erfahrungsprozesse zu versetzen und diesen Vorgang gleichzeitig transparent zu machen, müssen Wahrnehmungs-, Handlungs- und Gestaltungsspielräume geschaffen werden (vgl. Vogt 2016:132f.). Diese Räume haben aber immer eine „enge Beziehung zur gesellschaftlichen Wirklichkeit (...); gleichzeitig wirken die gemachten Erfahrungen innerhalb theatraler Wirklichkeiten auf die soziale Wirklichkeit des Subjekts zurück“ (Vogt 2016:134f.). Hier wird deutlich, dass sich die außer-theatrale Wirklichkeit nicht einfach ausklammern lässt. Am Spannungsverhältnis von Bildung/ Emanzipation einerseits und Funktionalisierung andererseits scheint kein Weg vorbei zu gehen.

Wenn dem so ist, dann könnte die Seite der Funktionalität nicht gänzlich ausgeklammert, sondern nur bedacht werden, als Frage nach der Zielsetzung und den Prozessen der Funktionalisierung. Die Seite der Bildung ließe sich dann kritisch darauf beziehen, um die Möglichkeiten der Bildung aufzudecken. Dabei wäre die Frage zu stellen, ob und inwieweit eine Auseinandersetzung des teilnehmenden Subjekts mit sich selbst und seiner Umwelt *durch* das Theaterspielen angeregt und ermöglicht werden kann, welcher Stellenwert also dem Bildungsgedanken zukommt? Darüber hinaus wäre zugleich zu fragen, ob und inwieweit ein Thema, ein Problem oder eine Fragestellung *über* das Theaterspielen behandelt werden soll.

Theater würde hier als Methode oder didaktische Ergänzung dienen und somit einer Funktionalisierung unterliegen. Beide Prozesse sind in einem theaterpädagogischen Projekt möglich; es stellt sich die Frage was im Vorder- und was im Hintergrund steht.

## **Systematisierung des Unternehmenstheaters**

Der Großteil der gegenwärtig realisierten Unternehmenstheater bearbeitet nicht das Spannungsverhältnis von Emanzipation und Funktionalisierung sondern folgt anderen Ansätzen, die alle auf Funktionalisierung zielen. Bislang wird zwischen drei Formen des Unternehmenstheaters unterschieden (siehe Teichmann 2001:9ff.; Schreyögg 1999:11):

### **1 | Unterhaltung**

Theaterinszenierungen werden bei (Betriebs-)Feierlichkeiten in Unternehmen gezeigt (vgl. Teichmann 2001:9). Diesen Vorführungen unterliegt kein tieferer Zweck. Es geht vorrangig um die Unterhaltung der Mitarbeitenden (vgl. Schreyögg 1999:11).

Diese Form folgt einem bedarfsorientierten Ansatz. Er stellt die betrieblichen Bedarfe bzw. die Veränderungsziele des Unternehmens in den Mittelpunkt. Schreyögg (1999) legt dieser Definition folgende vier „Kernelemente“ zugrunde:

1. Es handelt sich um eine *Aufführung* mit theatralischen Mitteln in einem ästhetischen Raum, der einen Unterschied zwischen Schauspieler\*innen und Zuschauer\*innen macht.
2. Der *Unternehmensalltag* ist Gegenstand der Aufführung.
3. Die Zuschauenden sind die *Belegschaft* oder bestimmte Gruppen daraus.
4. Die Aufführung findet für einen ganz bestimmten *Bedarf (Zweck)* auf Veranlassung eines Auftraggebenden statt (vgl. Schreyögg 1999:4).

### **2 | Information**

Eine Gruppe von Mitarbeitenden wird dazu aufgefordert, einer für das Unternehmen entwickelten Aufführung zuzusehen, welche vorrangig der Informationsvermittlung dienen soll (vgl. Teichmann 2001:9). Es wird hierbei unterschieden zwischen *schlüssselfertigem* Theater – „bereits vorgefertigte (...), im ständigen Repertoire des Anbieters enthaltene (...) Theaterstücke“ (Teichmann 2001:13) – und *maßgeschneidertem* Theater – Stücke deren „Inhalte spezifisch auf die besondere Situation eines einzelnen Unternehmens zugeschnitten sind“ (ebd.:13). Die Beschäftigten sollen sich möglichst mit der Inszenierung identifizieren, so dass ein Transfer auf die eigene Arbeitssituation stattfinden kann. In der Aufführung werden dabei „Aspekte einer Organisation [aufgezeigt], die in der Regel als veränderungsbedürftig betrachtet werden (...). Die Aufführung ist von einem Auftraggeber (z.B. Personalabteilung) veranlasst. Sie ist auf einen Zweck bezogen“ (Ameln von/ Kramer 2007:218). Diese Form folgt dem bedarfsorientierten Ansatz.

### **3 | Trainingsorientierte Formen/ Problemlösung**

Trainingsorientierte Formen folgen dem handlungsorientierten Ansatz. Dieser will die an Änderungsprozessen beteiligten Menschen in Bewegung bringen, „indem sie über das »Darüber-Reden« hinausgehen“ (Ameln von/ Kramer 2007:V). Die Teilnehmenden setzen sich „handelnd mit dem Lernstoff

bzw. dem Veränderungsprozess ihrer Organisation auseinander“ (ebd.:7). Diese Methoden „machen abstrakte Inhalte sinnlich erfahrbar, ermöglichen Erfahrungslernen durch aktives Handeln der Teilnehmer, (...) bieten ein Experimentierfeld, in dem neue Formen des Denkens und Handelns sanktionsfrei erprobt werden können, eröffnen neue Sichtweisen und neue Wirklichkeiten, beleuchten das Geschehen in Organisationen aus unterschiedlichen Perspektiven, setzen durch gezielte Irritation und Verfremdung neue Impulse“ (ebd.:9). Konflikte, aber auch Wege zu deren Lösungen sollen aufgezeigt werden, „indem es die Möglichkeiten des klassischen Theaters ausbaut und für die Gestaltung von organisationalem Lernen nutzt“ (ebd.:218).

Die Mitarbeitenden sollen in dieser Form selbst zur Inszenierung gebracht werden: Entweder durch interaktive Theaterformen, in welche die Teilnehmenden „aktiv in die Darstellung eingreifen und so das entstehende Bild ihrer Organisation selbst co-konstruieren“ (Ameln von/ Kramer 2007:8) oder indem Gelerntes aus einem Theaterworkshop für zukünftiges Handeln genutzt wird – beispielsweise Führungskräfte trainings. Teichmann spricht von „adäquaten Problemlösungsstrategien“ (Teichmann 2001:10). Theater wird hier als Instrument eines Managements verstanden, das Veränderungsprozesse initiieren will (vgl. Schreyögg 1999:12), weshalb diese Form besonders als gezielte unterstützende Maßnahme für Personal- und Organisationsentwicklung eingesetzt wird.

Im Unternehmenstheater diffundieren Theater und unternehmerische Belange gezielt miteinander. Dies geschieht in den hier vorgestellten drei Formen in einer funktionalisierenden Art und Weise: Theater wird als Mittel für theaterfremde Zwecke instrumentalisiert, insbesondere für unternehmerische Ziele. Schreyögg formuliert, dass sich das Unternehmenstheater „dem Urteil der Zweckmäßigkeit oder der Nützlichkeit stellen [muss]. Es ist eine Dienstleistung, die käuflich erworben werden kann; sie wird dementsprechend an der in Aussicht gestellten Wirkung gemessen“ (Schreyögg 1999:85). Kunst, insbesondere Theater dient dann „als Inspiration, wenn sie bestehende Sichtweisen und herkömmliches Handeln infrage stellt und einen Anstoß zum Nachdenken bietet, um neue Ideen von Arbeit, Führung und Organisation entstehen zu lassen“ (Biehl-Missal 2011:9) – es geht um einen „Transfer von Konzepten und Methoden aus der Welt der Kunst zur Wertschöpfung in Organisationen“ (Biehl-Missal 2011:8).

## **Vierte Form: Erweiterung der Systematisierung**

Neben den vorgestellten drei Formen gibt es in der Praxis noch eine vierte Form. Diese wird erst erkennbar, wenn man die Perspektive des bedarfsorientierten und des handlungsorientierten Ansatzes verlässt und eine bildungstheoretische Perspektive in Anlehnung an Ulrike Hentschel einnimmt, welche auf die Emanzipation der Beschäftigten zielt. Der Anspruch dieser vierten Form ist es, ästhetische Bildung im Medium der Kunst zu belassen, ohne von außen formulierten Zielsetzungen unterworfen zu werden. Es geht bei dieser vierten Form um die Erfahrungen der einzelnen Subjekte in ihrer sozialen Umwelt (vgl. Hentschel 2010:155).

Die vierte Form ist das Ergebnis einer empirischen Fallstudie zum Unternehmenstheater, welche im Rahmen einer Abschlussarbeit (Ludwig 2018) durchgeführt wurde. In der Fallstudie wurde nach den Selbstverständnissen unterschiedlicher Akteure des Unternehmenstheaters gefragt. Um zu verstehen, wie sich das Spannungsverhältnis von Emanzipation und Funktionalisierung in dem Unternehmen äußert, wurden leitfadengestützte Expert\*innen-Interviews geführt. Das Ziel der Interviews lag darin, subjektive Erlebnisse, Handlungen und Einstellungen und deren Bedeutung für die theaterpädagogischen Akteure zur

Sprache zu bringen. Neben leitfadengestützten Interviews wurden für die Analyse des Unternehmenstheaters schriftliche Dokumente des untersuchten Unternehmens hinzugezogen. Das Interesse lag dabei nicht in einer Aussage darüber, wie häufig etwas der Fall ist, sondern in einer qualitativen Verallgemeinerung. Es richtete sich darauf, ein konkretes Verhältnis von Emanzipation und Funktionalisierung im Unternehmenstheater aufzudecken.

Die durchgeführte Untersuchung hat deutlich gemacht, dass die Typisierung von Unternehmenstheater nach Teichmann (2001) und Schreyögg (1999) nicht vollständig erfasst ist, da die bisherige Einteilung ausschließlich aus der Perspektive der Unternehmen formuliert ist. Richtet man eine bildungstheoretische Perspektive auf das Unternehmenstheater, dann lässt sich eine vierte Form beschreiben, in welcher ästhetische Erfahrungsräume möglich werden sollen, die Alltagsroutinen überschreiten und das Spannungsverhältnis von Emanzipation und Funktion reflektieren.

#### **4 | Eröffnen ästhetischer Erfahrungsräume**

Die vierte Form umfasst kulturpädagogische Angebote, die eine Offenheit in ihren Inhalten beanspruchen und auf Bildungsprozesse bei den einzelnen Subjekten und deren Lebensweltbezug abzielen. Der Prozess ist dabei erfahrungs- und ergebnisoffen: Ausdrucks- und Handlungsweisen der Subjekte sollen erweitert werden, was sich wiederum in unbestimmter Weise auf das Unternehmen auswirkt. Welche persönlichen oder ästhetischen Erfahrungen innerhalb des Angebots gemacht werden, bleibt beim Mitarbeitenden.

Im Einzelnen finden sich folgende Spannungsverhältnisse:

##### **• Eröffnung und Begehen theatraler Räume - im Unternehmenskontext**

Kern des theaterpädagogischen Prozesses ist das Eröffnen von Räumen, in denen die Mitarbeitenden, Auszubildende sind inbegriffen, Teilhabe erfahren. Der Bezug zur Lebenswelt, nicht zur betrieblichen Arbeitspraxis, spielt dabei eine entscheidende Rolle. Trotzdem bleibt das Projekt ein Projekt des Unternehmens.

##### **• Zwei Seiten der Subjektivität**

Das Ziel der Theaterarbeit ist es, den Teilnehmenden Möglichkeiten zur Persönlichkeitsentwicklung zu geben; deshalb sind keine konkreten oder allgemeingültige Ziele formulierbar. Durch den außergewöhnlichen und nicht alltäglichen theatralen Raum soll ein Umfeld ermöglicht werden, in dem eigene Fähigkeiten entdeckt und entwickelt werden können. Über die Kunstform Theater setzen sich die Mitarbeitenden mit Meinungen, Sichtweisen und Anliegen ihrer Lebenswelt auseinander, die in erster Linie an die eigene Lebenswelt anknüpfen sollen. Durch die Förderung persönlicher Kompetenzen sollen sie zu handlungsfähigen, emanzipierten Menschen werden. Emanzipation wurde in dieser Arbeit einleitend als Entwicklung des Subjekts verstanden, als Welt- und Selbstverständigung der Mitarbeitenden über das Medium Theater. In diesem Kontext können die Mitarbeitenden eigene Erwartungen und Perspektiven in Bezug auf die Mitgestaltung des Unternehmensalltags entwickeln und es ist erwünscht, diese zu äußern. Diese Subjektivität hat für Unternehmen immer zwei Seiten: zum einen birgt sie Potenziale, denn Unternehmen sind auf die sozialen und emotionalen Kompetenzen genauso angewiesen wie auf die fachlichen Kompetenzen (vgl. Ulrike Gerdiken „[Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung](#)“). Auf der anderen Seite birgt

diese Subjektivitätsentwicklung auch Gefahren, da emanzipierte Subjekte nur bedingt steuerbar und somit für das Unternehmen weniger kalkulierbar sind.

- **Pflicht und Möglichkeit**

Die Plattform des Unternehmenstheaters wird einerseits als ein Angebot verstanden. Andererseits muss dieses im Rahmen der Aus- oder Weiterbildung eventuell verpflichtend genutzt werden. So gesehen existiert die Pflicht, die Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung wahrzunehmen oder auszuschlagen. Der Prozess der theatralen Arbeit – und damit auch der Output – ist somit nicht steuerbar. *Wie* also diese Plattform von den Mitarbeitenden genutzt wird, bzw. welche ästhetischen oder persönlichen Erfahrungen sie darin machen wollen und inwiefern bzw. „wohin“ sie sich entwickeln, bleibt offen. Es wird deshalb von einem erfahrungs- und ergebnisoffenen Prozess gesprochen – in Abgrenzung zum produktorientierten Arbeiten.

- **Win-Win-Situation**

Trotz der Erfahrungs- und Ergebnisoffenheit muss bedacht werden, dass das Unternehmenstheater – als eventuell verpflichtender Bestandteil – in eine Aus- oder Weiterbildung in einem Unternehmen eingegliedert ist und somit alle Erfahrungen, die die Subjekte machen, auf das Unternehmen zurückwirken (sollen). Diese Erkenntnis knüpft auch an die Ergebnisse der Untersuchung von Gerdiken (2017b) an, welche den Ausbildungsraum als sozialen Handlungsraum versteht, in dem sich bewusst für eine Zweck- und Zielfreiheit entschieden wurde, „weil die kulturpädagogischen Maßnahmen ausschließlich der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter\*innen und nicht dem Wachsen des Unternehmens dienen sollen. Verhindert werden könne dabei allerdings nicht, dass die persönliche Entwicklung auch der Entwicklung des Unternehmens zugute komme“ (Gerdiken 2017b:140).

Die vierte Form des Unternehmenstheaters lässt sich als eine Win-Win-Situation interpretieren: Der Erfolg des Unternehmens hängt mit der persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden zusammen. „Wenn der Mensch als Subjekt wahrgenommen und seine Persönlichkeit gefördert wird, ist er in der Lage, seine Potenziale und Kompetenzen so einzusetzen, dass sie dem Unternehmen monetären Gewinn bringen“ (Gerdiken 2017b:143). Die Erfahrungen, die innerhalb der theatralen Wirklichkeit gemacht wurden, wirken ihrerseits auf die soziale Wirklichkeit des Subjekts zurück (vgl. Vogt 2016:134f.).

- **Zwischen Persönlichkeits- und Unternehmensentwicklung**

Ein weiterer Aspekt, der zum Tragen kommt, ist die Unternehmenskultur – und die Unternehmensphilosophie: Der\*die Mitarbeitende wird als unternehmerische Ressource angesehen. Das Unternehmen benötigt mitdenkende Mitarbeitende und diese wiederum benötigen eine offene Unternehmenskultur. Die persönlichen Erfahrungen der Mitarbeitenden stärken die Persönlichkeit und wirken in einer nicht zu steuernden und unvorhergesehenen Weise auf das Unternehmen zurück.

Unternehmenstheater vermittelt in der vierten Form eine Unternehmenskultur, die von Mitarbeitenden als selbstständig denkende und handelnde Persönlichkeiten ausgeht. Vermittelt werden soziale Kompetenzen im Kontext der Persönlichkeitsentwicklung, die eine kritische Gestaltung des Unternehmensalltag möglich machen, aber nicht daraufhin entwickelt werden. Diese subjektive Initiativekraft und Kreativität kann das Unternehmen wiederum für den betrieblichen Erfolg nutzen und die gewonnenen individuellen Erfahrungen



in den Arbeitsalltag überführen. Dieser Zusammenhang wird aber nicht geplant.

- **Selbstverständigung und Unternehmensinteressen**

Besonders durch eine verpflichtende Teilhabe kann es zu einem weiteren Spannungsverhältnis kommen. Eine Pflicht zur Teilnahme legt ein Unternehmensinteresse nahe und nicht die Erwartung einer Selbstverständigung. Die Pflicht könnte für einzelne Subjekte befremdlich wirken und Widerstände hervorrufen. Bei künstlerischen Prozessen besteht die Annahme, dass jedes Erleben eine Art von Erfahrung sein kann – somit auch Widerstände seitens der Mitarbeitenden, welche wiederum in irgendeiner unbestimmten Weise auf das Unternehmen zurückfallen. Um trotzdem theatrale Räume der Auseinandersetzung eröffnen und dadurch die Möglichkeit der Teilhabe bieten zu können, ist ein bewusster Umgang mit diesen Widerständen sehr wichtig.

- **Sinnhorizonte der Mitarbeitenden und Erwartungen des Managements**

In der Unternehmenspraxis zeigt sich, dass die Subjekte ihre Erfahrungen auf den je eigenen Arbeitsalltag übertragen. Das lässt sich sowohl als Selbstfunktionalisierung lesen als auch als individuelle Gestaltung des eigenen Arbeitszusammenhangs. Vor allem im Rahmen von Ausbildungen erfahren sie die Erwartung des Managements, möglichst gute Ergebnisse für das Unternehmen zu erwirtschaften. In diesem Kontext ist es nachvollziehbar, dass sie ihre Erfahrungen mit dem Unternehmenstheater auch auf das Unternehmen übertragen. Das Wissen darüber und ein bewusster Umgang damit ist für die theaterpädagogische Leitung deshalb wichtig.

## **Konsequenzen für weitere Untersuchungen im Bereich des Unternehmenstheaters**

Unternehmenstheater ist insbesondere in der vierten Form ein spannungsreiches Feld, welches weiter untersucht werden muss. Auch das bekannte Ausbildungskonzept „Abenteuer Kultur“ von *dm* versucht insbesondere diese vierte Form zu realisieren, jedoch kann das Spannungsverhältnis dort ebenfalls nicht gänzlich aufgelöst werden. Interessant wäre es, weitere Unternehmen zu finden, welche Unternehmenstheater im Sinne der vierten Form „Eröffnen ästhetischer Erfahrungsräume“ durchführen. Auf diese Weise könnte diese Form differenzierter untersucht werden.

Das Unternehmenstheater ist ein Feld, das einen ziemlich schnellen Boom erlebt hat, dann jedoch auf einem gewissen kulturpädagogischen Stand stehen geblieben ist, z.B. das Forumtheater. Anbieter\*innen von Unternehmenstheater scheinen häufig davon auszugehen, dass die Menschen beim Theaterbesuch *automatisch* eine Erfahrung machen, deren Wirkung genau gekannt und beeinflusst werden kann; dem ist jedoch nicht so. In diesem Kontext wäre es interessant die Frage zu bearbeiten, welche Möglichkeiten modernere und experimentelle Formen des Theaters wie performative Ansätze dem Unternehmenstheater bieten.

---

## **Verwendete Literatur**

**Ameln von, Falko/ Kramer, Josef (2007):** Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Heidelberg: Springer.

**Biehl-Missal, Brigitte (2011):** Wirtschaftsästhetik. Wie Unternehmen die Kunst als Inspiration und Werkzeug nutzen. Wiesbaden: Gabler.

**Gerdiken, Ulrike (2018):** [Management mit Taktgefühl. Führungskräftequalifizierung durch ästhetische Bildung, dargestellt am Beispiel Rhythmik](#). In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online. (letzter Zugriff am 22.06.2019).

**Gerdiken, Ulrike (2017a):** [Emanzipation versus Optimierung? Über das spannungsreiche Verhältnis von Kultureller Bildung und Personalentwicklung](#). In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online. letzter Zugriff am 22.06.2019).

**Gerdiken, Ulrike (2017b):** Zwischen Emanzipation und Optimierung. Kulturelle Bildung in der Personalentwicklung. München: kopaed.

**Good Vibrations Theater** (o.J.): [Die Philosophie des Good Vibrations Theaters](#). (letzter Zugriff am 22.06.2019).

**Hentschel, Ulrike (2010):** Theaterspielen als ästhetische Bildung. Über einen Beitrag produktiven künstlerischen Gestaltens zur Selbstbildung. Uckerland: Schibri.

**Ludwig, Hannah (2018):** Unternehmenstheater. Im Spannungsverhältnis von Emanzipation und Funktionalisierung. Bachelorarbeit an der Hochschule für Bildende Künste Braunschweig. Institut für Performative Künste und Bildung (unveröffentlicht).

**Neuroth, Simone (1994):** Augusto Boals »Theater der Unterdrückten« in der pädagogischen Praxis. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

**Stiftung Mercator (2017):** Forschungsfonds Kulturelle Bildung startet in zweite Förderperiode: [https://www.stiftung-mercator.de/de/presse/nachricht/forschungsfonds\\_kulturelle\\_bildung\\_startet\\_in\\_zweite\\_foerderperiode/](https://www.stiftung-mercator.de/de/presse/nachricht/forschungsfonds_kulturelle_bildung_startet_in_zweite_foerderperiode/) (letzter Zugriff am: 23.06.2019).

**Reinwand-Weiss, Vanessa (2012/13):** [Künstlerische Bildung – Ästhetische Bildung – Kulturelle Bildung](#). In: Wissensplattform Kulturelle Bildung Online. (letzter Zugriff am 22.06.2019).

**Schreyögg, Georg (1999):** Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen. In: Schreyögg, Georg/ Dabitz, Robert (Hrsg.): Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz (3-22). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

**Teichmann, Stefanie (2001):** Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen: Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

**Vogt, Annika (2016):** Was geht hier eigentlich vor? Koordinaten einer Didaktik der Spielleitung. In: Hentschel, Ulrike (Hrsg.): Theater lehren. Didaktik probieren (132-148). Straßburg: Schibri.

## Zitieren

Gerne dürfen Sie aus diesem Artikel zitieren. Folgende Angaben sind zusammenhängend mit dem Zitat zu nennen:

Hannah Ludwig (2019): Unternehmenstheater im Spannungsverhältnis von Emanzipation und Funktionalisierung. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE:

<https://www.kubi-online.de/artikel/unternehmenstheater-spannungsverhaeltnis-emanzipation-funktionalisierung>

(letzter Zugriff am 14.09.2021)

## Veröffentlichen

Dieser Text – also ausgenommen sind Bilder und Grafiken – wird (sofern nicht anders gekennzeichnet) unter Creative Commons Lizenz cc-by-nc-nd (Namensnennung, nicht-kommerziell, keine Bearbeitung) veröffentlicht. CC-Lizenzvertrag:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/legalcode>