

**Verlag für Systemische Forschung**  
im Carl-Auer Verlag



Andreas Heindl

# **Theatrale Interventionen**

Von der mittelalterlichen Konfliktregelung  
zur zeitgenössischen Aufstellungs- und  
Theaterarbeit in Organisationen

Zweite, überarbeitete und  
erweiterte Auflage, 2012

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
**www.systemische-forschung.de**

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

**Carl-Auer Verlag**  
**Vangerowstr. 14**  
**69115 Heidelberg**

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2012

Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, 2012  
ISBN 978-3-89670-962-2  
© 2007, 2012 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation beruht auf der gleichnamigen Dissertation zur Erlangung des  
Doktorgrades der Philosophie an der Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften  
der Universität Wien, 2007.

Die Verantwortung für den Inhalt liegt beim Autor.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Foto-  
kopie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des  
Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Historische Fundamente theatraler Interventionen.....</b>	<b>19</b>
2.1	VORINDUSTRIALISIERUNG. THEATRALITÄT UND GESELLSCHAFT IM MITTELALTER .....	20
2.1.1	Die gesellschaftliche Ordnung im Mittelalter.....	23
2.1.2	Ritual und Herrschaft.....	30
2.1.3	Die Entwicklung des Theaters .....	34
2.1.4	Spielleute und Hofnarren im Mittelalter.....	40
2.1.5	Die Bedeutung von Arbeit im Mittelalter .....	46
2.1.6	Theatrale Interventionen im Mittelalter .....	57
2.2	JESUITEN. VON DER REFORMATION ZUR AUFKLÄRUNG .....	64
2.2.1	Kurze Geschichte der Jesuiten.....	64
2.2.2	Das Jesuitentheater.....	66
2.2.2.1	<i>Formen des Jesuitentheaters</i> .....	69
2.2.2.2	<i>Die fünf Perioden des Jesuitentheaters</i> .....	74
2.2.3	Das Vermächtnis der Jesuiten.....	76
2.3	INDUSTRIALISIERUNG. DISZIPLINIERUNG ZUR ARBEIT .....	81
2.3.1	Der gesellschaftliche Rahmen der Industrialisierung .....	83
2.3.2	Theater zur moralischen Besserung.....	89
2.3.3	Der Glaube an die Veränderbarkeit des Menschen .....	95
2.3.4	Zur Disziplinierung des arbeitenden Menschen im 19. Jahrhundert .....	102
2.3.5	Theatrale Interventionen der Industrialisierung.....	107
2.4	NATIONALSOZIALISMUS. THEATRALITÄT ZWISCHEN PROPAGANDA UND SPIRITUELLEM WIDERSTAND .....	111
2.4.1	Theaterpolitische Ausgangssituation .....	112
2.4.2	Theater in nationalsozialistischen Konzentrationslagern .....	113
2.4.2.1	<i>Die nationalsozialistischen Konzentrationslager</i> .....	113
2.4.2.2	<i>Theater im KZ</i> .....	114
2.4.2.3	<i>Theater als Widerstand</i> .....	115
2.4.2.4	<i>Verordnetes (legales) Theater</i> .....	119
2.4.3	Schlussfolgerungen.....	120
2.5	GLOBALISIERUNG. THEATRALE INTERVENTIONEN IN DER MODERNEN INDUSTRIEGESELLSCHAFT .....	122
2.5.1	Beachtung der Psyche in der Arbeitswelt.....	124
2.5.2	Theater der Veränderung .....	133

2.5.3	Konzepte theatraler Interventionen.....	149
2.5.3.1	<i>Transformation durch Theater</i> .....	149
2.5.3.2	<i>Erkennen der Realität</i> .....	152
2.5.3.3	<i>Befreiung von Blockaden</i> .....	152
2.5.3.4	<i>Befreiung der Spontaneität</i> .....	158
2.5.3.5	<i>Improvisation des Erlebten</i> .....	171
2.5.3.6	<i>Erklärung für Veränderung</i> .....	173
2.5.4	Über den Gebrauch des Theaters in Unternehmen .....	176
2.5.5	Theater und radikaldemokratische Praxis.....	180
2.6	RESÜMEE. VORVERGEGENWÄRTIGUNG EINER MÖGLICHEN ZUKUNFT.....	185
<b>3</b>	<b>Grundlegende Theorien theatraler Interventionen.....</b>	<b>191</b>
3.1	THEATRALES HANDELN .....	193
3.1.1	Begriff der Theatralität.....	193
3.1.2	Soziale Interaktion als Theateranalogie.....	194
3.1.3	Verkörperung, Performance und Mimesis .....	196
3.1.4	Unterscheidung von Darstellung und Verkörperung.....	199
3.2	SYMBOLISCHES KOMMUNIZIEREN .....	201
3.2.1	Ausdruck der Bilder im Kopf .....	201
3.2.2	Vergemeinschaftung und Wandel im Ritual.....	204
3.2.3	Deutung symbolischer Interaktion .....	207
3.3	KONSTRUKTIVES DAZWISCHENTRETEN.....	209
3.3.1	Interventionen in nichttrivialen Systemen .....	209
3.3.2	Beobachtung von Unterschieden .....	210
3.3.3	Unterscheidung von Interventionen.....	213
3.4	GEREGELTES KOOPERIEREN .....	221
3.4.1	Begriff der Organisation .....	221
3.4.2	Bilder der Organisation.....	225
3.5	THEATRALES INTERVENIEREN.....	229
<b>4</b>	<b>Praxis, Konzeption und Wirkungsweise theatraler Interventionen .....</b>	<b>239</b>
4.1	INTERVENTIONSSYSTEM .....	239
4.1.1	Intervenierendes System .....	239
4.1.1.1	<i>Wie das intervenierende System ins Spiel kommt</i> .....	240
4.1.1.2	<i>Handlungsleitende Dimensionen</i> .....	243
4.1.2	Zielsystem .....	243
4.1.3	Auftraggebersystem .....	244
4.1.4	Intervention .....	244
4.2	GESTALTUNGSELEMENTE THEATRALER INTERVENTIONEN.....	245

4.2.1	Gestaltungsaspekte der sachlichen Dimension.....	245
4.2.1.1	<i>Vermitteln einer Sache / präsentieren</i> .....	246
4.2.1.2	<i>Begeistern für eine Sache, Hinführen zu einer Sache / motivieren</i> .....	246
4.2.1.3	<i>Erkunden einer Sache / explorieren</i> .....	247
4.2.2	Gestaltungsaspekte der zeitlichen Dimension .....	247
4.2.2.1	<i>Dauer</i> .....	248
4.2.2.2	<i>Tempo</i> .....	249
4.2.2.3	<i>Rhythmus</i> .....	249
4.2.3	Gestaltungsaspekte der sozialen Dimension.....	249
4.2.3.1	<i>Soziale Dimension im Zielsystem</i> .....	250
4.2.3.2	<i>Soziale Dimension im intervenierenden System</i> .....	254
4.2.3.3	<i>Interaktion des intervenierenden Systems mit dem Zielsystem</i> .....	256
4.2.4	Gestaltungsaspekte der räumlichen Dimension.....	257
4.2.4.1	<i>Der Körper als bestimmendes Raumelement</i> .....	258
4.2.4.2	<i>Der gebaute, örtlich gebundene Raum</i> .....	259
4.2.4.3	<i>Der temporäre soziale Raum</i> .....	260
4.2.4.4	<i>Offene und geschlossene Räume</i> .....	260
4.2.4.5	<i>Imaginäre Räume</i> .....	260
4.2.4.6	<i>Am Arbeitsplatz</i> .....	261
4.2.5	Gestaltungsaspekte im Umgang mit Texten .....	262
4.2.5.1	<i>Arbeiten mit Textvorlagen</i> .....	262
4.2.5.2	<i>Arbeiten ohne Textvorlagen</i> .....	263
4.2.6	Kontext theatraler Interventionen .....	263
4.2.6.1	<i>Im Arbeitsprozess</i> .....	264
4.2.6.2	<i>In einem Veränderungsprozess oder im Rahmen eines OE-Projektes</i> .....	265
4.2.6.3	<i>Im Rahmen einer Aus- bzw. Fortbildung</i> .....	270
4.2.6.4	<i>In einer Feier, einer Zeremonie oder einem besonderen Ereignis</i> .....	273
4.3	AUFSTELLUNG UND THEATRALE INTERVENTION .....	273
4.3.1	Vorgehensweise bei Aufstellungen .....	275
4.3.2	Wirkungsweise der Aufstellung.....	276
<b>5</b>	<b>Perspektive und Nutzen theatraler Interventionen in Unternehmen</b> .....	<b>281</b>
<b>6</b>	<b>Bibliographie</b> .....	<b>285</b>

## Vorwort zur zweiten Auflage

„Theatralität verdient eine höhere Aufmerksamkeit in der Organisationsberatung.“ Diese Feststellung hat jetzt, fünf Jahre nach der ersten Auflage, mehr Gültigkeit denn je, und zwar nicht nur in der Reflexion der Marketing getriebenen Inszenierungen von Organisationen, deren Führungspersonen und Mitarbeitenden, sondern auch als besondere Möglichkeit der Intervention und Inspiration. Theatrale Interventionen sind mehr als eine Technik, mit der man das eine oder andere Seminar oder Veränderungsprojekt ausschmücken kann. Unterschiedliche Kreativtechniken, Rollenspiele bis hin zu Unternehmenstheatern und Aufstellungen kommen zum Einsatz und „sind kein exotischer Aufputz mehr“, wie ich noch für die erste Auflage im Vorwort geschrieben habe. Dennoch kommen diese Methoden nicht selten etwas unbedarft zum Einsatz. Spielfreude kann mitreißen und begeistern. Um jedoch in die Tiefe zu gehen und die Möglichkeiten, die in diesen Methoden liegen, zu nutzen, bedarf es der Reflexion, einer intensiveren Auseinandersetzung mit der Situation, der angewandten Techniken und Methoden. Die Rückmeldungen zur ersten Auflage haben gezeigt, dass vor allem Menschen in beratenden und lehrenden Berufen, die Erfahrung im Einsatz von theatralen Methoden haben, das Buch mit großem Interesse aufgenommen und gelesen haben. Vor allem die Reflexion in einem kulturhistorischen Kontext und die kompakte Zusammenfassung der den Methoden zugrunde liegenden Konzepte wurden besonders geschätzt.

Ich habe mit dem Anspruch, das Thema in einen angemessenen historischen und theoretischen Rahmen zu setzen, zu schreiben begonnen, musste allerdings erkennen, dass diese Darstellung nur einen Ausschnitt zeigen kann. Diesen Ausschnitt habe ich in der zweiten Auflage mit dem Kapitel „Theater der Veränderung“ (S. 133 ff.) deutlich erweitert, allerdings nicht mit dem Anspruch der Vollständigkeit. Die Kapitel „Theatrales Intervenieren“ (S. 229 ff.) und „Perspektive und Nutzen theatraler Interventionen in Unternehmen“ (S. 281 ff.) wurden überarbeitet und aktualisiert.

Ich bedanke mich bei Reinhard Tötschinger für die wertvollen Anregungen zur Überarbeitung des Buches und bei Rita Niemann-Geiger für die tolle Betreuung.

Ich würde mich freuen, wenn ich mit diesem Buch dazu beitragen könnte, ein tieferes Verständnis für den Einsatz theatraler Methoden in der Organisationsberatung zu fördern und neue Beratungsformen für die Herausforderungen unserer Zeit zu finden.

# 1 Einleitung

Seit Jahrhunderten organisieren sich Menschen in unterschiedlicher Form zur Veränderung ihrer Umwelt und zur Herstellung von Gütern – sie arbeiten. Die Formen ihrer Arbeit und die Bedeutung, die sie ihr zuschreiben, haben sich im Laufe der Jahrhunderte ebenso verändert wie die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Es ist davon auszugehen, dass jedes soziale System theatrale Formen der Interaktion entwickelt. Soziale Systeme finden und etablieren Formen, wie sie sich selbst oder Subsysteme darstellen und präsentieren. Im Unternehmenskontext geht es um das Zeigen eigener Ressourcen, Möglichkeiten und Werte nach außen für (potenzielle) Kunden, Partner und Konkurrenten und um die Darstellung nach innen, zur Festigung der eigenen Identität, zur Erweiterung des eigenen Handlungsrepertoires. Sie finden aber auch Formen, wie Veränderungen eingeleitet werden, wie bestehende Muster unterbrochen werden, wie interveniert wird. Diese Formen, seien sie nun Repräsentationen oder auch Interventionen, haben oft einen theatralen Charakter. Wiewohl theatrale Interventionen auch einen repräsentativen Wert haben, offenbaren sich in ihnen immer zugleich ein Selbstbild, ein Wertekanon, ein Menschenbild und die zugrunde liegende Steuerungsidee.

Das Thema ist vielschichtig. Es ist ein theatergeschichtlicher Abriss eines Segmentes der Alltagstheatralität. Es beinhaltet Aspekte der Wirtschaftsgeschichte und der Soziologie ebenso wie der Geschichte der Pädagogik und der Psychologie. Literatur zum Kernthema ist spärlich. Es gibt mittlerweile einige Publikationen und wissenschaftliche Arbeiten über Unternehmenstheater. Aber abgesehen vom Definitionsthema, was nun darunter verstanden werden kann (vgl. Schreyögg u. Dabitz 1999) und welche Methoden von wem unter welchem Namen erfunden worden sind (vgl. Hüttler 2003), ist das breite Feld der Theatralität von Interventionen in Organisationen in einem größeren historischen Kontext noch weitgehend unbeleuchtet. Die aktuellen Untersuchungen befassen sich ausschließlich mit dem Unternehmenstheater als Erscheinungsform der Unternehmen des späten 20. Jahrhunderts in Europa und Nordamerika. Diese Untersuchungen stiften eine Orientierung und eine Systematik über den Begriff Unternehmenstheater. Sie greifen aber zu kurz: Unternehmenstheater ist keine Erfindung des 20. Jahrhunderts.

Seit jeher bedienen sich Menschen in ihrem Zusammenleben und in ihrer Zusammenarbeit theatraler Mittel, auch als Intervention in sozialen



Ordnungssystemen. Der Begriff der *Organisation* wird in der Folge spärlich bemüht. Laut Luhmann gewinnt der Begriff erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts deutliche Konturen. „Im Mittelalter war ein besonderer Begriff für das, was wir heute Organisationen nennen, unnötig gewesen. Er hätte auch keinen Gegenstand gehabt, denn die soziale Ordnung war durch die Stratifikation der Familienhaushalte und durch Korporationen gewährleistet und im Übrigen einer Vielzahl von rechtlichen Regulierungen unterworfen“ (Luhmann 2000, S. 11). Erst im Laufe des 19. Jahrhunderts festigt sich ein Sprachgebrauch, der *Organisation* als soziale Formation besonderer Art von anderen sozialen Ordnungen unterscheidet (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 4 ff. und Simon 2007, S. 11 ff.). Trotz allem erfolgte auch die Arbeit im Mittelalter in Abstimmung mit Anderen und zum Teil in sozialen Verbänden. Diese Ordnungssysteme lieferten wesentliche Grundlagen für die Organisationen der ersten Industriebetriebe des 19. Jahrhunderts (vgl. Treiber/Steinert 2005, S. 23 ff.).

Die sozialen Verhältnisse, das Menschenbild, die Kulturen verändern sich. In diesem Sinn ändern sich auch die Erscheinungsformen der Theatralität sozialer Prozesse. Anhand von Literatur zur Theaterwissenschaft, der Alltagsgeschichte, Wirtschaftsgeschichte und Soziologie werden theatrale Interventionen in ihrer gesellschaftlichen Funktion untersucht und in ihren unterschiedlichen Erscheinungsformen im Laufe der Jahrhunderte beschrieben.

Die Form des Unternehmens, wie wir sie heute kennen, ist eine verhältnismäßig junge. Einen wesentlichen Meilenstein in der Wirtschaftsgeschichte stellt sicherlich die Frühindustrialisierung im späten 18. Jahrhundert in Großbritannien und im 19. Jahrhundert in Österreich dar. Diese Form der frühen industriellen Großproduktion erforderte neue Strukturen der *Organisation* (vgl. Kieser/Walgenbach 2010, S. 191 ff.). Die Industriepioniere standen vor neuen sozialen Herausforderungen. Die Menschen wurden großteils mitsamt ihrer Familie in unmittelbarer Nähe der Fabriken angesiedelt. Es mussten funktionelle Wohneinheiten geschaffen werden. Außerdem waren es die frühen Fabrikarbeiter noch nicht gewohnt, in diesem Arbeitsrhythmus arbeitsteilig zu arbeiten. Damals wie heute galt das Hauptaugenmerk der Produktivität. Was immer an Mitteln und Techniken zur Förderung der Produktivität verfügbar war, war willkommen. Ein zentrales Thema der Unternehmer der damaligen Zeit war die Disziplin. Mit unterschiedlichsten Disziplinierungsmaßnahmen wurde versucht, die Arbeiter zu Pünktlichkeit zu „erziehen“, sie zu zuverlässigen „Arbeitern“ zu machen (vgl. Heinisch 1987, S. 91 ff.). Wenn man berücksichtigt, dass

zur Zeit des Vormärz zumindest in Österreich öffentliche Hinrichtungen noch Gang und Gäbe waren und diese, inszenierten Events gleich, eine wesentliche gesellschaftliche Funktion hatten (vgl. van Dülmen 1995), ist es auch naheliegend, in den Fabriken der Frühindustrialisierung nach theatralen Interventionen zur Disziplinierung der Arbeiter Ausschau zu halten. Neben Lohnkürzungen, Androhung von Kündigung sind auch öffentliche Zurschaustellungen von Fehlern oder Vergehen dokumentiert (vgl. Pollard 1967, S. 159-185). Diese öffentlichen Zurschaustellungen, die Form und die Funktionalität dieser theatralen Interventionen werden in ihrem historischen und genealogischen Kontext untersucht.

Die Klöster sind Kulturträger und Produktionsstätten mit jahrhundertelanger Tradition und einer fundierten Dokumentation. Sie wirkten über die Klostermauern hinaus in Schulen und konnten auf diese Weise wesentliche gesellschaftliche Impulse setzen. Folgt man den Überlegungen von Jacques Le Goff (2004), wurden bereits im Mittelalter die wesentlichen Weichen für unsere gegenwärtige Kultur gestellt. In diesem Sinn gilt es eben, diese Weichenstellungen hinsichtlich theatraler Interventionen zu untersuchen. Da es noch keine Unternehmen in unserem Sinn gab, werden hier geschlossene soziale Systeme<sup>1</sup> wie Klöster und Burgen, aber auch die Produktionsstätten der damaligen Zeit zur Spurensuche herangezogen. Im Hochmittelalter wurden die Handwerker in Zünften organisiert. Diese Zünfte waren nicht nur Arbeitsverbände, sie waren auch Kulturträger. Über sie wurde die Ausbildung der Handwerker über Ländergrenzen hinaus getragen und auch koordiniert (vgl. Zatschek 1949, S. 90 ff.). Es waren hochfunktionelle Verbände mit teilweiser sozialer Absicherung. In allen größeren Städten betrieben die Zünfte und die Bruderschaften Schlafstätten für ihre wandernden Gesellen. In diesen Häusern, in denen sie ein paar Tage bleiben konnten, erfuhren sie, wo Handwerker ihrer Zunft gefragt sind oder wo es aussichtslos ist zu fragen. Fragten sie bei einem Meister ihrer Zunft um Arbeit, war der Meister verpflichtet, dem reisenden Handwerker ein Geschenk auszuhändigen. Das Geschenk konnte je nach Regelung in Speis und Trank oder als bares Geld ausgehändigt werden. Dieses Arbeitssystem

---

<sup>1</sup> „Von sozialen Systemen kann man immer dann sprechen, wenn Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen werden und dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzbar sind von einer nicht dazugehörenden Umwelt. Sobald überhaupt Kommunikation unter Menschen stattfindet, entstehen soziale Systeme, denn mit jeder Kommunikation beginnt eine Geschichte, die durch aufeinander bezogene Selektionen sich ausdifferenziert, indem sie nur einige von vielen Möglichkeiten realisiert“ (Luhmann 1991, S. 9).

bestand bis ins 19. Jahrhundert. Mit den frühen Formen der Industrialisierung kam das Zunftwesen immer mehr in Bedrängnis. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen wurden zunehmend zugunsten der Fabriken und zu Ungunsten der Zünfte und Bruderschaften geändert. Aus den Zünften entwickelten sich schließlich die Kammern. Die lange Tradition der Zünfte hat viele Rituale und Zeremonien hervorgebracht. Einige der Rituale – vor allem zur Initiation eines Lehrlings zum Gesellen – werden teilweise noch immer praktiziert.

Abgesehen von diesen kulturhistorischen Ausführungen ist es unumgänglich, den Begriff der Theatralität genauer auszuführen. Ausgehend von den Forschungen zum Thema Theatralität von Rudolf Münz (1998) und von Erika Fischer-Lichte (2001) wird der Begriff abgegrenzt und definiert. Der Begriff wird häufig unterschiedlich verwendet. Er ist unscharf in seiner Bedeutung und bedarf einer klaren Festlegung. Theatralität ist immer eine hervorgehobene Handlung. Die einfachste Grundformel theatralen Handelns ist nach Kotte: *A agiere als B vor C*. Diese Formel basiert auf der Unterscheidung zwischen einer Rolle und der wahren Person sowie der Unterscheidung von Agierenden und Zuschauenden. Nach Kotte wird Theatralität nicht als Als-ob-Geschehen, sondern als Tätigkeit von besonderem Charakter, nämlich spielerisch im Sinne von konsequenzvermindert und zugleich hervorgehoben betrachtet (vgl. Kotte 1994, S. 189 ff.). Nach meinem Verständnis von Theatralität heißt konsequenzvermindert handeln nicht unbedingt spielerisch handeln, sondern die Handlung in einem bestimmten Rahmen einzugrenzen. In diesem Sinn wäre auch eine öffentliche Buße oder auch eine öffentliche Hinrichtung durchaus ein theatrales Ereignis (vgl. van Dülmen 1995, S. 121 ff.).

Da ich allerdings nicht nur an der Theatralität, sondern auch an ihrer Anwendung als Intervention interessiert bin, nutze ich die systemtheoretischen Arbeiten der Soziologen Helmut Willke und Niklas Luhmann, um die Wirkungsweise und Funktionalität erklären zu können. Helmut Willke hat mit seinem Buch über Interventionstheorie (vgl. Willke 1999) eine praktikable Basis und Orientierung für das Verständnis von Interventionen verfasst, wobei er weitgehend auf den systemtheoretischen Überlegungen von Niklas Luhmann aufbaut. Ebenso hilfreich zum Verständnis von Interventionen sind die Arbeiten von Dirk Baecker, insbesondere *Die Form des Unternehmens* (1999). Auch er orientiert sich an Niklas Luhmann. Er verwendet das Kybernetik-Modell von Heinz von Foerster, um Interventionen in Unternehmen zu erklären. Es geht um die Zirkularität von Kontrolle und Kommunikation. Baecker führt in Anleh-

nung an Michel Serres (1981) den Joker in das Modell der nicht-trivialen Maschine ein. Der Joker zeichnet sich dadurch aus, dass er, je nach der Komplexität des Spieles, in dem er eingesetzt wird, über mindestens zwei, wenn nicht mehr Werte verfügt. Der Beobachter ist der eingeschlossene ausgeschlossene Dritte. Der Beobachter, das sind nicht nur wir, das sind auch die anderen. Und die anderen, das sind wir – für alle anderen. Die Beobachtung und die Zuschreibung, der symbolische und der repräsentierende Aspekt in diesen Überlegungen sind hilfreich für das Verständnis der Theatralität von Interventionen. Zumal der Impuls für theatrale Interventionen in Unternehmen meist einem Steuerungsbedürfnis entspringt. Interveniert wird, weil man sich eine bestimmte Wirkung erhofft. In diesem Sinn werden auch die theoretischen Überlegungen Brechts zum epischen Theater (1948/49), die Ausführungen Jakob Levy Morenos zum Psychodrama (2001), die Konzepte Augusto Boals zum Forumtheater (1999) sowie die Arbeiten von Jonathan Fox zum Playback-Theater (1996) und von Keith Johnstone (1998) über Improvisation dargelegt und diskutiert.

Die Metaphern von Tanz, Theater und Film werden in der Diskussion über Change-Prozesse in Unternehmen (vgl. Hochreiter 2004, S. 215 ff.) immer öfter sichtbar: z.B. *Dance of Change*, ein Buch über Changemanagement von Peter Senge und Art Kleiner (2000); Art Kleiner spricht vom *meisterhaften Tanz im Ballett der Veränderung* (2001), Gunter Schmidt von *Beziehungschoreographien* (1998), Claus Otto Scharmer (2007) veranstaltet 2012 in Berlin einen „Social Presencing Theatre-Workshops“ um – im Sinne seiner Theorie-U – Innovation voranzutreiben. Die Begriffe Tanz, Choreographie und Inszenierung<sup>2</sup> sind entlehnte Begriffe aus der Welt des Theaters und des Filmes. Meist werden sie als Metaphern verwendet, die das gestalterische, das kreative, schöpferische Element von Management ebenso betonen wie die Komplexität des Zusammenwirkens unterschiedlicher Experten – sprich Künstler – bei der Durchführung von Veränderungsprozessen. Immerhin geht es – im konstruktivistischen Sinn – um die Gestaltung und die Inszenierung der Zukunft. Es ist eine Renaissance der Shakespeare-Metapher „Die ganze Welt ist Bühne, / Und alle Fraun und Männer bloße Spieler“ (Shakespeare 2002, S. 38). Es steht aber auch für das Bemühen, die Vielschichtigkeit und auch die Multidimensionalität von Veränderungsprozessen sozialer Systeme zu beschreiben. Die Erkenntnis, dass Veränderungsprozesse nur in der Auseinandersetzung mit

---

<sup>2</sup> Siehe auch den Begriff *Performances*, der im betrieblichen Umfeld mit Leistungen, im Theaterbereich hingegen mit künstlerischen Vorführungen in Verbindung gebracht wird.

und der Einbeziehung von den betroffenen Menschen funktionieren können (vgl. Doppler 2002), führt zu einer regelrechten Suche nach Methoden und Techniken, die einen breit angelegten Dialog fördern, aber weiterhin eine Steuerung ermöglichen (vgl. Königswieser u. Exner 1999a). Die Erkenntnis, große Veränderungsprozesse alleine nicht durchführen zu können, sie aber trotzdem steuern zu müssen (vgl. Simon 2004), führt zu einem Spannungsfeld, in dem gerne auf neue Techniken zurückgegriffen wird. Theater und dem Theater entlehnte Techniken – wobei *theatrale Intervention* mehr beinhaltet, wie ich weiter unten ausführen werde – in modernen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sind verhältnismäßig neu bzw. noch wenig verbreitet. Es suggeriert eine gewisse Ganzheitlichkeit und birgt in sich auch eine gewisse Irrationalität. Diese Techniken werden daher als *analoge Techniken* eingesetzt.<sup>3</sup> Sie stehen aber in einer langen Tradition des sozialen Handelns.

Wenn in der Folge von theatralen Interventionen die Rede ist, sind damit ziel- bzw. zweckgerichtete körper- und darstellungsorientierte Formen sozialen Handelns gemeint. Der Einsatz des Körpers als Darstellungs-, Repräsentations- und Identifikationsobjekt und gleichzeitig als Raum der Wahrnehmung und der Erfahrung schafft hier – auch durch die Unmittelbarkeit und die Nähe – einen wirkungsvollen Deutungsspielraum. Es ist unmittelbar, erlebbar, konkret und doch auch repräsentativ, es ist emotional, nah und doch auch distanziert, sodass eine Reflexion möglich wird. In diesem sozialen System der theatralen Intervention gibt es immer mindestens eine Person, die sich des theatralen Charakter bewusst ist, die sich zeigt und dafür sorgt, dabei auch wahrgenommen zu werden. Es gibt dabei immer Zeigende und Zuschauende, die auf unterschiedliche Weise in Beziehung oder Interaktion treten können. Die Beziehung zum Publikum bestimmt die Form der Intervention. Sei es, dass es direktiv mit einer Szene konfrontiert wird, einzelne Zuschauer selektiv – möglicherweise nur für eine beschränkte Zeit – einbezogen oder interaktiv in die Handlung, das

---

<sup>3</sup> Der Begriff *analog* verspricht einen gewissen „Mehrwert“. Er wird als Gegensatz zu *digital* – was soviel wie eindeutig, direkt übersetzbar, rational bedeutet – verwendet. *Digital* impliziert aber auch eine gewisse Unvollständigkeit und Unschärfe bei genauerer Betrachtung und Vergrößerung. Beispiele dafür sind digitale Fotos im Unterschied zu herkömmlichen Fotos oder CDs im Unterschied zu Schallplatten. *Analoge* Techniken erlauben viele Deutungsmöglichkeiten. Ist diese Vielfalt gewünscht, können durch analoge Techniken neue Sichtweisen und Überlegungen in Teams erarbeitet werden. Alleine die „Fremdheit“ dieser Techniken – immerhin begegnet man einander in ungewohnter Weise – führt zu einer Unterbrechung und Irritation herkömmlicher Kommunikationsmuster.

Ereignis eingebunden werden. Eine Intervention ist es dann, wenn damit etwas bewirkt werden soll. Es gibt zumindest eine Absicht, ein Motiv, einen Gestaltungs- und Steuerungsanspruch für die Herstellung dieser theatralen Situation und unterschiedliche Einbeziehungsmöglichkeiten des Publikums.

Aus der unterschiedlichen Ausrichtung und Gewichtung dieser beiden Kategorien *Beziehung zum Publikum* und *Absicht* lassen sich neun Formen theatraler Intervention ableiten. Von einer *direktiven* Beziehung zum Publikum ist dann die Rede, wenn den Zuschauern von den Initiatoren keine Interaktion mit den Darstellern und kein Einfluss auf den Verlauf der Handlung eingeräumt werden. Im Unterschied zur *selektiven* Einbeziehung des Publikums: Ausgewählte Zuschauer werden – möglicherweise auch repräsentativ für eine bestimmte Gruppe oder für alle – in die Handlung eingebunden und können den Verlauf aktiv – wenn auch oft mit Einschränkung – mitgestalten. *Partizipativ* ist die Beziehung zum Publikum dann, wenn aktiv der Dialog mit Zuschauenden gesucht und gefördert wird. Die Grenze zwischen den Agierenden und dem Publikum verschwimmt und wird unscharf. Das Publikum hat die Möglichkeit, den Verlauf bzw. das Ergebnis in einem bestimmten Maß mitzubestimmen. Der Theatralitätscharakter hebt sich vorübergehend auf und ist nur noch über die Ausgangssituation determiniert. Die Steuerung des Gesamtprozesses bleibt dennoch bei den Darstellern, sie wahren den Rahmen, die Form und geben die Spielregeln vor.

Neben der Art, wie das Publikum einbezogen wird, ist die der Intervention zu Grunde liegende *Absicht* ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal. In einer *Präsentation* wird etwas vorgestellt. Ein Sachverhalt, eine Perspektive, ein Produkt, eine Idee oder eine Geschichte. Die Vermittlung steht im Vordergrund. Wenn das Publikum den festgelegten Inhalt aufgenommen – im Idealfall auch verstanden – hat, war die Präsentation erfolgreich. Ist die Intervention von der Absicht getragen, das Publikum zu *motivieren*, so reicht eine Vermittlung von Inhalten nicht aus. Motivation impliziert immer eine Veränderung. Und sei es nur die Veränderung der Veränderungsbereitschaft. Bei der *Exploration* geht es um die Erkenntnisgenerierung. Geleitet von Fragen, werden Zugänge und Möglichkeiten erarbeitet, etwas Erlebtes, einen Sachverhalt zu verstehen oder Bewältigungsstrategien und Handlungsoptionen zu erarbeiten.

Überträgt man diese beiden dreigeteilten Kategorien *Beziehung* und *zu Grunde liegende Absicht* als Achsen in ein Koordinatensystem, entsteht ein neunteiliger Raster über die unterschiedlichen Formen theatraler Interven-

tionen. Die einzelnen Felder sind von *direktiv präsentieren* (A) bis *partizipativ explorieren* (I) entlang der Beziehungssachse aufsteigend mit Buchstaben versehen. Die Reihung kann auch als stufenweise Steigerung an Interventionskomplexität gelesen werden. Wenn man davon ausgeht, dass der Erwartungsdruck von *Präsentieren* über *Motivieren* bis hin zu *Explorieren* zunimmt und die Ungewissheit über den Verlauf durch die Art der Beziehung von der *direktiven* Vermittlung über die *selektive* bis zur *partizipativen* Einbeziehung der Zuschauer steigt, erhöht sich von Feld zu Feld die Komplexität.

Beziehung zum Publikum	<i>partizipativ</i>	C	F	I
	<i>selektiv</i>	B	E	H
	<i>direktiv</i>	A	D	G
		<i>präsentieren</i>	<i>motivieren</i>	<i>explorieren</i>
zu Grunde liegende Absicht				

Abbildung 1: Koordinatensystem zur Form theatraler Interventionen

A Die *direktive Präsentation* ist einfach in der Form. Jemand hat etwas zu berichten, stellt sich hin und erzählt. Dabei können zahlreiche Hilfsmittel zum Einsatz kommen. Ein Podest, eine Bühne, eine Tafel, eine Leinwand und Zuspielungen. Aber auch eine theatrale Darbietung kann dieser Kategorie entsprechen. Im Wesentlichen geht es um die Vermittlung von Inhalten, ohne mit dem Publikum in Interaktion zu treten. Die Beispiele für diese Form sind sehr vielfältig. Sie reichen von einer Unternehmens-theateraufführung mit professionellen Schauspielern (vgl. Schreyögg u. Dabitz 1999b) über eine Bilanz-Präsentation eines leitenden Angestellten vor einer Gruppe von Führungskräften bis hin – wenn man weiter zurück-

schaut – zu einer Aufführung eines Spielmannes am Hofe eines Burgherren im Mittelalter (vgl. Hartung 2003).

B In der *selektiven Präsentation* wird die unsichtbare Barriere zum Publikum überwunden. Während der Präsentation wird vereinzelt mit Teilnehmern des Publikums interagiert, ohne dass dadurch die Handlung und der weitere Verlauf maßgeblich beeinflusst werden würden. Die Interaktion öffnet in der Präsentation ein kleines Fenster der Ungewissheit und macht sie so spannender. Der Kontakt zum Publikum wird auf diese Art gefördert. Sei es, dass einzelne Zuschauer für bestimmte Zeit auf die „Bühne“<sup>4</sup> geholt werden und kurz im Zentrum der Aufmerksamkeit stehen oder durch Fragen einfach nur Stichwörter liefern. Das Publikum bekommt den Eindruck, es könne mitgestalten. Der Verlauf und der Inhalt der Präsentation werden durch die Interaktion allerdings kaum verändert. Beispiele hierfür bieten unter anderem Präsentation, in denen Fragen und Anliegen des Publikums bearbeitet werden. Aber auch die öffentliche Bestrafung oder Zurschaustellung von Fehlern (vgl. Heindl 2004, S. 63) sind Formen *selektiver Präsentation*. Ein Fehlverhalten wird bloßgestellt und das Ordnungssystem repräsentiert.

C Das Gemeinschaftserlebnis und die Möglichkeit, dass jeder mitwirkt, sind das Besondere an der *partizipativen Präsentation*. Die Präsentation ist ein Gemeinschaftswerk. Wer nicht mitspielt, schaut zu. Jeder der Zuschauenden weiß, dass er ein potenzieller Mitspieler wäre. Die Präsentation folgt allerdings einem vorher ausgewählten oder vorgegebenen Verlauf. Die Rollen werden aufgeteilt, der Inhalt erarbeitet und den anderen dargeboten. Die Gesamtleitung wird oft einem erfahrenen Experten übergeben. Das Gemeinschaftserlebnis, die Herausforderung der persönlichen Entwicklung, die Auseinandersetzung in der Rollenerarbeitung und gelegentlich auch die Unterhaltung der Zuschauer stehen dabei im Vordergrund. Ein Beispiel für eine *partizipative Präsentation* ist das *Mitarbeitertheater*. Im Unterschied zum *Unternehmenstheater*, in dem professionelle Schauspieler ein Stück vor den Mitarbeitern spielen, wird im *Mitarbeitertheater* von den Mitarbeitern selbst ein Theaterstück erarbeitet und den Kollegen präsentiert (vgl. Funcke u. Havermann-Feye 2004, S. 60 f.).

---

<sup>4</sup> Der Begriff „Bühne“ wird hier in der übertragenen und in der eigentlichen Bedeutung verwendet. Es ist der Aktionsraum, der dem Präsentator zugesprochen wird. Meist ist es ein nicht von Zuschauern besetzter Platz in der Blickrichtung des Publikums. Auch wenn sich der Aktionsraum des Präsentators über die „Bühne“ hinaus in das Publikum verschiebt, bleibt die „Bühne“ als solche bestehen, da sich sonst das Theatralitätsgefüge, das von der Trennung der „Bühne“ und dem „Zuschauerraum“ lebt, aufheben würde.



D Ausgehend von einem Veränderungswunsch wird in der *direktiven Motivation* ein Wandel initiiert. Die Verantwortung für den Wandel liegt bei den Zuschauern, die Agierenden versuchen anzuregen, anzustoßen und aufzurütteln. Im Unterschied zur Präsentation, in der der Inhalt, das zu Vermittelnde im Vordergrund steht, rückt hier der Inhalt in den Hintergrund, er wird zum Mittel zum Zweck. Der Fokus liegt in der Veränderung. Das Publikum soll sich, seine Einstellung oder sein Verhalten in eine gewünschte Richtung verändern. Eine klassische Form der *direktiven Motivation* ist die Predigt in der Kirche. Im unternehmerischen Kontext die Rede eines Geschäftsführers vor den Mitarbeitern mit dem Aufruf, im nächsten Jahr die Produktivität zu steigern und für den gleichen Lohn länger oder mehr zu arbeiten. Die *direktive Motivation* richtet sich meist direkt an die Zuschauer. Es ist eine direkte Anrede, ein Aufruf.

E Der Aspekt der direkten Anrede ist auch in der *selektiven Motivation* gegeben. Allerdings wird hier exemplarisch, vereinzelt mit Teilnehmern aus dem Publikum interagiert. Die Interaktionen veranschaulichen und verdeutlichen den Veränderungsbedarf oder die Machbarkeit der Veränderung. Sie sind der lebende Beweis, dass etwas möglich oder unbedingt notwendig ist. *Selektive Motivation* kommt bei Leistungswürdigung wie auch bei der Bestrafung von Mitarbeitern zur Geltung. Allerdings steht bei der *selektiven Motivation* die Verhaltensänderung der Mitarbeiter, also die Disziplinierung im Vordergrund und nicht – wie bei der *selektiven Präsentation* – die Repräsentation des Ordnungssystems.

F Das Publikum wird in der *partizipativen Motivation* aktiv miteinbezogen. Es wird an der Handlung und am Erfolg beteiligt. Die Steuerung des Prozesses bleibt allerdings in der Hand der Agierenden. Ein Beispiel dafür wären Rituale (vgl. Heindl 2003, S. 73 ff.) oder auch Großgruppenveranstaltungen in Veränderungsprozessen in Unternehmen. Das Publikum wird animiert, bestimmte Bewegungen zu vollziehen oder bestimmte Übungen mitzumachen. Über die Aktivierung wird das Publikum in das Geschehen eingebunden, hat aber keine Steuerungsmöglichkeit. Die Lenkung derartiger Veranstaltungen liegt in der Regel bei professionellen Prozessbegleitern und wird gegenwärtig gerne im Rahmen von Veränderungsprozessen in Großgruppenveranstaltungen angewandt. Für den Einzelnen ist es schwer, sich der Begeisterung der großen Gruppe (vgl. Canetti 1980 und Le Bon 1973) zu entziehen. In diesem Sinn wird eine Veranstaltung von den Teilnehmern meist als besonderes Ereignis erlebt, wenn nicht nach entsprechender Distanz ein Gefühl, missbraucht worden zu sein, aufkommt.

G Beim *direktiven Explorieren* geht es um den Erkenntnisgewinn. Aus der Überzeugung, anderen eine Einsicht zu vermitteln, wird das Publikum direktiv, also ohne aktive Einbindung, an ein Problemfeld herangeführt. Die Mittel sind ähnlich der *direktiven Präsentation*, allerdings soll den Zuschauern nicht nur ein Inhalt vermittelt werden, sondern es soll Erkenntnisse daraus ableiten. Das Publikum soll daraus etwas lernen. Der Zusammenhang zwischen *direktivem Präsentieren* und *direktivem Explorieren* ist wie Brechts Unterscheidung zwischen dramatischer und epischer Form des Theaters (vgl. Brecht 1929/30, S. 78 f.).

H Einzelne Teilnehmer aus dem Publikum melden sich, um mehr über sich zu erfahren oder um ihr Verhaltensrepertoire zu erweitern. Die Auswahl beim *selektiven Explorieren* beruht für gewöhnlich auf Freiwilligkeit. Eine bekannte Form hierfür wäre das Psychodrama oder im betrieblichen Kontext das geleitete Rollenspiel (vgl. Wittinger 2000). Die Zuschauenden können über ihre Beobachtungen Rückschlüsse auf sich ziehen oder Erkenntnisse über das Unternehmen oder andere relevante Umwelten ableiten. *Selektives Explorieren* setzt Vertrauen und Wohlwollen unter den Teilnehmern voraus. Wie sonst wäre eine Selbstoffenbarung vor der Gruppe möglich?

I *Partizipativ Explorieren* heißt, dass gemeinsam mit dem Publikum an neuen Zugängen und Erkenntnissen gearbeitet wird. Von den Leitern wird eine klare Struktur vorgegeben, das Ergebnis ist unklar und offen. Es wird von allen Beteiligten gemeinsam erarbeitet. Eine zurzeit sehr gängige Form des *partizipativen Explorierens* ist die systemische Strukturaufstellung (vgl. Varga von Kibéd u. Sparrer 2003). Wobei zu berücksichtigen ist, dass die meisten Formen der Strukturaufstellung eher der *selektiven Exploration* zuzuschreiben sind, zumal einzelne Fallbringer ihre Situation mittels ausgewählter Repräsentanten aufstellen. Eine andere Form des *partizipativen Explorierens* ist das Forum Theater nach August Boal (1999). Das gemeinsame Erkunden von Problemfeldern und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten unter darstellerischem Einsatz seines Körpers haben beide Beispiele gemeinsam.

Der Raster stiftet eine Orientierung und erleichtert die Unterscheidung der einzelnen Formen von Interventionen im Spannungsfeld zwischen Steuerungsbedürfnis und Erkenntnisgewinn. Anhand dieses Rasters lässt sich untersuchen, ob im Laufe der Geschichte grundlegende Veränderungen im Einsatz von theatralen Interventionen erkennbar sind. Woran liegt es, dass im Mittelalter zwar Rituale zur Konfliktbereinigung inszeniert wurden, aber das Theater verbannt wurde, und in der Gegenwart Unter-

nehmen Rituale kaum pflegen, dafür Theater für die Belegschaft maßgeschneidert inszenieren lassen? Wovon hängt die Entscheidung ab, ob die Intervention Präsentations-, Motivations- oder Explorationscharakter hat? Es stellt sich grundsätzlich die Frage nach dem Nutzen und der Bedeutung theatraler Interventionen in Unternehmen. Gibt es einen Grund, warum gerade jetzt diese Interventionsformen so häufig eingesetzt werden? Ist es nur eine Modeströmung? Aber dann stellt sich die Frage, warum diese Mode gerade jetzt und in dieser Form in Erscheinung tritt.

Der erste Hauptteil der Arbeit führt zu den historischen Wurzeln theatraler Interventionen. Ausgehend vom Mittelalter wird über das Jesuitentheater und über die Zeit der Frühindustrialisierung ein Bogen zum Theater im Nationalsozialismus und zu den Konzepten und Grundalgen moderner theatraler Interventionen geschlagen. Trotz der Theaterfeindlichkeit des frühen Mittelalters weist diese Zeit vor allem durch die ausgeprägte Ritual- und Zeremonienkultur zahlreiche theatrale Elemente auf. Spielleute und Hofnarren erfüllten trotz ihrer gesellschaftlichen Randstellung eine wesentliche Funktion. Unternehmen und Organisationen in unserem heutigen Verständnis gab es zwar noch nicht, allerdings hat sich im Mittelalter ein Verständnis für Arbeit etabliert, das bis heute nachwirkt. Die in dieser Untersuchung vorgestellten Beispiele beziehen sich vorwiegend auf den Zeitraum vom 10. bis zum 13. Jahrhundert. Dem Jesuitenorden und ihrem Theater ist ein ganzes Kapitel gewidmet. Die Jesuiten haben vom Spätmittelalter bis ins Zeitalter der Aufklärung und der frühen Industrialisierung mittels Theaters das Schulwesen geprägt. Sie setzten Theater als konkrete Maßnahme gegen die Reformation und für die Vermittlung katholischer Werte ein, auch in der Persönlichkeitsentwicklung und Förderung ihrer Schüler. Im Kapitel über die Industrialisierung wird vor allem dem gesellschaftlichen Kontext Raum gegeben. Mit den Revolutionen haben sich die Herrschaftsverhältnisse verändert, das Schulwesen wurde reformiert, die naturwissenschaftlichen und technischen Forschungen brachten zahlreiche Erfindungen hervor und förderten die Industrialisierung. Aufgrund der rasch wachsenden Bevölkerung hatte die Arbeitskraft wenig Wert. Die Industrialisierung ging mit einer Verelendung der Arbeiter einher. Zwischen Kinderarbeit und der frühen Pädagogik entstanden besondere Disziplinierungsformen mit theatralem Charakter. Das Kapitel über den Nationalsozialismus beleuchtet das Theater der Konzentrationslager. Trotz Terrorregimes, Demütigung und permanenter Kontrolle wurde im Verborgenen von Häftlingen Theater gespielt. Theater wird hier zum Mittel für spirituellen Widerstand gegen Lagerregime, den Nationalsozialismus und

die Gefahr, die Hoffnung aufzugeben. Im Kapitel über die globalisierte Industriegesellschaft werden die Entwicklung der Psychologie und die ihr zugrunde liegenden Menschenbilder erörtert und die Wurzeln der gängigen theatralen Interventionen aufgespürt. Der Gebrauch des Theaters in den Unternehmen der zweiten Jahrhunderthälfte ist eine logische Konsequenz.

Im zweiten Hauptteil, den *Grundlegenden Theorien*, wird dem Begriff und dem Phänomen der theatralen Interventionen auf den Grund gegangen. Ausgehend vom theatralen Handeln wird auch die Bedeutung der symbolischen Kommunikation erörtert. Ein Kapitel befasst sich mit Interventionen im soziologischen Sinn. Hier wird der Wirkungsweise von Interventionen in sozialen Systemen nachgegangen. Den Organisationen als besondere Form von sozialen Systemen ist ebenfalls ein eigenes Kapitel gewidmet, zumal die Bilder und Metaphern, die man von einer Organisation hat, die Art und die Form von Interventionen prägen.

Im dritten und letzten Hauptteil, *Konzeption und Wirkungsweise theatraler Interventionen*, werden schließlich die wesentlichen Gestaltungselemente und Rahmenbedingungen beschrieben.

Die vorliegende Untersuchung soll zu einem tieferen Verständnis über die Wirkungsweise und den Nutzen von theatralen Interventionen in Unternehmen beitragen und den verantwortungsvollen Umgang damit fördern.