

Was ist eigentlich...

... ein Unternehmenstheater?

Künstlerische Leiter, Michael Bandt im Gespräch mit Andrea Barthelmeß

Seit über 28 Jahren spielt das Scharlatan theater. Es ist Deutschlands größtes Unternehmenstheater, mit Sitz in Hamburg und sticht durch das Spielen mit ganz neuen Perspektiven und emotionalen Impulsen heraus. Im Jahre 1985 trifft Ali Wichmann Deed Knerr und gemeinsam bringen die beiden ihr erstes Stück in der Hamburger Markthalle auf die Bühne. Hier war die Idee geboren, Theater nicht nur als kulturelle Ausdrucksform, sondern auch als Mittel der Kommunikation einzusetzen.

Interviewpartner ist Michael Bandt: Regisseur, Autor und Schauspiellehrer. Nach Stationen an deutschen Bühnen, wie dem Schauspielhaus Hamburg, Kampnagel Hamburg oder dem Bayerischen Staatsschauspiel München, prägt er heute als künstlerischer Leiter das Scharlatan theater auf kreative und künstlerische Weise.

Außergewöhnliche Namensgebung - Scharlatan theater. Laut Duden ist Scharlatan ein eher negativ definierte Persönlichkeit: „Jemand, der bestimmte Fähigkeiten vortäuscht und andere damit hinters Licht führt“. Wie definieren Sie für sich den Begriff Scharlatan?

Ein Scharlatan ist immer einer, der eine Art andere Realität vorgibt – eine andere Realität vortäuscht. Bei diesem Ansatz sind wir schnell bei dem Begriff Theater. Ich beziehe dies immer auf den Möglichkeitssinn!

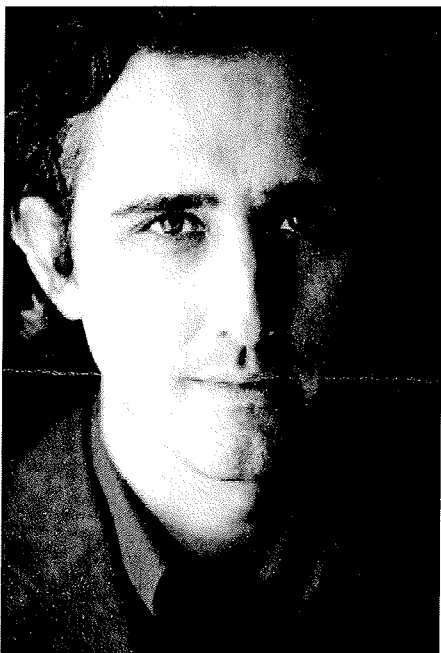
Wir, die Scharlatane, versuchen das Leben so darzustellen, wie es ebenso möglich sein könnte. Eben nicht den Wirklichkeitssinn zu stärken, sondern den Möglichkeitssinn. Ein Scharlatan soll diesen Möglichkeitssinn aktivieren, weil er damit prüft, wie die Realität auch noch sein könnte. In jedem unserer Stücke durchlebt die Hauptfigur eine Art Entwicklung und die Entwicklung wird exemplarisch vorexerziert. Einer zeigt spielerisch den möglichen Weg, den das Unternehmen plant, der gemeinsam bestritten werden soll. Und täuscht, spielt also die zukünftig auch mögliche Realität vor.

Unternehmenstheater - was muss man sich genau darunter vorstellen und wie sieht die Umsetzung in der Praxis aus?

Eine Firma plant einen Change-Prozess. In diesem Fall tritt die Firma an uns heran und informiert sich darüber, was wir dazu beisteuern können, um den Veränderungsprozess für die Mitarbeiter und die Führungsebene möglichst angenehm zu gestalten. Hierbei begleiten wir die Unternehmen mit Theater und künstlerischen Mitteln.

Wichtig allerdings: immer auf der Grundlage von Interviews, die wir zum einen mit den Auftraggebern führe, zum anderen aber auch mit denjenigen, die die Maßnahme letztendlich erleben und umsetzen werden. Also immer mit den Betroffenen. Deren Meinungen, Ängste, Befürchtungen, Zweifel, deren Skepsis werden in unseren Theaterstücken abgebildet. So, dass deren Wort, durch unsere Stimme auf der Bühne durchdringt. Dies ist ein elementarer Bestandteil unsers Konzeptes.

Nach dem das Unternehmen uns gerufen hat, werden Interviews mit einzelnen



Michael Bandt, künstlerische Leiter des Scharlatan theaters
 Foto: Oliver Nimz

Mitarbeitern geführt. Hierbei ist es Aufgabe des Unternehmens, fünf bis sechs Mitarbeiter zu bestimmen, die interviewt werden sollen und damit helfen, die problematischen Bereiche im Unternehmen herauszuarbeiten. Auf Basis der gemeinsamen Erarbeitungen entsteht dann ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Stück, mit dessen individuellen Problemstellungen.

Von diesen auserwählten Personen hängt die Qualität des Stückes ab, denn die Personen sollten in der Firma geschätzt sein, aber genau so dafür bekannt sein, dass sie ein offenes Wort pflegen. So dass tatsächlich die kritischen Situationen ans Licht gebracht und angepackt werden können.

Wenn die Zuschauer, sowohl die Führungsebene als auch die Mitarbeiter dann das Theaterstück sehen, ist immer deutlich zu spüren, dass sich die Zuschauer extrem wertgeschätzt fühlen, weil ihre Stimmen in einem Theaterstück aufgenommen wurden. Selbstverständlich verfolgen unsere Auftraggeber, meist die Managementebene, gewisse Ziele. Diese Ziele werden aber immer in die im Vordergrund stehenden Befürchtungen und Ängste der Mitarbeiter eingebettet. Dies kann Theater sehr gut, weil es vielseitig perspektivisch Phänomene beleuchten kann ohne, dass sich der Zuschauer angegriffen bzw. befohlen fühlt. Denn letztendlich bleibt es dem Zuschauer selbst überlassen, welche Botschaft er aus dem Stück verinnerlicht.

Es gibt drei Formate, wie die Umsetzung in der Praxis erfolgen kann, die sich am Grad der Beteiligung der Mitarbeiter unterscheiden.

Keine aktive Beteiligung am Stück findet sich im klassischen Unternehmenstheater wieder. Das auf Basis der Interviews entwickelte Stück wird von unseren Schauspielern aufgeführt, aber es wird keine weitere Teilnahme der Mitarbeiter verlangt.

Das Forumstheater (Theaterform entwickelt von Augusto Boal) fordert hingegen während des Stückes die Beteiligung der Zuschauer, der Mitarbeiter. Die Szene wird zu Beginn im worst-case dargestellt. Folgend dürfen die Zuschauer durch Zwischenrufe und das Einfrieren der Situation Verbesserungsvorschläge einbringen und verhelfen dadurch letztendlich, die Szene zu einem best-case Szenario, durch einen Entwicklungsprozess zu transformieren.

Den höchsten Grad an Beteiligung fordert der Theaterworkshop selbst. Mit den Mitarbeitern wird ein Stück entwickelt und selbst gespielt. Oft haben diese Stücke eine inhaltliche Fragestellung, wie bspw. „Wo soll das Unternehmen in 10 Jahren stehen“. Durch das intensive Auseinandersetzen mit der Thematik wird das Ziel verstärkt verinnerlicht.

Wie schaffen Sie es, dass die Mitarbeiter ihre Ängste und Zweifel im Unternehmen gerade Ihnen anvertrauen?

Das ist eine sehr große Herausforderung. Wir versichern, dass unsere Interviews immer anonym bleiben. Informationen werden nicht aufgezeichnet, werden zwar verschriftlicht, gehen aber nie personalisiert an den Arbeitgeber zurück. Und auf der Bühne spielt nie eine personalisierte Person auf die man namentlich oder durch Äußerlichkeiten auf die interviewte Person rückschließen könnte. Niemand wird persönlich diskreditiert.

Durch diese Versicherungen fangen die Mitarbeiter an Vertrauen zu fassen, die sich dann Stück für Stück auf den gemeinsamen Erarbeitungsprozess ausweitet.

Häufig kommen auch Unternehmen auf Sie zu, wenn diesen große Herausforderungen bevorstehen. Was ist dann besonders zu beachten?

Der Hauptanker ist der Auftraggeber selbst. Er muss uns die Freiheit geben, offen kritische Situationen anzusprechen. Nur dann besteht die Chance, die Mitarbeiter zum Mitmachen zu bewegen und auch durch das Theater mitzunehmen. Im ersten Briefing appellieren wir daran, dass die Führungsebene den Mut haben soll, Dinge kritisch ansprechen zu lassen. Dies ist im Endeffekt auch der Schlüssel, damit die Mitarbeiter bereit sind es anzunehmen und zu öffnen.

Zweiter Schlüssel ist die Kommunikation immer über Komik erfolgen zu lassen. Wir produzieren immer eine Komödie. Dadurch können wir Bewegung in einige verfahrenere Strukturen oder auch Konfliktlinien bringen. Wenn man darüber mal wieder lachen und die Situation aus Distanz betrachten kann, entsteht wieder ein aufgebrochener Blickwinkel auf die verfahrenere Situation.

Lässt sich der Erfolg eines Unternehmenstheaters betriebswirtschaftlich messen?

Dies ist sehr schwer zu messen. Der Erfolg passiert im Moment. Theater funktioniert im Moment. Man nennt die Kunst auch time-based media – eine Kunstform die nur im Moment passiert. Wenn ich ein Bild habe, kann ich als Bildhauer die Skulptur noch Jahre danach anschauen, aber Theater funktioniert so nicht - nur im Augenblick. Schon eine Videoaufzeichnung ist eine 70 -80% Reduktion von dem was beim Spielen passiert. Dies entspricht auch dem Erfolg, auch er ist im Moment spürbar - man spürt, ob die Leute lachen, applaudieren oder Standing Ovation geben. Erfolg betriebswirtschaftlich nach einem Jahr zu messen, ist schwer für uns.

Unser Erfolg ist der Wandel, der in der Person geschieht. Die Botschaft, die der Zuhörer persönlich aus dem Stück mitnimmt. Die Freiheit dessen, was der Zuschauer für sich aus dem Stück mitnimmt, ist gleichzeitig unsere Schwierigkeit es messbar zu machen.

Gibt es Gegner dieser Art des Theaters – Missbrauch der Kunst für einen betriebswirtschaftlichen Zweck?

Das trifft genau meine Zweifel, die ich selbst zu Beginn hatte. Ich habe damit sehr lange gehadert, ob ich vermehrt im Bereich des Unternehmenstheaters tätig werden möchte. Man versteht sich mehr als Arbeitgeber einer betriebswirtschaftlichen Zielsetzung. Bei mir fand dann der Paradigmenwechsel statt, als ich gesagt habe:

Nicht Kunst statt Auftrag sondern viel mehr Kunst trotz Auftrag!

Vorher war ich der Meinung entweder ich mache Kunst oder erfülle einen Auftrag. Hierbei lag für mich eine ganz stricte Trennung vor. Nur wenn ich eigene Stücke und eigene Bühnen gesucht habe, dann war das für mich Kunst. Aber nun sag ich Kunst trotz Auftrag. Auch in einem Auftrag ist Kunst möglich. Unsere Stücke sind zudem auch sehr kunstfertig. Viele Stücke sind stark musikalisch. Unsere Schauspieler müssen sowohl schauspielern als auch musizieren können.