Die Kluft zwischen Denken und Fühlen überwinden

Michael Bandt, künstlerischer Leiter des Scharlatan Theaters, spricht im Interview über die Faszination und die Inspiration durch das Schauspiel und wie das Theater hilft, im Rahmen von Change-Vorhaben Themen besprechbar zu machen.

→ Herr Bandt, was macht für Sie persönlich die Faszination von Theater aus?

← Theater fühlt sich für mich wie Medizin an. Bei guten Inszenierungen werde ich energetisch aufgeladen und gehe aus dem Theater mit dem Gefühl, bei einem großen, emotionalen Ereignis dabei gewesen zu sein. Dieses emotionale Ereignis findet stets innerhalb eines geschützten Rahmens statt. Mit anderen Worten: Theater gibt mir die Möglichkeit, etwas sehr Existenzielles zu erleben – und das mit einem großen Komfort. Diese Kombination hat mich immer wieder begeistert.

→ Welche Aufgabe hat Theater in Ihren Augen vor allem? Soll es inspirieren, berühren, unterhalten oder aufklären? Was ist für Sie das wichtigste?

← Für mich persönlich steht die Inspiration vor den anderen von Ihnen genannten durchaus auch wichtigen Aufgaben. Doch der Zuschauer sollte nicht nur inspiriert, sondern gleichzeitig auch gefordert werden.

→ Mit gefordert meinen Sie, dass der Zuschauer nachdenken soll?

← Ja. Dass ihm eine Eigenleistung abverlangt wird, indem er Leerstellen füllt – mit seiner Fantasie, seinen Gefühlen oder dem Intellekt.

→ Wir wollen auf das Theater in Verbindung mit Veränderungen in Organisationen schauen. Ist das eine Kombination, die in Ihren Augen naheliegend ist? Ich würde vermuten, dass das Theater für Menschen, die zum Beispiel in der Industrie arbeiten oder einem klassischen Bürojob nachgehen, zunächst einmal etwas ist, das von ihrem täglichen Tun weit weg ist.

← Das stimmt. Ich bin immer wieder erstaunt, wie wenig Unternehmenstheater bekannt ist. Nur wenige wissen, wie sinnvoll es ist, Theater zu nutzen, um Organisationen zu verändern. Und diejenigen, die das Phänomen doch kennen, setzen Theater in der Regel mit Improvisationstheater gleich. Das geschriebene, speziell für den jeweiligen Kunden entwickelte Thea-

Michael Bandt

ist künstlerischer Leiter und Regisseur am Scharlatan Theater, Trainer und Autor. Er absolvierte das Diplom für Schauspieltheater-Regie an der Hochschule für Musik und Theater in Hamburg. Nach Stationen auf deutschen Bühnen wie dem Schauspielhaus und Kampnagel Hamburg oder dem Bayerischen Staatsschauspiel München ging er zum Scharlatan Theater. Scharlatan begleitet als größtes Business-Theater Deutschlands und Weiterbildungsanbieter mit Methoden aus Schauspiel und Regie seit 35 Jahren Unternehmen in Strategie- und Veränderungsprozessen. Es setzt Theater und Inszenierung gezielt in der Personal- und Unternehmensentwicklung ein.

terstück ist mit Bezug auf das Gestalten von Organisationsveränderungen so gut wie unbekannt.

→ Und warum kann es sinnvoll sein, das Theater und die Unternehmenswelt im Rahmen von Veränderungen zusammenzubringen?

← Wir überwinden die Kluft zwischen Management und Mitarbeitenden und zwischen Denken und Fühlen. Dafür führen wir Interviews auch mit den Mitarbeitenden, damit deren Inhalte Bestandteil des Theaterstücks werden. Die Beschäftigten werden so gehört und verstanden. Das ist beispielsweise ein wichtiger Aspekt.

→ Das würde auch ohne Theater gehen, durch unterschiedliche Dialogformate zum Beispiel.

← Beim Theater kommt ein emotionales Live-Erleben durch die Aufführung dazu. Zumindest eine Figur des Stücks, der Protagonist, macht stellvertretend eine Veränderung durch. Die Mitarbeitenden erleben und durchleben diese als Zuschauer mit.

→ Improvisationstheater bieten Sie auch an?

← Ja. Doch unsere Kernkompetenz sind sicherlich die gescripteten Formate.

→ Wie gehen Sie dabei genau vor?

← Am Anfang gibt es ein Briefing mit dem Auftraggeber oder der HR-Abteilung. Danach, wenn der Auftrag klar ist, führen wir ausgewählte Interviews mit fünf bis zehn – möglichst repräsentativen – Vertretern der Organisation durch. Die Auftraggeber und Zuschauer sind am Ende immer erstaunt, dass das Unternehmen bzw. dessen Kultur durch unser Theaterspiel so gut gespiegelt wird.

→ Aber was ist in der Regel das Ziel dabei, Sie zu holen und so ein Stück aufzuführen? Um Themen besprechbar zu machen?

← Ja. Es kann sein, dass der blinde Fleck einer Organisation auf der Bühne gespiegelt und so eine Diskussion angestoßen wird. Was ebenfalls oft vorkommt, ist, den sogenannten Elefanten im Raum besprechbar zu machen, über den sonst nicht geredet wird. Oder es ist unsere Aufgabe, den gewünschten Veränderungsprozess einmal auf der Bühne vorwegzunehmen, sodass dieser seine vermeintliche Gefährlichkeit für die Mitarbeitenden verliert.

→ Mit dem Ziel, anschließend mit den Mitarbeitenden in den Austausch zu gehen?

← Genau. Entweder schon live durch interaktive Formate, bei denen danach diskutiert wird, oder durch den anschließenden Einsatz von Workshops unserer Academy, die die Themen vertiefen. So eine Prozess- und Zukunftsgestaltung kann über mehrere Monate gehen. Die Mitarbeitenden erleben den Veränderungsprozess nun nicht mehr passiv und als Bedrohung von außen, sondern werden in die Handlung gebracht. Es kann auch sein, dass wir als Schauspieler mit unseren Figuren direkt auf der Bühne wichtige Fragen stellen, die den Beschäftigten auf den Nägeln brennen, und die dann zum Beispiel der oder die CEO im Anschluss beantwortet. Ganz häufig beginnen wir eine Veranstaltung und direkt danach spricht jemand aus der Geschäftsführung, der beispielsweise einleitet mit: „Sie haben ja einige harte Themen in den Fokus gerückt, da würde ich gerne etwas zu sagen.“ Wir ergänzen also die Kommunikation der Unternehmensleitung, ersetzen sie nicht und binden die Mitarbeitenden aktiv mit ein.

→ Und kann es sein, dass auf der Bühne etwas passiert, mit dem der Auftraggeber gar nicht gerechnet hat?

← Das passiert eher im Vorfeld in den Interviews. Es ist durchaus möglich, dass wir nach den ersten Gesprächen mit dem Auftraggeber nochmal nachjustieren müssen, weil sich aufgrund der Interviews ein anderes Thema als zunächst gedacht als dringlicher entpuppt.

→ Auf Ihrer Homepage sprechen Sie hinsichtlich der Formate, die Sie anbieten, von drei beliebten Lösungen. Eine ist das Forumtheater. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?

← Dabei zeigen wir eine Szene, wie sie nicht sein soll, also ein bestimmtes Führungsverhalten oder eine Szene zur Feedback-Kultur zum Beispiel. Die Szene wird einmal gespielt und beim zweiten Mal kommt ein Moderator dazu, der die Zuschauer auffordert, die Szene so zu korrigieren, dass ein gewünschtes Verhalten deutlich wird.

» Nicht selten sitzen die Menschen am Anfang mit verschränkten Armen vor der Bühne und sind mehr als skeptisch, was denn nun wieder Neues kommt.

→ Die Geschäftsführung und die HR-Abteilung haben keine Kontrolle darüber, was die Zuschauer als gewünschtes Verhalten sehen?

← Ja, richtig.

→ Was ist der Zweck davon? Sich einem gemeinsamen Werteverständnis zu nähern?

← Das kann man so sagen, ja. Die guten Schauspieler setzen die Wünsche des Publikums nicht gleich eins zu eins um, mal überinterpretieren sie oder es wird mit Absicht missverstanden. Es ist ein Prozess, ein Annähern, und wenn der Schauspieler oder die Schauspielerin es nach bestem Wissen und Gewissen richtig macht, dann entsteht im Zuschauerraum häufig ein gemeinsames Gefühl der erleichterten Zufriedenheit, nach dem Motto: Ja, genau, so müssen sie es machen. Das empfinden in dem Moment alle gleich. Dann ist ein übergeordnetes Wertesystem spürbar und dass es nicht um eine individuelle Problemlösung geht. Das hinterlässt Spuren.

→ Sie spielen auch Sketche. Wollen Sie harte Themen locker und lustig darstellen?

← Ja, auch, um Tabus beispielsweise zu durchbrechen, aber dabei bleibt es nie. Es gibt zwei Bereiche, in denen wir Sketche häufig einsetzen. Das eine ist der Blick in die Zukunft. Beispielsweise steigt jemand in einen Aufzug in die Zukunft, wo er oder sie sich irgendwie zurechtfinden muss. Es werden Erkenntnisse gemacht, die danach in der Gegenwart der Belegschaft mitgeteilt werden. Eine andere Variante nennen wir „Abhol-Stück". Nicht selten sitzen die Menschen am Anfang mit verschränkten Armen vor der Bühne und sind mehr als skeptisch, was denn nun wieder Neues kommt. Wir bringen dann gleich am Anfang diese Skepsis und Unzufriedenheit auf die Bühne, sodass die Leute ein Stück weit ihre Mahner- oder Bedenkenträger-Position verlassen. Denn das, was sie unzufrieden macht, wird auf der Bühne offen ausgesprochen. Das kann befreiend wirken und die Zuschauer können danach konstruktiver darüber nachdenken, was da vorne passiert.

→ Können Sie mal ein konkretes Beispiel für einen Auftrag an Ihr Theater schildern?

← Kürzlich ist ein Energieanbieter auf uns zugekommen, der vor einem enormen Wandel steht, nämlich weg von fossilen Energieträgern hin zu dezentralen Kraftwerken mit alternativen Energieträgern. Diese Veränderung wurde auch mit einer Kulturentwicklung begleitet und dazu gehörte das Thema „Empowerment", also die Verantwortung auf mehrere Schultern zu verteilen. Damit ist immer auch verbunden, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen, loszulassen. Für dieses konkrete Thema wurden wir geholt.

→ Wie sind Sie dabei vorgegangen?

← Hier haben wir ein Businesstheater-Format auf die Bühne gebracht, das sich „Bandprobe" nennt. In dem Stück wurde eine fiktive Betriebsband des Energieanbieters dargestellt. Diese Betriebsband trifft sich, um Musik für eine Führungskräftetagung vorzubereiten. Der rückwärtsgewandte Chef bekommt das mit und möchte sofort wieder die Führung übernehmen. Wie die Band es geschafft hat, dass dieser Chef loslässt und Verantwortung an sie abgibt, war Teil der Geschichte. Im Anschluss werden nun in diesem Jahr Workshops der Scharlatan Academy zu Leadership-Skills mit den Führungskräften stattfinden, um den Teilnehmern konkretes Handwerkszeug zu vermitteln, damit sie die dargestellten Veränderungen in der Praxis auch umsetzen können.

→ Wie sehen Sie die Zukunft des Unternehmenstheaters?

← Ich bin der Meinung, dass durch die zunehmende Digitalisierung die Frage, was uns von der Künstlichen Intelligenz unterscheidet, an Bedeutung gewinnen wird – Intuition, Empathie und Kreativität zum Beispiel. Diese Themen lassen sich mit Theater wunderbar bespielen. Deswegen bin ich sehr zuversichtlich, was unsere Arbeit angeht. Die Begeisterung und die zunehmende Nachfrage unserer Kunden bestärken mich in dieser Auffassung.

⊣ Vielen Dank für das Gespräch.

Das Interview führte Jan C. Weilbacher