

Forced Participation

Seminarschauspiel in der Personalentwicklung

von Florian Evers und Fabian Lempa

„Alles Spiel ist zunächst und vor allem ein freies Handeln. Befohlenen Spiel ist kein Spiel mehr. Höchstens kann es das aufgetragene Wiedergeben eines Spiels sein.“¹

So kann man es in einem Versuch der grundlegenden Definition des Spiels als kulturstiftend in dem Standardwerk der Ludologie *Homo Ludens* von Johan Huizinga lesen. Dem Spielbegriff erscheint nicht nur bei Huizinga stets die Freiheit auf dem Fuß zu folgen.

Auch die ästhetisch so unterschiedlichen Formen des Applied Theatre in ihren zahlreichen Anwendungsfeldern können als Spiel betrachtet werden,² nicht zuletzt ist der weit gefasste Begriff des ‚Spiels‘ eine ästhetische Komponente des Theaters. Dabei werden gerade mit dem partizipatorischen Element, den das Spiel mit sich bringt, in den Wirkungsversprechen des Applied-Theatre-Diskurses Begrifflichkeiten von Freiheit, Selbstaussdruck und Selbstverwirklichung assoziiert. Genauso finden sich im Diskurs um Applied Theatre aber auch kritische Stimmen, die die ethischen Ambivalenzen dieses Theaters der Intervention reflektieren, die Fragen nach der Agenda der Geldgeber und dem ‚Sendungsbewusstsein‘³ dieser Interventionen in verschiedenen sozialen Kontexten stellen oder deutlich machen, dass die gemeinschaftsstiftenden Elemente dieser theatralen Formen auch ein Moment von Exklusion eines konstruierten ‚Anderen‘ in sich tragen können.⁴ Das ‚freie Spiel‘ erscheint aus diesem Blickwinkel zumindest manipulierbar. Der folgende Beitrag, der im Rahmen des Teilprojekts Corporate Theatre der Forschungsgruppe The Aesthetics of Applied Theatre entstanden ist, wird ethische Fragen an das Spiel und konkret an eine Applied-Theatre-Form im Unternehmenskontext stellen, die die Beteiligten zur Teilhabe zwingt, in der die Freiheit zum Spiel angeordnet wird und deren institutionelle Rahmungen jene Zuschreibungen von Freiheit – je nach Perspektive – fragwürdig werden lassen.

Untersuchungsgegenstand des Teilprojekts Corporate Theatre sind die Verflechtungen von Wirtschaft und Theater – nicht im Sinne dessen, dass auch ein Theater ein wirtschaftliches Unternehmen darstellen kann. Vielmehr geht es um theatrale Formen, die innerhalb von Unternehmen zur Personalauswahl, Mitarbeiterförderung oder Organisationsentwicklung eingesetzt werden und die aufgrund der Zweckgerichtetheit, aufgrund der Instrumentalisierung der ästhetischen Mittel und der Wirkungsversprechen der Praktiker gegenüber einem Unternehmen gedacht als Gemeinschaft dem Korpus des Applied Theatre zugerechnet werden. Diese Analyse soll sich auf Momente des Zwangs in solchen Formen von Theater im Unternehmenskontext fokussieren, die unter dem Begriff *Seminarschauspiel* zusammengefasst werden, und die in individuellen Auswahlverfahren oder Trainingsmaßnahmen zum Einsatz kommen.

Ein knappes, veranschaulichendes Beispiel für solche Formen wäre, dass eine Arbeitnehmerin sich auf eine Stelle im mittleren Management in einem deutschen Großunternehmen bewirbt und dann neben einem Bewerbungsgespräch auch zu einem Assessment-Center-Verfahren eingeladen wird, in dessen Zuge sie vor den Augen des Human-Ressource-Managements und eines externen Experten ein simuliertes Gespräch mit einem fiktionalen, schwierigen Mitarbeiter führen muss, um ihre Führungsqualitäten im Spiel zu beweisen.

Ein anderes Beispiel wäre, dass bereits angestellte Mitarbeiterinnen in Führungspositionen eines Unternehmens verpflichtet werden, an einem Seminar teilzunehmen, in dessen Zuge simulierte Mitarbeitergespräche zur Qualitätssicherung der Unternehmenskommunikation durchgeführt werden.

Im ersten Beispiel muss die Bewerberin spielen, um eine Anstellung zu bekommen, im anderen sind Angestellte von ihrem Unternehmen angehalten, eine Fortbildung zu besuchen, die in theatraler Form abgehalten wird.

Beide Beispiele können dabei in einer Taxonomie der Ästhetiken des politischen Theaters und des Applied Theatre verortet werden, handelt es sich doch um Formen, die unter anderem auf modifizierte, ihrer politischen oder therapeutischen Absicht entkernte und auf den Bedarf zugeschnittene emanzipatorische Modelle des Theaters von etwa Augusto Boal oder Jacob Levy Moreno, um nur die dominantesten geistigen Väter zu nennen, zurückzuführen sind.

Wo also verbirgt sich in diesen theatralen Formen der Zwang, der systemstabilisierende „Gewaltakt“ – wo, um mit der Figur Garcin aus Sartres Höllengleichnis *Geschlossene Gesellschaft* zu sprechen, sind „[d]ie Pfähle, die Roste, die Ledertrichter“?⁵

Niemand wird im Unternehmen mit vorgehaltener Waffe gezwungen, ein Rollenspiel durchzuführen. Die

körperliche Unversehrtheit ist wohl in allen Formen, die im Rahmen der Forschung des Corporate-Theatre-Teilprojekts beobachtet wurden, genau wie in Sartres Höllenentwurf garantiert. Dennoch hat die Sartre-Hölle wie auch die theatralen Formen in Unternehmen ihre Tücken: Die Folter in *Geschlossene Gesellschaft* besteht aus der Zwangsgemeinschaft unter der stetigen gegenseitigen Beobachtung und Bewertung.

Es ist der Umstand des systemstabilisierenden, unfreiwilligen Spiels innerhalb der Rahmung einer hierarchischen Unternehmensordnung, in dem zunächst der Aspekt des Zwangs zur Teilnahme und Beteiligung am Seminarschauspiel aufscheint. Dieser amalgamiert sich, die Wirkungsversprechen der transformierenden Kraft der Ästhetik des Theaters und die neoliberalen Idealbilder des stetig sich selbst optimierenden Arbeitnehmers miteinbeziehend, zum psychischen Zwang, genauer zum Geist des Effizienz-, Entwicklungs- und Kreativzwangs.

Es geht hier also um subtile Mechanismen des Zwangs, die die ökonomische Zukunft, den Platz des Einzelnen im System auf die eine oder andere Weise aufs Spiel setzen, sollte man sich den theatralen Prozessen eines Assessment-Centers oder eines Manager-Coaching-Seminars entziehen wollen. Im ersten Fall bleibt die Bewerberin frei in ihrer Entscheidung, sich dem unfreiwilligen Spiel zu entziehen, jedoch mit der Konsequenz, eine gewünschte Anstellung nicht zu erhalten, im letzteren Beispiel fallen Angestellte bei Verweigerung des Spiels innerhalb der Firma unangenehm auf und könnten im schlimmsten Fall Konsequenzen wie den Verlust der Position fürchten.

Zunächst einmal muss aber festgehalten werden, dass so bemerkenswert die Konstellation des unfreiwilligen Spiels, des Theaterzwangs im Unternehmenskontext, wenn man so will, auch sein mag, der Zwang im Unternehmen nicht den theatralen Prozessen inhärent ist. Es sind nicht die Rollenspiele, die den Zwang eine Handlung auszuführen in eine wirtschaftliche Organisation bringen. Auch wenn man als Arbeitnehmerin genötigt ist, eine Geschäftsreise zu tätigen, und sich aus persönlichen Gründen weigert, diese anzutreten, wird man wie bei anderen Formen von Arbeitsverweigerung mit beruflichen Konsequenzen zu rechnen haben. Es ist also letztendlich der institutionelle Rahmen, der den Zwang zur Partizipation in diese Formen des angewandten Theaters bringt.

Weiterhin stellt sich die Frage, ob man sich nicht auch jenseits der Institutionen im Kunsttheater Konstellationen vorstellen kann, in denen ein Aspekt von Zwang zum Theater eine Rolle spielt. Etwa, dass eine Schauspielerin mit einem Ensemble-Vertrag eine Rolle spielen muss, die ihr aus diversen Gründen zuwider sein kann. Auch hier ist das Spiel Arbeit und Broterwerb des Schauspielers,⁶ auch hier kollidieren die Felder Kunst und Arbeit und so kommt es, etwa bei Fragen der Notwendigkeit von Nacktheit auf der Bühne, sogar zu Gerichtsprozessen.⁷ Auch die erzwungene Teilnahme an einem Kunsttheaterbesuch durch eine Schulklasse könnte man zu milderer Formen des Theaterzwangs rechnen, auch wenn in diesem Beispiel natürlich wieder auf die Institution zurückgegriffen wird, die in diesem Fall die Kunst besucht.

Die Frage wäre also, was den spezifischen Zwang zum Spiel im Seminarschauspiel zur Personalauswahl und -entwicklung ausmacht.

Es ist – so soll es hier postuliert werden – ein Zwang des ‚Wollen-Sollens‘, der nicht mehr allein darauf abzielt, dass die gewünschte Arbeitnehmerin für die Firma wertvolle Hardskills besitzt, ausführt oder weiter erlernt, sondern ihre Persönlichkeit und ihre Wünsche mit denen der *Corporate Identity*⁸ des Unternehmens deckungsgleich zu halten hat, um eine planungssichere Zukunft in ihrem Unternehmen zu haben. Zugespitzt gesprochen handelt es sich um einen Zwang der psychischen Assimilierung, ein übergriffiges, gesellschaftliches Dispositiv zur Gleichschaltung, an dem nicht zuletzt theatrale Prozesse zur Subjektivierung wie eben das Seminarschauspiel beteiligt sind.

Der Dispositivcharakter äußert sich dabei nicht zuletzt darin, dass eine Mitarbeiterin oder Bewerberin innerhalb einer Firmenhierarchie nicht mehr nur lediglich Arbeitsanweisungen, Aufträge und Projekte ausführt, sondern sich bewusst mit theatralen Mitteln, die von der Firma gewünschte Rolle, die paradoxerweise immer mit der Forderung nach ‚Authentizität‘ einhergeht, anzueignen hat und dies im Idealfall für das berufliche Fortkommen auch selber wünscht. Seminarschauspiel privilegiert den Selbstdarsteller mit Authentieffekt.⁹ Die Konstellation, eine Rolle zunächst äußerlich anzunehmen und oberflächlich zu performen bis sie sich in die Seele sedimentiert hat und die Mitarbeiterin stetig und authentisch so handelt, wie unter dem Blickregime eines Development- oder Assessment-Centers, erinnert dabei stark an die Praktiken und Mechanismen des bekannten Beispiels Michel Foucaults, anhand dessen er erstmals das Wirken von Dispositiven beschreibt: die Panoptikum-Gefängnisarchitektur Jeremy Benthams, in dem Gefangene in eine Konstellation gebracht sind, sich selbst zu disziplinieren, in dem sie ihren Wächter als immer beobachtend annehmen müssen und ihn so psychisch internalisieren sollen.¹⁰ Auch der Dispositivanordnung des Panoptikums ist der Zwang zum Spiel im Sinne der Simulation eines anderen Selbst inhärent – die Simulation lässt letztendlich dann Kategorien des Realen und Fiktiven in sich kollabieren,¹¹ so dass die zunächst oberflächlich entworfene Rolle selbstidentisch wird.

Diese Phänomene des Entwicklungs- und Kreativzwangs,¹² der direkt auf die Persönlichkeit der Arbeitnehmerin abzielt, machen dabei vor allem in Arbeitsumfeldern Sinn, deren Hauptprodukt letztendlich die Kommunikation ist – schweißt man effizient Platinen oder montiert Fahrzeuge, ist die *Corporate Identity* im Sinne von Motivation, reibungslosen Arbeitsabläufen und sporadischem Auftritt nach außen zwar für heutige Firmen vermutlich auch wichtig, theatral geschult wird aber vorwiegend in Bereichen, in denen die Arbeitnehmerin ihre Firma gegenüber Mitarbeiterinnen, Untergebenen oder Kundinnen durch ihre Persönlichkeit, ihr Auftreten, ihre Sprache – kurz ihre *presentation of self in everyday life* nach Goffman – repräsentiert.¹³ Zur Übergriffigkeit mag sich dies amalgamieren, wenn man die zeitliche und örtliche Entgrenzung der modernen Arbeit mit vor Augen führt: Es durchmischen sich die Rahmungen Arbeit und Freizeit parallel zu den Rahmungen Arbeit und Spiel.¹⁴

Der Konnex der Praktiken des Seminarschauspiels zum Theater ist nun durch das angewandte Rollenspiel im Spielbegriff aufgehoben, daher ist es notwendig, diesen auf die hier angeführten Beispiele hin zu befragen.

Man wird, sobald man sich mit theoretischen Texten zu Spielbegriffen auseinandersetzt, sehr schnell die Beobachtung machen können, dass sich der diesbezügliche Diskurs stetig an einer gewissen Konstellation bricht. Die Definition des Spiels kommt nicht nur in der akademischen Betrachtung – klassischerweise bei Johan Huizinga¹⁵ oder Roger Caillois –, sondern auch in unserem profanen Alltagsverständnis mit gewissen Konnotationen daher. Spiel erscheint häufig als das Antonym von Ernst,¹⁶ ist frei von Zwang,¹⁷ ist zumindest ab Beginn des 19. Jahrhunderts in der Theorie oft als das Gegenteil von Arbeit definiert,¹⁸ zeichnet sich durch eine Konsequenzminderung aus,¹⁹ ist Simulation des Ernstfalls, eine Tätigkeit, die oberflächlich eher der Kindheit als dem Erwachsensein zugerechnet wird, geht mit Leichtigkeit, Freizeitaktivität oder Spaß einher. Diese Annahmen brechen sich nun aber an mehr als nur einer Stelle.

Gladiatorenspiele, Glücksspiel, Spielsucht, Politik-, Finanz- und Gewaltdebatten im Sport, Sprach- und Denkspiele in der Wissenschaft, das Spiel als Experiment, die sogenannte ‚Killerspieldebatte‘, psychologische Modelle der Persona als Rollenspiel, sexistische oder rassistische narrative Elemente von Brett- oder Computerspielen, Rollenspiel im Assessment-Center, therapeutisches Spiel, Gamification in der Wirtschaft oder militärische Planspiele – all diese Phänomene fordern dazu heraus, die Theorien des Spiels und seiner Rahmungen auf das Verhältnis von Spiel und Ernst und Spiel und Freiwilligkeit zu befragen, wie dies anhand des folgenden Beispiels aus einer Personaltrainingsmaßnahme geschehen soll. Es stammt aus der Praxisbeobachtung und wird deutlich werden lassen, dass es sich bei derartigen theatralen Settings, die in der Regel verborgen hinter verschlossenen Firmentüren stattfinden, aus verschiedenen Gründen um Anordnungen gezwungener Teilhabe handelt, bei denen insbesondere das Kriterium der Konsequenzverminderung eine spezifische Charakteristik erhält.

Anjas Traumjob

Peter: Hallo Anja. Setz dich doch bitte. Vielen Dank, dass Du kurz Zeit hattest. Ich möchte mit dir jetzt hier gerne über die Vertragssituation sprechen. Du weißt, dass dein Vertrag zum 1.12. auslaufen wird, dass dann ein Jahr vorbei ist und ich habe mich entschieden, dass wir deinen Vertrag nicht verlängern.

Anja: Pfuh ... ok. Warum?

Peter: Du weißt, dass ich noch nicht so lange hier bin. Deshalb habe ich mir im letzten Monat Mühe gegeben, immer wieder mit dir ins Gespräch zu gehen und wir haben uns oft über deine Aufgaben unterhalten. Und dabei ist mir aufgefallen, dass du zwar sehr viel abarbeitest, aber wenig darüber hinaus schaust, welche Verbesserungen wir in der Qualität der Arbeit noch erreichen können und dass du aus meiner Sicht wenig Eigeninitiative ins Team hineinbringst.

Anja: Aber ich habe doch immer unterstützt?

Peter: Ja, das ist richtig. Ich sehe, dass Du immer unterstützt hast. Ich habe das auch in allen Gesprächen immer erwähnt. Ich hätte mir darüber hinaus allerdings gewünscht, dass du uns bei der Unterstützung des Teams ein Zeichen gibst und auch aktiv auf die Kollegen zugehst und fragst, ob noch weitere Hilfe notwendig ist.

Anja: Ich wusste gar nicht, dass ich das machen soll. (Sie atmet tief ein) Das ist mein Traumjob. [sic]

Man könnte meinen, dass die Mitarbeiterin Anja in diesem Gespräch gerade unter besonders großem Druck steht. Ihr neuer Chef Peter, der erst seit einem Monat das Team leitet, erklärt ihr, dass ihr bald auslaufender Vertrag nicht verlängert werden wird. Der Grund: Sie habe bei der Arbeit nicht ausreichend unterstützt und nicht gezeigt, dass sie proaktiv, also aus Eigeninitiative, auf die anderen Teammitglieder zugehen kann.

Anders als vermutet ist jedoch nicht Anja, sondern Peter in diesem Moment derjenige, der sich in größter Anspannung befindet. Nicht Anjas berufliche Performance steht gerade auf dem Prüfstand, sondern seine – und das tatsächlich im theatralsten Sinne des Wortes. Denn die hier verschriftlichte Szene stammt aus

einem Transkript eines Rollenspiels, das sich im Jahr 2014 in einem Führungskräfte-Training eines deutschen Chemieunternehmens ereignet hat. Einer der Teilnehmenden, ein Teamleiter, dem aus Datenschutzgründen das Pseudonym ‚Peter‘ gegeben wurde, wollte ein vergangenes, wenig erfolgreiches Personalgespräch mit einer ehemaligen Mitarbeiterin namens Anja nachstellen, deren Rolle im Spiel von einer externen Akteurin, einer sogenannten ‚Seminarschauspielerin‘, übernommen wurde. Peters Ziel war es, potenzielle Fehlerquellen zu analysieren und seine kommunikativen Fähigkeiten für ähnliche, reale Gespräche in der Zukunft zu trainieren. Eine performative Übungsgelegenheit, die ihm sein Arbeitgeber ermöglichte oder, besser gesagt, zu der dieser ihn verpflichtete.

Denn die Seminarreihe, die das Chemieunternehmen in Zusammenarbeit mit einem externen, auf Seminarschauspiel spezialisierten Schulungsinstitut entwickelt und durchgeführt hatte, war keineswegs freiwillig. Vielmehr stellte sie eine Pflichtveranstaltung dar, die von allen Führungskräften der unteren und mittleren Hierarchieebene obligatorisch besucht werden musste.

Dies bedeutete konkret die Teilnahme an insgesamt drei zweitägigen Modulen, die strukturell stets gleich aufgebaut waren. Am ersten Tag fand die Vermittlung der kommunikationstheoretischen Grundlagen statt, am zweiten wurden diese schließlich in einem Rollenspiel vertieft und eingeübt. Jedes Modul verfolgte thematisch unterschiedliche Zielsetzungen. Das erste beinhaltete das Erlernen der richtigen Vorgehensweise beim Geben von Mitarbeiterfeedback, das zweite, aus dem Peters Fallbeispiel stammt, fokussierte das Durchführen von Konfliktgesprächen oder das Führen von schwierigen Gesprächen wie z. B. Kündigungen oder eben Nichtverlängerungen von Arbeitsverträgen. Und das dritte Modul sollte den Führungskräften beibringen, ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf richtige Art und Weise zu loben. Wider Erwarten waren gerade die Rollenspiele dieses letzten Moduls für viele der Teilnehmenden am herausforderndsten.

Dies mag daran gelegen haben, dass – wie die Geschäftsführerin des Trainingsinstituts in einem persönlichen Gespräch erklärte – positive Bekräftigung in Form von Lob in Unternehmen generell eher selten passiere und daher ungewohnt sei. Sicherlich ist aber auch die höchst reaktive und aufmerksame Spielweise der besagten Seminarschauspieler und -spielerinnen hierfür mitverantwortlich. Denn diese quitierten als bis ins Detail mit der Modultheorie vertraute Spielpartner jeden methodischen Fehler beim Loben mit einer unmittelbaren spielerischen Reaktion und brachten so die Teilnehmenden ein ums andere Mal in Verlegenheit.

Die Berufsbezeichnung Seminarschauspieler ist in Deutschland grundsätzlich rechtlich nicht geschützt, so dass sich hinter ihr von der ungelerten Schauspielautodidaktin, über Akteure mit unterschiedlich großem Improvisationstheater-Know-How bis hin zur klassisch ausgebildeten Theaterschauspielerin im Grunde jeder verbergen kann, der seine theatralen Fähigkeiten im Rahmen von Personalentwicklungsmaßnahmen anbietet. Es kann daher auch keine einheitliche Definition gegeben werden.

Im konkreten Fall bei dem Chemieunternehmen handelte es sich nach Aussage des verantwortlichen Trainingsinstituts grundsätzlich um professionelle Schauspieler und Schauspielerinnen. Nach Abschluss ihres Studiums und einigen Jahren Bühnenerfahrung hätten diese zusätzlich eine einjährige, vom Institut angebotene Seminarschauspielausbildung absolviert. Diese Zusatzausbildung ist kostenpflichtig und kann nur dann angetreten werden, wenn man zuvor ein spezielles Castingverfahren erfolgreich durchlaufen hat. In der Ausbildung erlernen die Seminarschauspielazubis daraufhin verschiedene kommunikationswissenschaftliche Theorien und Modelle, die Inhalte und Abläufe der diversen Trainingsmodule und, besonders wichtig, spezifische Verhaltens-, Spiel- und Feedbacktechniken, die sie später im echten Rollenspiel im Unternehmen beherrschen müssen. Fertig geschult soll es, wie die Institutsleitung auf Nachfrage erläuterte, dann ihre Aufgabe sein, als „menschliche Crash-Test-Dummys“ zu fungieren, die den am Kurs teilnehmenden Führungskräften im interaktiven Spiel als performative Lern- und Übungspartner zur Seite stehen.

Hauptmerkmale der in dem Chemieunternehmen beobachteten Spielsituationen waren stets das szenische Nachstellen oder prophylaktisch-vorbereitende Simulieren von Mitarbeitergesprächen, die von den Teilnehmenden als problematisch oder schwierig empfunden wurden. Es konnte sich dabei um Gespräche handeln, die, wie das geschilderte Beispiel von Peter, in der Vergangenheit lagen, oder um zukünftige, mit denen sich die Teilnehmenden in den Wochen nach dem Seminar tatsächlich konfrontiert sehen sollten oder die sie in ihrem Berufsalltag grundsätzlich für möglich hielten. So bestand für die Führungskräfte quasi die Wahl zwischen einer Art spielerischem Reenacten einer tatsächlich erlebten Problemsituation und einem antizipierenden Preenacten einer real bevorstehenden oder potenziell denkbaren, aber noch fiktiven kommunikativen Herausforderung.²⁰

Das Gesprächsthema musste von den Teilnehmenden bereits im Vorfeld überlegt und vorbereitet werden. Am zweiten Trainingstag wurde es dann in einem gemeinsamen Gespräch mit der Kursleiterin, einer

erfahrenen Trainerin und Psychologin, im Seminar besprochen. Dazu stellte die Trainerin neben der Grundfrage nach der thematischen Ausgangslage zunächst einige weitere Fragen, um die Rahmenbedingungen des Rollenspiels noch näher zu erfassen: Welches Ziel verfolgst du in dem Gespräch? Welche Herausforderung siehst du auf dich zukommen? Woran merkst du, dass du auf dem richtigen Weg bist? Außerdem wurde abgeklärt, wo das Gespräch stattgefunden hat bzw. stattfinden wird, wie die Führungskraft seine Mitarbeiterin zu diesem Gespräch eingeladen hat oder einladen wird, wie sie damals den Raum betreten haben oder mutmaßlich betreten werden und, wenn es um ein vergangenes Gespräch geht, in welcher Sitzkonstellation sich beide gegenüber gesessen haben.

Anschließend begann auch die Seminarschauspielerin mit einer detaillierten Befragung, die es ihr gewährleisten sollte, die zu spielende Mitarbeiterinnenrolle möglichst ‚realitätsnah‘ oder besser ‚nah an der Wahrnehmung‘ des Teilnehmenden im Rollenspiel zu repräsentieren. Sie fragte zum Beispiel, wie alt die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter sei, welche Körperhaltung sie in der Regel habe, ob sie ein lebhafter oder ruhiger Typ sei, welche Gestik und Mimik sie ausgezeichnet habe, wie laut oder leise sie gesprochen habe, ob sie eher sachlich oder emotional sei und ob es eventuell bestimmte Sätze oder Formulierungen gibt, die die Person im Arbeitsalltag häufiger gesagt habe oder sage. Je besser die derart vorgenommene Erfassung der Rollenfigur gelang, umso größer war letztlich die Aha-Effekt-Wirkung bei den im Rollenspiel befindlichen Seminarteilnehmern, umso mehr konnten sich diese, wenn sie das Gefühl hatten, ihre Mitarbeitenden in den Seminarschauspielern wiederzuerkennen, auf das Spiel einlassen und bisweilen sogar den Übungskontext ganz vergessen, wie in mehreren Interviews im Anschluss bestätigt wurde.

Nach diesen immer gleich ablaufenden, vorbereitenden Schritten begann der eigentliche Rollenspielprozess. Dieser umfasste insgesamt drei Phasen. In der ersten ging es zunächst darum, das vergangene Gespräch mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter noch einmal in seinem Grundinhalt und groben Verlauf szenisch zu rekapitulieren oder – bei zukünftigen Gesprächen – diese erst einmal frei durchzuspielen. Trotz einer gewissen spielerischen Freiheit für die Teilnehmenden in dieser ersten Phase, wurde dabei von der Trainerin bereits explizit gewünscht, dass sie darauf achten, die Lerninhalte des ersten Seminartages möglichst in ihr Spiel einfließen zu lassen. Diese Forderung und die dadurch quasi aufgestellten „Spielregeln“ (z. B. keine Konjunktive verwenden, nur offene Fragen stellen, langsam sprechen usw.) bedeuteten für viele gerade in dieser ersten Phase augenscheinlich ein hohes Stresspotenzial, da sie Angst hatten, sich ungeschickt anzustellen. Eine Wahl, den Spielprozess auszulassen und so dieser Anspannung zu entgehen, bestand jedoch nicht. Jeder musste ein Rollenspiel absolvieren.

Im zweiten Abschnitt, der sogenannten Spiegelungsphase, wurden nun die Rollen getauscht. Die Teilnehmenden mussten ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen spielen, die Seminarschauspielerin schlüpfte in die Teilnehmendenrolle und versuchte, all das darstellerisch wiederzugeben, was sie in der ersten Phase mimisch, gestisch und stimmlich wahrgenommen hatte. Zudem wiederholte sie besonders markante und auffällige Sätze der Führungskraft, um die Spiegelung noch überzeugender zu machen und so den Lerneffekt, den diese bezwecken soll, zu steigern. Im Anschluss an die zweite Spielphase bekamen die Teilnehmenden dann vonseiten der Trainerin und der Seminarschauspielerin ein ausführliches Feedback zu ihrer Leistung.

Die dritte und letzte Phase begann schließlich wieder wie die erste, jedoch mit dem Unterschied, dass nun das Ziel darin bestand, dass die Spielenden neben den kommunikativen Regeln, die bereits in der ersten Phase einzuhalten waren, drei Verbesserungspunkte gezielt herausgreifen sollten und versuchen mussten, diese konsequent umzusetzen. Dabei konnte das Spiel diesmal jederzeit für Fragen von ihrer Seite oder für Kommunikations- und Verhaltenstipps durch die Trainerin unterbrochen werden. Und auch die Seminarschauspielerin signalisierte durch ein sogenanntes „Feedback aus der Rolle“, also durch spontane Reaktionen als Rollenfigur, an welchen Stellen die Teilnehmenden ihr kommunikatives Verhalten verbessern sollten. Die dritte Spielphase verlief dadurch bei den meisten in der Regel deutlich souveräner und erweckte den Anschein, eine Art kathartischen Effekt evozieren zu wollen, der die hohe Anspannung der ersten und zweiten Spielphasen inklusive Feedback abbauen sollte.

Nach Beendigung von Phase drei erfolgte noch eine letzte, zusammenfassende Feedbackrunde, in der jetzt auch die anderen Teilnehmenden, die bereits an der Reihe gewesen waren oder ihren Einsatz noch vor sich hatten, ihre Beobachtungseindrücke schildern konnten. War dies geschehen, durften sich die meist sichtlich erleichterten Spielteilnehmer und -teilnehmerinnen unter dem Applaus aller Beteiligten wieder an ihren vorherigen Platz setzen.

Seminarschauspiel als Zwang?

Die Beschreibung der untersuchten Seminarschauspielermethode hat an verschiedenen Stellen immer wieder deutlich werden lassen, dass hier von einem Spannungsverhältnis zwischen Spiel und Ernst sowie zwischen Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit auszugehen ist.

Das Spielerische und Freiwillige liegt in diesen Interventionen darin, dass die Teilnehmenden einerseits wählen konnten, welches Thema sie im Rollenspiel ver- und behandeln möchten und andererseits eine Art theatrale Laborsituation vorfanden, in der sie – legitimiert durch die Als-Ob-Rahmung des spielerischen Prozesses – zunächst einmal frei zu sein schienen, unterschiedliche Verhaltens- und Gesprächsstrategien für sich durchzuspielen und auszuprobieren.

Diese freiheitlichen Potenziale waren, wie sich auf der anderen Seite allerdings zeigte, dahingehend relativierend zu bewerten, dass beide mit Prämissen des Zwanges verknüpft waren, die für die Teilnehmenden nicht folgenlos blieben und die sich insbesondere in einem dualen Akt des Partizipieren-Müssens manifestierten.

Denn zwar war die Wahl des Themas den Seminarteilnehmenden überlassen worden, die grundsätzliche Entscheidung jedoch, ob sie an dieser theatralen Fortbildungsmaßnahme teilnehmen möchten, oblag ihnen nicht. Jeder war zur Teilnahme am Rahmengeschehen, den Führungskräfte-Modulen, die mit ihren inhaltlich-thematischen Ausrichtungen die Narration der Rollenspiele bestimmen und sie als innovative, theatrale Lernmethode legitimieren, letztlich verpflichtet. Und auch die Möglichkeit, das eigene Spiel in seinem narrativen Verlauf gänzlich frei zu gestalten, wurde in nahezu keinem der insgesamt mehr als fünfzig beobachteten Rollenspiele ausgeschöpft, was auf das omnipräsente Bewusstsein um die ernste Rahmung und die soziale Erwünschtheit innerhalb der Trainingssituation zurückzuführen ist. Allen Teilnehmenden war stets klar, dass seitens der Trainerin sowie der Personalabteilung erwartet wird, dass sie aktiv und hinsichtlich ihrer eigenen professionellen Weiterentwicklung gewinnbringend an den Rollenspielen partizipieren. Dieser Zwang, sich im Spiel als aktiv Handelnde zu exponieren und zur Erscheinung zu bringen, war außerdem daran gebunden, sich bestimmten kommunikativen und verhaltensbezogenen Spielregeln zu unterwerfen und vor allem einem paradoxen, in Unternehmen weit verbreiteten Postulat gerecht zu werden, das einerseits die performative Präsentation des authentischen, des ‚echten‘ Selbst verlangt und zugleich die glaubwürdige Inszenierung des Selbst als Führungspersönlichkeit in Konformität mit vorgegebenen, unternehmensspezifischen Führungsleitbildern einfordert. All dies geschah grundsätzlich innerhalb des normativen Blick-Regimes der ebenfalls zur aktiven Anwesenheit und – theatertheoretisch gesprochen – leiblichen Ko-Präsenz verpflichteten Zuschauer-Kollegen, so dass letztlich auch die daraus resultierende Aufführung als dispositives Ereignis dieses Zwangs beschrieben werden kann.

Stellt man nun abschließend die Frage, wo sich beim Einsatz dieser theatralen Simulation von Alltagsrealität in der Wirtschaft, den (Rollen-)Spielen des Applied Theatre in Unternehmen die Konsequenzverminderung verbirgt, die eine Grundcharakteristik der definitorischen Bedingungen von Handlungen, die als ‚Spiel‘ definiert werden, darstellt, fällt die Antwort ambivalent aus. Denn vor dem Hintergrund des skizzierten Spannungsverhältnisses von Freiwilligkeit und Zwang besteht ihre consequenzvermindernde Qualität nur zu einem Teil darin, dass kommunikative Fehler, die innerhalb der gespielten Gesprächssituationen gemacht werden, keine negativen Auswirkungen auf den realen Arbeitsalltag und das tatsächliche Verhältnis der Führungskräfte zu ihren Mitarbeiterinnen haben. Vielmehr liegt die Konsequenzverminderung dieser Spielanordnungen noch in weiteren Merkmalen – abhängig von ihrem jeweiligen Einsatzgebiet.

Im Falle der Verwendung von Rollenspielen in Assessment-Center-Verfahren ist die Konsequenzverminderung insbesondere aufseiten des Unternehmens anzusiedeln, das in der theatralen Situation simuliert, jemand würde sich bereits auf dem Posten befinden, der erst ausgeschrieben ist. So vermeidet man wirtschaftlichen Schaden noch vor der Probezeit. Die Konstellation des scheinbaren Paradoxes des ernstesten Spiels ist wiederum für die Bewerberin alles andere als spielerisch, sie spielt hier immerhin um ihre berufliche Zukunft.

Innerhalb der beschriebenen Trainingsseminare liegt die Konsequenzverminderung des Spiels dagegen vor allem in seinem Verhältnis zur Konsequenzhaftigkeit des Nicht-Spielens. Denn durch eine verweigerte Partizipation am Spiel, ein bewusstes Entscheiden gegen das Spielen-Müssen, hätte der Verweigernde mit deutlich größeren Konsequenzen zu rechnen, wie die Aussage eines verantwortlichen Personalreferenten des Unternehmens andeutete. Er antwortete auf die Frage, was die Gründe gewesen seien, weshalb Führungskräfte in der Vergangenheit nicht an den Rollenspielen teilnehmen wollten und was grundsätzlich von ihnen innerhalb des Unternehmens erwartet würde:

Es ist vielleicht dem fehlenden Bewusstsein geschuldet, dass es dem Unternehmen wichtig ist, und auch mangelnder Lernbereitschaft, sich weiterzuentwickeln. Wobei ich mir dann auch immer die Frage stellen muss, warum er überhaupt Führungskraft geworden ist. Lernbereitschaft wäre für mich eine Grundvoraussetzung für eine Führungskraft. Scheinbar war es eine schlechte Auswahl oder man hat ihn in dem Punkt nicht gut genug angeschaut. Und dann war es sicher auch eine schlechte Begleitung durch dessen Führungskraft, weil diese mit darauf hätte achten müssen, dass das passiert. [...] Wenn du hier bist, musst du nach vorne und machen. Bei uns ist ein Typ gefragt: Leute, die sichtbar werden, die nach vorne gehen, Dinge anpacken und Verantwortung übernehmen. Wenn man hier introvertiert ist, dann wird man hier übersehen. [sic]²¹

Vor dem Hintergrund solcher gedanklichen Interpretationsketten und Bilder, die die Verweigerung am Spiel auszulösen vermag, so dass sogar der bzw. die Vorgesetzte des Verweigernden letztlich aufgrund scheinbarer, mangelhafter Beaufsichtigung in den Blick des Dispositivs und gleichsam ein negatives Licht fällt, wird deutlich, dass die Konsequenzverminderung derartiger ernster Spiele des Applied Theatre in dem ermöglichenden ‚Weniger‘ an potenziellen Folgen liegt, die die Partizipation für die Teilnehmenden bedeutet.

Und das obige Zitat zeigt noch etwas. Nämlich, dass die im Zuge der von Erika Fischer-Lichte prognostizierten „Theatralisierung unserer heutigen Lebenswelt“²² stattfindende Selbstinszenierung zu einem essenziellen, zwingend notwendigen Kriterium für die Partizipation am und im Unternehmen geworden ist. Nur wem es gelingt, sich entsprechend der Erwartungshaltungen der Firma in Szene zu setzen und – wie beispielsweise hier – durch Lernbereitschaft und den Willen zur Weiterentwicklung sichtbar zu werden, dem wird es auch in Zukunft gestattet sein, am Unternehmen teilzuhaben. Es offenbart sich also die enge Relation von Inszenierung und Partizipation im Berufsalltag und lässt das gestiegene Interesse, das die Unternehmenswelt gegenwärtig an theatralen Formen wie der in diesem Beitrag vorgestellten hat, nur allzu erklärlich erscheinen.²³

1 Huizinga, Johan: *Homo Ludens – Vom Ursprung der Kultur im Spiel*, Reinbek bei Hamburg 2013, S. 16.

2 Chinyowa, Kennedy C.: „Revisiting monitoring and evaluation strategies for applied drama and theatre practice in African contexts“, in: *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance* 16, 3 (August 2011), S. 343–345.

3 Etherton, Michael/Prentki, Tim: „Drama for change? Prove it! Impact assessment in applied theatre“, in: *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance* 11, 2 (Juni 2006), S. 141.

4 Vgl. Thompson, James: „Performance of pain, performance of beauty“, in: *Research in Drama Education: The Journal of Applied Theatre and Performance* 11, 1 (Februar 2006), S. 50 und den Beitrag „Environmental Aesthetics, soziales Engagement und ästhetische Erfahrung in Zentralasien“ von Ananda Breed im vorliegenden Band, S. 182.

5 Sartre, Jean-Paul: *Geschlossene Gesellschaft*, Reinbek bei Hamburg 1998, S. 12.

6 Zur Frage der Möglichkeit eines Zwangs zum per se als frei definierten Spiel, der Vermengung von Spiel und Wirklichkeit und der Kondition des Berufsspielers vgl. Roger Caillois' Ausführungen zur „Korruption der Spiele“ in: Caillois, Roger: *Die Spiele und die Menschen*, Frankfurt a. M./Berlin/Wien 1982, S. 52–55.

7 „Notwendig Nackt“, in: *DER SPIEGEL* 5 (1975), S. 111–113.

8 Unter dem Terminus Corporate Identity versteht man „das schlüssig dargestellte Selbstverständnis eines Unternehmens (à Betrieb, I.), das sich aus dem Verhalten, Erscheinungsbild und Kommunikation des Unternehmens ergibt. C. wird als planbar und deshalb als eine Unternehmensstrategie verstanden.“ Vgl. Woll, Artur (Hg.): *Wirtschaftslexikon*, München 2008, S. 121.

9 Zu dieser Schlussfolgerung führt die Forschungsbeobachtung der Autoren, wie dominant der Terminus ‚Authentizität/authentisch‘ im ökonomischen Diskurs fällt: Nicht nur in Bezug auf das Auftreten und die Selbstdarstellung in Auswahl- und Schulungsformen des Unternehmenstheaters, auch im Firmenalltag, im Kontakt und in der Kommunikation mit Untergebenen, Mitarbeiterinnen, Geschäftspartnern und Kundinnen erscheint die Authentizität als Buzzword, magische Formel und Bewertungskriterium in Ansprachen des Managements, Ratgebern zur Bewerbung, Bewertungsbögen aus Personalauswahlverfahren, Auszügen aus Unternehmensphilosophien oder Corporate Identities und Aufforderungen an Kandidaten in theatralen Schulungssituationen. Dies zeigt gleichsam, wie Authentizität in diesem Kontext eben nicht zwangsläufig selbstidentisch oder nichtselbstständig bedeutet, sondern vor allem die Außenwirkung betont und das Konzept als erlernbar, modellierbar und darstellend spielbar gedacht wird. Vgl.: Laux, Lothar/Renner, Karl-Heinz/Schützin, Astrid: „Theatralität, Körpersprache und Persönlichkeit“, in: Fischer-Lichte, Erika/Horn, Christian/Warstat, Matthias (Hg.): *Verkörperung*, Tübingen/Basel 2001, S. 239–255.

10 Foucault, Michel: *Überwachen und Strafen*, Frankfurt a. M. 1994, S. 256–292; Foucault: *Dispositive der Macht*, Berlin 1978, S. 121–125.

11 Vgl. Dotzler, Bernhard J.: „Simulation“, in: Barck, Karlheinz et al. (Hg.): *Ästhetische Grundbegriffe*, Stuttgart/Weimar 2000, S. 524.

12 Vgl. Bröckling, Ulrich: „Das demokratisierte Panoptikum“, in: Honneth, Axel/Saar, Martin (Hg.): *Michel Foucault. Zwischenbilanz einer Rezeption*, Frankfurt a. M. 2003, S. 77–93; sowie Reckwitz, Andreas: *Die Erfindung der Kreativität*, Frankfurt a. M. 2012, S. 9–19.

13 Vgl. Goffmans Theorie zu sozialen Rollen im Alltag und speziell bezogen auf das Berufsleben im Kapitel „Performances“, in: Goffman, Erving: *Presentation of Self in Everyday Life*, Edinburgh 1956, S. 10–19.

14 Jenseits der zahlreichen theatralen Spielformen im Unternehmenskontext wäre hier auch das übergreifige Phänomen der ‚Gamification‘ anzuführen. Vgl. Stampfl, Nora: *Die verspielte Gesellschaft*, Hannover 2012, S. 89–111.

15 Vgl. Huizinga: *Homo Ludens*, S. 14–22.

16 Spiel betrachtet als Antonym von Ernst geht vor allem aus dem allgemeinen Sprachgebrauch hervor. Johan Huizinga setzt die beiden scheinbar antonymen Begriffe in Abgrenzung zum Alltagswissen differenziert ins Verhältnis. Vgl. ebd., S. 14f.

17 Gibt es dabei bei Huizinga per se kein unfreiwilliges Spiel, nur die Möglichkeit eines „aufgetragenen Wiedergebens“ (ebd., S. 16), so wird bei Caillois die Durchmischung von Spiel mit den Nöten, Trieben und Zwängen der Wirklichkeit eingeräumt, jedoch wertend als „Korruption der Spiele“ bezeichnet (Caillois: *Die Spiele*, S. 53).

18 Vgl. Schramm, Helmar: „Spiel“, in: Fischer-Lichte, Erika/Kolesch, Doris/Warstat, Matthias (Hg.): *Metzler Lexikon Theatertheorie*, Stuttgart/Weimar 2014, S. 337.

19 Kotte, Andreas: *Theaterwissenschaft*, Köln/Weimar/Wien 2005, S. 41–45.

20 Aus theaterwissenschaftlicher Perspektive bezeichnet Reenactment das performative „Nachstellen eines vergangenen Ereignisses, in dessen Vollzug Historie als Präsenz erlebt werden soll“. Otto, Ulf: „Reenactment“, in: Fischer-Lichte, Erika/Kolesch, Doris/Warstat, Matthias (Hg.): *Metzler Lexikon Theatertheorie*, Stuttgart/Weimar 2014, S. 287. Vor dem Hintergrund dieses Begriffsverständnisses bedeutet der Terminus Preenactment dagegen das Durchspielen eines zukünftigen Ereignisses, in dessen Vollzug eine mögliche Zukunft als gegenwärtig erfahren werden soll.

21 Interviewauszug vom 29. Oktober 2014.

22 Fischer-Lichte, Erika: „Einleitung: Theatralität als kulturelles Modell“, in: Dies./Horn, Christian/Umthum, Sandra/Warstat, Matthias (Hg.): *Theatralität als Modell in den Kulturwissenschaften*, Tübingen/Basel 2004, S. 8.

23 The research leading to these results has received funding from the European Research Council under the European Union's Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013) / ERC grant agreement n° 295759.

Quelle: https://www.theaterderzeit.de/buch/applied_theatre/34720/komplett/

Abgerufen am: 26.09.2022