

Rezension

zu Studienschrift Nr.90 "Die Theatermetapher in der Praxis" von B. Schmid

von Hans Peter Spreng

Die Frage nach der stringenten Umsetzung von Innovationen beschäftigt erfahrungsgemäss viele Berater und Führungskräfte im beruflichen Alltag. Warum verlaufen sich viele Ideen und Projekte im Sande und wie kann gerade in der Innovationsphase bewusste Steuerung zum Erfolg führen? Und wie kann dies verhindert werden?

Über die Theatermetapher gelingt es, rasch, effizient und vor allem einfach und plausibel Zusammenhänge und Notwendigkeiten aufzuzeigen, wie aus einem ‚Volkstheater‘ eine ‚moderne Aufführung‘ wird. Zu oft sind wir geneigt, unsere neue Idee zu verkünden und allein mit der Verkündung und den uns in diesem Moment relevanten Schritten alle Beteiligten zu überfordern. Die Innovation ist damit zum voraus zum scheitern verurteilt und allseits bleiben Frustration statt Motivation übrig. Eine Reorganisation oder Neupositionierung benötigt subtiles Klären von notwendigen Schritten: Neue Inszenierungen fordern neue Personenqualifikationen, neue Requisiten und neue Bühnenbilder. Theater überzeugt aber nur, wenn wirklich alles zusammenpasst – es bedarf somit einer Systemlösung. Und die Theatermetapher bietet hierzu das ideale Bild, um diese Notwendigkeiten glaubwürdig und einfach darzustellen.

Der konkrete Nutzen der Theatermetapher

Eine Metapher ist nur dann wirkungsvoll, wenn sich alle etwas darunter vorstellen können. Die Theatermetapher bietet sich hier in geradezu idealer Form an. Die im Prozess immer wieder notwendige Distanzierung der Protagonisten vom Geschehen und damit die Außenansicht des Problemkreises sind über das Theater einfach initiier- und transportierbar. Jedes echte Theaterstück bildet für sich immer wieder aufs Neue eine neue Welt – quasi eine Re-Organisation als steter Prozess. Ein Denk- und Verständigungsprozess muss folglich permanent einsetzen und entscheidet letztlich über den Erfolg des Stückes.

Was macht die Besonderheit der Theatermetapher weiter aus? Die Metapher im allgemeinen und das Theater im besonderen generieren kreative Kräfte und Fantasie – und sie schaffen trotzdem eine Wirklichkeit, die jedem Menschen auf seine Art verständlich ist. Die Theatermetapher macht Zusammenhänge deutlich – so kann zum Beispiel ein Spieler nicht so ohne weiteres mehrere Rollen inne haben, in mehreren Stücken und auf mehreren Bühnen spielen. Oder es leuchtet ein, dass es keinen Sinn macht, ein neues Bühnenbild zu gestalten, wenn Geld für neue Spieler fehlt. Die Metapher bietet einen Rahmen, um jede Fragestellung im Prozess in eine entsprechende Ausgestaltungsvariante zu übersetzen.

Es gilt zu beachten, dass es in der hier verstandenen Form der Metapher um den rein sprachlichen Transfer geht. Natürlich ist auch die Nutzung der theaterspezifischen Gestaltungsmittel in einem Veränderungsprozess möglich, doch bedarf es hier einer vorgängig expliziten Einigung zu diesem Weg und gleichzeitig auch der entsprechenden professionellen personellen Ressourcen zur erfolgreichen Arbeit mit diesem Medium.

Elemente der Theatermetapher

Die Situation des Klienten kann über folgende Ebenen beschrieben und dargestellt werden:

- Das Thema – als Übertitel zum anlaufenden Prozess
- Die Story – als Geschichte, welche diesem Prozess eigen ist
- Die Bühne – als Ort des Geschehens
- Die Rollen – als Repräsentanten für die Menschen im Prozess und deren Beziehungen untereinander
- Der Inszenierungsstil – als Ausdruck der Unternehmenskultur
- Das Stück oder die Inszenierung als Rahmen für die vorangehend genannten Elemente.

Einsatzgebiete

Aus meiner Erfahrung eignet sich die Metapher in vielen Prozessen, wo etwas neu gestaltet werden muss. Man bezieht sich auf ein Stück, das an sich unverändert bleibt, wo aber zum Beispiel der Inszenierungsstil (die Unternehmenskultur) bewusst gemacht werden muss und in gewissen Belangen adaptiert oder verändert werden soll. Andererseits kann auch ein völlig neues Stück inszeniert werden, das heißt, die Beteiligten werden zu Autoren oder Drehbuchschreibern. Die Bedeutung der Schauspieler (Mitarbeitende) in Bezug auf Ausfüllung der Rolle im Sinne des Stücks ist eine mögliche Nutzung der Metapher, andererseits zeigt sie aber auch die Bedeutung von Drehbuch (Organisationsstruktur) und Regie (Führungskräfte) und deren umfassendes Zusammenspiel. Nur wenn alles eine gelungene Passung erreicht, kommt das Stück als Erfolg auf die Bühne – oder gelingt der Veränderungsprozess. Der Systemgedanke als Erfolgsgarant. Unter diesem gedanklichen Prozess können aus systemischer Sicht sinnvolle Inszenierungen und sinnvolle Veränderungen erwirkt werden. Muss zum Beispiel eine Rolle (Stellenbeschreibung) einer neuen Anforderung angepasst werden? Muss zur Erreichung der betrieblichen Zielsetzung der Inszenierungsstil (der Umgang miteinander) verändert werden? Diese Fragen verdeutlichen den realen Projektbezug.

Die Metapher in der Praxis

Der vorliegende Bericht ist angereichert durch einen Praxisfall, in welchem zwei Personalbereiche (Management und Personal-Entwicklung) veränderte Aufgaben zugewiesen erhalten und sich damit gemeinsam auf ein neues Stück einlassen müssen. Unter dem Titel ‚Schritte der Erarbeitung von Rollen- und Szenendrehbüchern für Neuinszenierungen‘ sind mittels umfassendem Fragekatalog praktische Links zur Theorie geboten. Vor allem geht es darum, diese Theorie in konkrete Handlungsabläufe zu übersetzen, basierend auf den Elementen der Metapher. Das Beispiel des neu inszenierten Mitarbeitergesprächs (Bühne) zeigt auf, wie bedeutungsvoll die Verantwortlichen (Regie, Inszenierung) gefordert sind. Durch die Involvierung mehrerer Bereiche (Mitarbeiter, Führungskraft, PE, Personalmanagement) sind Absprachen (Drehbuchkonferenzen) gefragt, damit die gegenseitigen Anliegen und Perspektiven verstanden werden. Hilfreich und sinnvoll kann es in solchen Situationen sein - zur Schonung der Beziehungen und des gewachsenen Selbstverständnisses - einen externen Berater als ‚Gastregisseur‘ und Fachberater für Innovationen beizuziehen. Dies hilft, die Gesamtregie extern zu gestalten und paketweise eine Art Tagesregie an die betreffenden Protagonisten zu überführen.

Risiken

Die Implementierung neuer Inszenierungen mit Hilfe der Theatermetapher erscheint mir – trotz Misserfolg im geschilderten Praxisbeispiel – erfolgversprechend und für jeden Berater sinnvoll umsetzbar. Wie in jeder Beratungssituation hängt der Erfolg aber zu einem bedeutenden Teil von der Persönlichkeit des Beraters ab, das heißt der Interaktion zwischen Internen und Externen steht wie immer eine ausschlaggebende Rolle zum Erfolg zu. Immer wieder wird es Mitspieler geben, welche die Dramaturgie des Stücks nicht verstehen (können oder wollen). Der damit oftmals verbundene Schutz, nur das eigene Feld zu sehen und hierzu das nötige Handlungsdrehbuch zu erhalten, ist verständlich. Durch einen persönlichkeitsstarken Berater können hier aber der Gesamtunternehmung wertvolle Dienste erbracht werden, wenn es ihm gelingt, die Bedeutung konkreter Inszenierungen - eben auch auf der Stufe der einzelnen Mitspieler - bereits in der Innovationsphase aufzuzeigen und den Rahmen entsprechend abstecken können. Die Theatermetapher erleichtert diese Aufgabe und macht sie zudem lebendig und kreativ.