



„Die Innovation liegt im gezielten didaktischen Einsatz des Theaters.“

Dr. Ralf Wetzel, Professor für Organisation und Unternehmensführung
Berner Fachhochschule, Wirtschaft und Verwaltung, WGS

„Vom Eindruck zum Ausdruck“

Ein theaterpädagogisch inspiriertes Konzept zur Entdeckung und Gestaltung von Organisationen

Hintergrund und Ausrichtung der Lehrveranstaltung

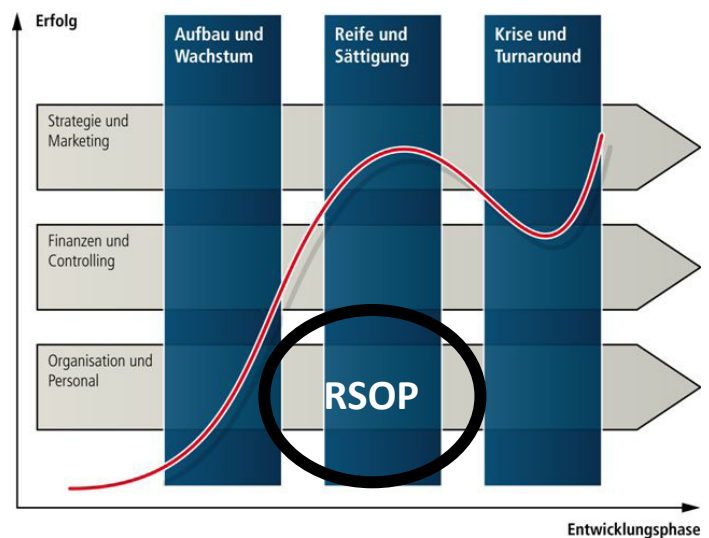
Im Masterstudiengang „Corporate/Business Development“ am Fachbereich Wirtschaft und Verwaltung der Berner Fachhochschule erwerben die Studierenden eine generalistische Ausbildung zur Steuerung von Unternehmen in heute massgeblich dynamischen und turbulenten Umfeldern.

Der hier im Zentrum stehende Kurs „Organisation und Personal“ im Modul „Reife und Sättigung“ ist eine von neun Veranstaltungen des Majors im „Master of Business Administration mit Vertiefung Corporate/Business Development“.

In diesem Major lernen die Studierenden prototypisch den Lebenszyklus eines Unternehmens mit den idealtypischen Phasen von Gründung und Wachstum, Reife und Sättigung sowie Krise und Turnaround kennen. Dieser Lebenszyklus wird aus drei unterschiedlichen funktionalen Perspektiven beleuchtet: Aus der Gestaltungsperspektive von Strategie und Marketing, von Finanzen und Controlling sowie Organisation und Personal (s. rechts).

Der Gestaltungs- und Funktionsbereich von „Organisation und Personal“ widmet sich im Speziellen den wechselnden Herausforderungen wachsender, verkrusteter sowie aufbrechender Organisationsstrukturen sowie den dabei jeweils differenziert auftretenden typischen Verhaltensweisen

des Personals. Im Bereich „Aufbau und Wachstum“ geht es vorwiegend um Fragen der Organisationsgründung bzw. der Emergenz von Organisationen, vor allem hinsichtlich der Schwierigkeiten wachsender Formalisierung sozialer Strukturen. Der Bereich „Reife und Sättigung“ geht intensiv auf gewachsene und stabilisierte Organisationsmomente ein, führt in theoretische Erklärungskonzepte (Theorie der Pfadabhängigkeit, gradueller Organisationswandel) ein und macht mit Gestaltungskonzepten wie innovationsorientiertem Human Resource Management oder Kulturentwicklung bekannt.



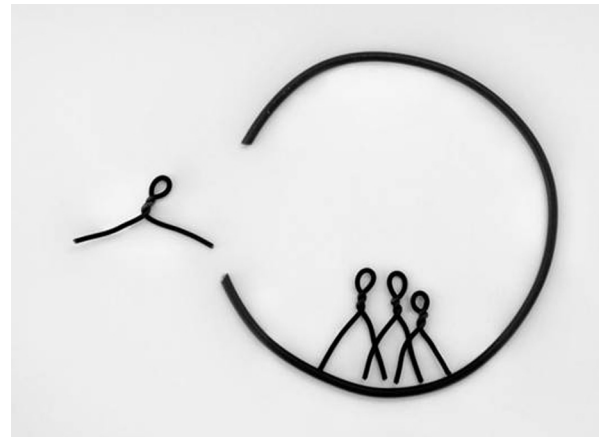
Die Veranstaltung im Rahmen der Grundstruktur des Majors „Corporate/Business Development“

Innovation

Im Bereich „Krise und Turnaround“ schliesslich geht es um radikalen Wandel von Organisationen, wiederum mit der Einführung in theoretische Beschreibung und Orientierung für das konkrete Management dabei relevanter Prozesse (Sanierung, Merger, Expertenberatung etc.). Im Kern stellt der Funktionsbereich „Organisation und Personal“ einen zusammenhängenden Kurs in Organisations- und Personalentwicklung dar, wobei die Orientierung an einem idealtypischen Lebenszyklus eine ebenso ungewöhnliche, wie instruktive Art der Struktur gestattet. Grundlage dafür ist ein modernes, systemtheoretisch inspiriertes Organisationsverständnis, mit dem vor allem die aktuelle Veränderung der Organisation sowie die Handlungsspielräume des Individuums im Rahmen gesellschaftlichen Wandels eingeordnet werden können. Darauf aufbauend werden jeweils konkrete Beobachtungskonzepte und instrumentelle Hilfen sowie – und das ist zentrales Element – deren kritische Reflexion in unterschiedlichen Settings vermittelt.

Mit „Reife und Sättigung“ wird ein Zustand assoziiert, in dem die Organisation weniger von Wachstumsschüben und/oder Krisenerscheinungen getrieben wird, sondern sich beständige Routinen des operativen und strategischen Geschäfts etabliert haben. Unter den Tendenzen der aktuellen Wissenschafts- und Beratungsliteratur stellt dies einen eher ungeliebten und veränderungswürdigen Zustand dar, assoziiert man doch allzu oft mit Stabilität eine Veränderungsunfähigkeit, eine wachsende Inflexibilität und somit ein hohes Risiko für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Bei genauem Hinschauen zeigen sich jedoch ebenso wichtige Charakteristika, die es für die Beobachtung und Gestaltung zu würdigen und zu schätzen gilt. Dazu gehört beispielsweise die Existenz von offenkundig erfolgreichen Routinen, ebenso von Lernblockaden, die ein effizientes Operieren überhaupt erst erlauben.

Die Phase der Reife besitzt folglich eine Reihe von Potenzialen wie auch von Risiken, die zugleich in den Blick genommen werden müssen. Das Management dieser Phase erfordert eine Beobachtungsfähigkeit dieser Ambivalenz und es benötigt eine Reflexionsfähigkeit für das Abwägen, in welche Richtung der nächste Schritt gehen soll. Darum geht es grundlegend in diesem Modul. Dabei stehen eher „weiche“ und langfristig orientierte Konzepte und Methoden der Organisations- und Personalentwicklung, basierend auf einem funktionalistischen Organisationsbild, im Vordergrund. Die ggf. kürzer wirkenden und härteren Techniken kommen eher im Modul „Krise & Turnaround“ zur Geltung.



Spricht man von Organisationen, so spricht man von unsichtbaren und hochkomplexen Gebilden. Man bekommt sie nie zu Gesicht, statt dessen hat man immer nur ihr Personal, ihre „Agenten“ vor Augen und muss über „Rechenhilfen“ von oberflächlichen und mehrdeutigen Indizien auf sie durchrechnen.

Studierenden also etwas über Organisationen und Organisationsveränderung zu vermitteln setzt voraus, das alltägliche Verhalten einzelner Personen hinterfragen und als Verhalten eines abstrakten, unsichtbaren Systems verallgemeinern zu können. Dies kann man tun, indem man schiere Theorie referiert, Organisationstheorie in diesem Falle, oder auf eine metaphorische Ebene geht, verbunden mit der Exegese von Einzelfällen.

Die Innovation, die wir in diesem Kurs entwickelt und eingesetzt haben, um diese beiden Pole eines kraftvollen Spannungsverhältnisses neu zu verknüpfen, liegt im gezielten didaktischen Einsatz des Theaters.

Wir nutzen einen realen Fall eines Organisationsentwicklungsprozesses in einem mittelständischen Unternehmen, der als Ergebnis eines Forschungsprojektes aufgearbeitet, anonymisiert und in verallgemeinert typische Kommunikationsprozesse übertragen wurde. Dramaturgisch bearbeitete Momente und Ausschnitte aus diesem Prozess platzieren wir auf einer improvisierten Bühne, mitten im Unterricht, zwischen den Studierenden, und lassen diese betrieblichen Alltagsszenen von Schauspielern bzw. Schauspielstudierenden performen. Dabei kommen drei dieser Szenen an drei verschiedenen Zeitstellen der Veranstaltung zur Geltung (weitere

Szenen werden fallstudienartig auf Textbasis im Kursverlauf benutzt). Diese Szenen geben typische, alltägliche Dialoge und Kommunikationssequenzen aus betrieblicher Praxis in ihrer Normalität wieder. Dies kommt ohne theoretische Abstraktion und Verfremdung, ohne wissenschaftliche Sprache sowie mit einem extrem geringen Anteil von Künstlichkeit (wie bei Simulationen) aus, ohne dass die gegebene Komplexität und Turbulenz unterdrückt wird.

Die räumliche und sachliche Unmittelbarkeit dieser Vorstellung „packt“ – nach unserer Beobachtung und nach einer Studierendenumfrage – die Teilnehmenden regelrecht. Gerade die Unmittelbarkeit und der „Griff aus dem Leben“ berührt die Studierenden.

So werden eigene Reorganisationserfahrungen (ein Grossteil der Masterstudierenden studiert berufs begleitend) wachgerufen und reflektierbar. Dabei bleibt eine Differenz zwischen gezeigtem Fall und der jeweiligen Person erhalten. Man kann den gezeigten Fall betrachten und dabei gleichzeitig die eigene Erfahrung verarbeiten, ohne sofort zeigen zu müssen, dass man möglicherweise selber schlechte Erfahrungen gemacht oder Fehler begangen hat. Die Inszenierung verschafft insofern einen unmittelbaren, das individuelle Erleben und die vorhandene Erfahrung der Studierenden berührenden Spiegeleffekt.

Auf der Basis dieser Unmittelbarkeit gelingt es im anschliessenden Reflektieren über die Theatersequenzen, gewissermassen Stück für Stück die Komplexität, die hinter den sichtbaren Verhaltensweisen der Schauspieler liegt, freizulegen.



Das Reflektieren der Theatersequenzen

Gleich einer Zwiebel gelingt es in einem solchen Vorgehen, die Studierenden von der Alltagswelt der Organisation zu distanzieren, Muster, Modelle und Theoriefiguren heranzuziehen und das „Dahinterliegende“ einsichtig zu machen.

Im Ergebnis wird die Organisation, die anfangs abstrakt und nicht zu greifen war, plötzlich plastisch.

Man kann sie nun gewissermassen im Handeln einzelner Personen entdecken, sie tritt aus dem koordinierten Handeln der Spieler und – erfahrungsbasiert – aus der eigenen „Organisationsgeschichte“ hervor. Insofern leistet das Theater und die theaterpädagogisch inspirierte Reflexion von betrieblichem Alltagswissen die zentrale Grundlage des Nachdenkens über reife Organisationen:

Das Theater macht die Organisation „lebendig“, es verschafft einen erfahrungsbasierten Eindruck über die Potenziale und Gefahren von Lernblockaden, organisatorischen wie individuellen Widerständen und stellt Spielräume über den experimentellen Entwurf von Gestaltungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Diese Unmittelbarkeit, dieses „Gepackt-Sein“ von einer Situation, die dabei gewonnene Erfahrung-reflexion und die Leichtigkeit der Verknüpfung von Alltagsbeobachtung und theoretischer Reflexion haben wir – und dies zeigt auch die Reaktion der Studierenden – in noch keiner vergleichbaren didaktischen Situation wieder erlebt. Der Innovationsgehalt liegt somit de facto im Einsatz von theaterpädagogischen Elementen in der betriebswirtschaftlichen und organisationswissenschaftlichen Ausbildung, in der diese Form der didaktischen und konzeptionellen Umsetzung äusserst ungewöhnlich und fremd ist.

Zielstellung: Die Organisation lebendig machen

Konzept

Das Konzept selbst besteht aus folgenden Elementen:

- **Grundlage ist ein „Story-Book“** (Wetzel et al. 2008), in dem die betrieblichen Szenen enthalten sind und auf ebenso lebensweltliche Weise gegenreflektiert werden. Dieses Buch ist Grundlage des gesamten Kurses und wichtiger Bestandteil des angeleiteten sowie des freien Selbststudiums. Diese Publikation weigert sich gezielt dem klassischen Schreibstil von Sachbüchern und geht bewusst den Weg einer dramaturgischen Aufbereitung organisatorischer Alltagspraxis. Dabei ist diese dramaturgische Aufbereitung von moderner Organisations- und Interventionstheorie durchsetzt, allerdings auf sehr stille und hintergründige Weise.
- Daraus werden **dramaturgisch aufbereitete Manuskripte** verwendet, auf deren Basis die Schauspielenden die Szenen aufführen.
- **Die Reflexionsform** dieser Anker im Unterricht mit den Studierenden ist der dritte Bestandteil des hier präsentierten Konzepts.
- Im Zuge dieser Reflexion werden die in der Basispublikation **verborgenen Theoriestücke in der Unterrichtssequenz „entpackt“** und aufgeblendet, sofern die Studierenden diese Beobachtungshilfen selbst, ohne explizite Referenz auf die Theorie, entwickeln. Insofern sind diese Theoriestücke ebenfalls Bestandteil des Konzepts.



Die Organisation „lebendig“ machen

Will man Organisationen gestalten, sie führen und bewegen, muss man eine Vorstellung darüber entwickeln, wie sie funktionieren, wie sie sich „anfühlen“, auf welche Druckstellen sie sensibel reagieren bzw. warum nicht. Dies sind die **Kernkompetenzen**, die die Studierenden im Kurs entwickeln sollen:

- Organisationen als soziale, unsichtbare Gebilde wahrnehmen können,
- Organisationen als komplexe Gebilde verstehen können,
- Organisationen als eigensinnige Gebilde trotzdem gezielt gestalten und beeinflussen können.

Dies gilt entsprechend für die Wahrnehmung, das Verstehen und die gezielte Beeinflussung des Personals, das massgeblich in seinem Verhalten von der Organisation gelenkt wird. Speziell für den Kurs wird dies zusätzlich auf eine bestimmte Entwicklungsphase bezogen, jene der Reife.

Das Ziel hat die Lehrveranstaltung dann erreicht, wenn die Studierenden sowohl die Logik der sichtbaren wie auch der unsichtbaren Welt der Organisation verstanden haben und ihre Interventionen in ihrem Berufsalltag vor dem Hintergrund eines solchen Wissens und einer darauf aufbauend gemachten Erfahrung realisieren.

Erkennbar wird dies, wenn sie Wirklichkeit nicht mehr trivial als „taken for granted“ nehmen, sondern gezielt hinterfragen und Latenzen sowohl entdecken als auch beeinflussen können.

Mit Hilfe des Theaters wird es sowohl metaphorisch als auch unmittelbar praktisch möglich, den Unterricht als Bühne mit Hinterbühne zu entwickeln und eine sichtbare Grenze zwischen Sichtbarem und Unsichtbarem zu erzeugen.

Diese Unterscheidung hilft, alle konkret behandelten Themen im Kurs daraufhin zu reflektieren und anzulegen. Alle Themen (Lernen, Kultur, Kompetenz, Partizipation, Coaching, Innovation, Beratung/Intervention, Pfadabhängigkeit) besitzen je eine vordergründig sichtbare und eine hintergründig unsicht-

bare Ebene, die gleichzeitig im alltäglichen Verhalten von Unternehmen und wirksam sind.

Entsprechend wird mit der ersten Theaterszene in der ersten Unterrichtseinheit genau diese Differenz erzeugt und für den kompletten Kurs aufgebaut. In den folgenden Lektionen wird auf diese Differenz Bezug genommen. Dies geschieht nicht immer durch den Einbezug von Schauspielern, sondern durch ein zyklisches Wechseln zwischen drei Anker des Unterrichts:

- Zunächst werden Situationen im Kurs dargestellt, in denen die Spezifik von reifen Organisationen im Alltagsgeschehen überhaupt erkannt werden kann. Dazu werden die Theatersequenzen – neben Fallstudienarbeit, teilweise basierend auf dem Story-Book – eingesetzt. Hier erarbeiten die Studierenden wichtige Beobachtungs- und Interpretationsanker, sie (wieder-)erkennen alltägliche Momente und Situationen und lernen im Lehrgespräch (teils mit den Schauspielern) an welchen Punkten Tiefenstrukturen und implizite Zusammenhänge sichtbar und wirksam werden.
- Parallel dazu werden theoretische Beschreibungsfolien aufgebaut und bereitgestellt, die zur Re-Deskription dieser Alltagsmomente, zur Interpretation von Tiefenstrukturen sowie zur Entdeckung der zentralen Ambivalenzen stabi-

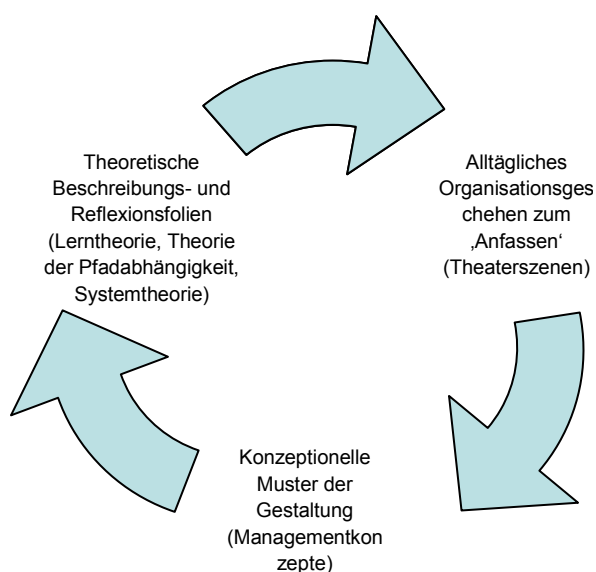
lisierter Organisationsverhältnisse befähigen. Im Selbststudium, in der Erarbeitung von Gruppenpräsentationen und im damit verknüpften Lehrgespräch werden die zentralen Theoriefiguren des organisationalen (Nicht-)Lernens (Argyris/Schön), der Pfadabhängigkeit (Sydow, Schreyögg, Dievernich) sowie des Zusammenhangs formeller und informeller Strukturen (Luhmann) erarbeitet, diskutiert und unmittelbar mit den Theaterszenen sowie mit dem eigenen Organisationserleben verknüpft.

- Schliesslich muss der Kurs vorhandene Managementkonzepte anbieten, mit denen konkrete Situationen und Strategien gestaltet werden können. Dies wird mit den Konzepten der Teamarbeit und der Partizipationsorientierung, des Coaching und innovationsorientiertem Human Resource Management sowie einer externen Interventionsform (systemische Beratung) erreicht. Die Vermittlung dieser Konzepte erfolgt massgeblich ebenfalls über die Erarbeitung von Gruppenpräsentationen und schriftlichen Gruppenarbeiten, in denen die Studierenden die Grundlagen aufarbeiten und bereits kritisch hinterfragt vorstellen müssen. Die Bezugnahme auf bereits gezeigte Theaterszenen bzw. den dahinterliegenden Fall unterstützt die Vorstellung und Fundierung dieser Konzepterarbeitung regelmässig.

Diese Eckpunkte werden zunächst über die Szenen und die Lehrgespräche inkl. theoretischer Blitzlichter und Anmoderationen wirksam. Zudem sind auch die Leistungsnachweise elementarer Bestandteil des Unterrichts. Dabei bereiten die Gruppen je spezifische Themen einerseits für eine ca. 30-minütige Präsentation und Diskussion im Unterricht sowie einen ca. 10 - 14-seitigen Kurzbeschrieb des Themas vor. Beides wird zu je 50% bewertet.

Hintergrund dieser Aufteilung ist, dass sich die Studierenden eigenverantwortlich mit dem notwendigen Hintergrundwissen versorgen, dies schriftlich in kompakten Texten ausdrücken sowie selbstständig im Unterricht weitervermitteln und mit dem „Publikum“ plausibel diskutieren können.

Insbesondere der Interaktionsgehalt und die Möglichkeit der Schärfung von Wahrnehmung und Reflexion über Diskurs und Diskussion gaben den Ausschlag für diese Leistungsform.



Kernelemente des Unterrichts

Wertschätzung durch Ad-hoc-Feedbacks und „Dichte Beschreibungen“

Das Feedback gehört generell zur didaktischen Basis des Kurses, und dies zu mehreren Momenten. Die Theatersequenzen an sich sind ein erster Augenblick, in dem das Feedback wichtig und zentral ist. Unsere Erfahrungen zeigen, dass sobald eigene Erfahrungen geäußert werden, diese nicht unkommentiert im Raum bleiben, sondern von den Studierenden selbst aufgegriffen und weiterbearbeitet werden. Ebenfalls wurde das Feedback des Dozierenden aktiv eingefordert. Insofern stimuliert bereits eine rudimentäre Theaterpädagogik zur Äusserung und zum Einfordern von Feedbacks.

In den Gruppenpräsentationen und Kurztexten sind jeweils extrem „dichte Beschreibungen“ entstanden, in denen die Verknüpfung von teils abstrakter Sozial- und Organisationstheorie mit alltäglichem Organisationserleben im Vordergrund stand. In diesen Beschreibungen hat sich teilweise die Reflexion von eigenen Erfahrungen niedergeschlagen. Diese Präsentationen und Texte sind im Kursverlauf – und nicht im Anschluss – entstanden, so dass auch die Einbeziehung von eigenem Erleben in unterschiedlichem Umfang erfolgen konnte und auch erfolgte.

Durch den Dozierenden wurde ein ausführliches qualitatives Feedback zu den Leistungsnachweisen gegeben. Dies erfolgte im Unterricht nach den Präsentationen, intensiver jedoch in eigens vereinbarten Feedbackgesprächen. In diesen Gesprächen wurden die Gruppenpräsentationen sowie die ausformulierten Präsentationstexte besprochen. Darin wurde die inhaltliche Substanz, die theoretische Aufarbeitung in ihrer Tiefenschärfe, die Prägnanz eines ausgewählten Falles mit entsprechenden Empfehlungen sowie – und dies ist zentral – die kritische Distanz sowohl zu theoretischen Ansätzen wie zum vorgeführten Fall besprochen. Die Studierenden zogen aus diesen Feedbackgesprächen nicht nur relevante Informationen für das Verfassen von Präsentationen und Kurztexten. Vielmehr sind diese Feedbacks als Instruktion und inhaltliche Vorbereitung der Master-Thesis verwendet worden.

Lehr- und Lernprozesse fördern: Der „Mechanismus“ erfahrungsaktivierender Praxisreflexion

Der didaktische Umgang mit dieser Inszenierung ist zunächst denkbar einfach. Das zentrale Thema des Moduls liegt in der Diagnose und Veränderung schwerfälliger, eingeschliffener organisatorischer Strukturen.

Aus dem genannten Manuskript stehen drei Szenen dramaturgisch ausgearbeitet und seitens Schauspielstudierender der Hochschule der Künste HKB (an der BFH) einstudiert zur Verfügung.

Diese Szenen setzen sich mit den üblichen Problemstellungen bei Beginn, bei fortgesetztem Prozess und am Schluss eines Veränderungsprojektes auseinander, ohne den bekannten moralischen oder gar pädagogischen Zeigefinger. Diese Szenen werden an den jeweiligen inhaltlichen Momenten im Modulverlauf eingesetzt. Nach kurzer thematischer Anmoderation durch den Dozierenden treten die Schauspieler auf und zeigen die jeweilige Szene. Der Rest der Lehrveranstaltung bleibt der unmittelbaren Reflexion des Gesehenen vorbehalten, der bislang als moderiertes Lehrgespräch, verknüpft mit Gruppenpräsentationen seitens der Studierenden angelegt ist. Darin werden die tiefen- und die Oberflächenebene herausgearbeitet und die Verwicklungen zwischen beiden handlungsorientiert aufgearbeitet.

Der didaktische Kern: Interaktive, verfremdende Aktivierung von Erfahrungswerten

Es zeigt sich dabei, dass dies nicht nur im Moment der Aufführung enorm einpräglich ist, sondern auch einen anhaltenden Erinnerungs- und Selbststrukturierungseffekt hat. Wir führen dies vor allem darauf zurück, dass hier komplexer, organisatorischer Alltag nicht textvermittelt und damit zum abstrakten Gedankenexperiment wird, sondern vor den Augen der Beobachter buchstäblich zum Leben erweckt wird. Die Studierenden erkennen sich in der Aufführung wieder, der Spiegeleffekt des Theaters beginnt zu wirken. Die anschließende Reflexion und Diskussion ist insofern längst keine abstrakte Diskussion eines fremden Falles mehr, auch wenn der Fall selbst verfremdet ist. In der Reflexion über den Fall wird die eigene Organisations-, zuweilen auch die eigene Führungserfahrung mitaktiviert und reflektierbar.

Der Bezug zum eigenen Erleben und Handeln muss insofern nicht mehr explizit hergestellt werden, dieser läuft automatisch mit. Erstaunlicherweise haben bislang nahezu alle Beobachter dieser Sequenzen (nicht nur Master-Studierende, sondern auch EMBA-Studierende sowie Berater und Führungskräfte in der Executive-Weiterbildung) Erfahrungen mit organisatorischer Veränderung, und diese sind vielfach nur bedingt positiv. Das Entdecken dieser bislang stillen Gemeinsamkeit und die Entdeckung von spezifischen Hintergründen dieser Erfahrung waren bislang einer der regelmässigen Aha-Effekte seitens der Beobachter und eine gute Basis für die konstruktive Diskussion adäquater und effektiver Vorgehensweisen beim Wandel in Organisationen.

Das Ergebnis: Theoriebasierte Schärfung der Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit

Im Unterricht entstehen somit drei zentrale Präsenzen: Zunächst wird organisatorische Praxis in ihrer oberflächlichen Einfachheit sowohl kognitiv wie auch emotional nahezu greifbar, sie erscheint in einer kaum vergleichbaren Präsenz. Zweitens wird die weitgehend unreflektierte Organisationserfahrung der Beobachtenden aktiviert und durch die Vorlage des Stücks vor allem als Vergleich und Allegorie bzw. als Metapher formulierbar. Beides ruft seitens

der Studierenden eine seltene Form der Konzentration hervor; die Studierenden selbst sind, ebenfalls nahezu physisch, in anderer Form präsent. Im Folgenden wird es nun möglich, die oberflächliche Einfachheit des Organisationsalltags durch die spielerische Heranzitierung sozialwissenschaftlicher Theoriestücke sukzessiv zu dekonstruieren und geradezu schichtweise die dahinterliegende Komplexität freizulegen sowie gestaltungsfähig zu entdecken.

Die Differenz von Sichtbarem/Beobachtbarem und Unsichtbarem/Unbeobachtbarem wird nachvollziehbar, die ansonsten nur rhetorisch platzierte Nützlichkeit wissenschaftlichen Wissens unmittelbar erkennbar.

Der Effekt für den Umbau eigener Reflexionspraxis unter Nutzung von teils auch abstrakt formulierten Theoriestücken wurde in der Nachbereitung und in weiterführenden Gesprächen mit den Studierenden sichtbar. Dies hat auch dazu geführt, dass in den Gruppenpräsentationen in den Illustrationen an vielen Stellen eigene Organisations- und zuweilen sogar Führungserfahrungen aufgegriffen, vorgestellt und mit den Studierenden in Eigenregie besprochen wurden.



Autonomieförderliche Lernumgebung: Die Produktivität künstlerischer Anregung

Der Anspruch der Lehrveranstaltung liegt darin, theoretisches Abstraktionswissen gestaltungsorientiert mit Alltagshandeln zu verbinden. Das Theater leistet dafür einen zentralen Baustein, es wirkt als „Leim“ der o.g. drei Elemente des Unterrichts (vgl. Abb. 2). Dies liegt unseres Erachtens an Aspekten, die das Theater als pädagogisches Medium einzigartig machen.

Kunst verschafft offenbar systematisch einen anderen Zugang zur Welt, indem es über spezifische Formen und Kombinationen von Gegenständlichkeit, Konzentration und Wahrnehmbarkeit verfügt und einsetzt.

Aus einer breiter angelegten Evaluation des Unterrichts und eigener Beobachtungen im Unterricht konnten folgende Punkte herausgeschält werden, in denen die Anregung durch das Theater zur Geltung kommt:

- a. Kontakt zum Gegenstand:** Mit einer Echtzeitperformance im Unterricht kann man den darin ablaufenden sozialen Prozess nahezu berühren, soziale Systeme erscheinen darin verkörperlicht. Im Unterricht ist der Kontakt mit beidem – der körperlichen wie auch der sozialen Realität – nahezu unausweichlich.
- b. Erwachen der Kommunikation:** Es findet eine spürbare und extrem rasch ablaufende Aufmerksamkeitsfokussierung bei den Studierenden statt. Man steht sofort mitten in einem dynamisch ablaufenden Prozess, die Performance bindet sofort Aufmerksamkeit bis weit in die Lehrgespräche hinein. Dabei zeigt die Erfahrung, dass regelmässig mehr Aufmerksamkeit verfügbar wurde als in anderen Unterrichtsettings. Im Lehrgespräch bzw. in den verknüpften Gruppenpräsentationen äusserten die Studierenden auf Basis dieser Bindung Spontanreflexionen, in denen sie die unmittelbare Beobachtung mit dem eigenen Erleben verbanden. Es fand insofern eine extrem lernförderliche Stimulierung der Kommunikation zwischen den Studierenden statt, die nur behutsam und rahmengebend vom Dozierenden gelenkt werden musste.

c. Anreicherung von Sinneserfahrungen:

Ein weiteres lernförderliches Mittel liegt unserer Meinung nach in der still ablaufenden Anreicherung der Beobachtung durch sinnliche Erfahrungen. Die kühle Rationalität der theoretischen Abstraktion wird durch „Fleisch und Blut“, gezeigte und reflektierte Emotionalität von Organisationsprozessen massgeblich ergänzt. Die Ausdehnung der Sinn- und Erlebniszonen des Lernens verschafft eine plastische und nachhaltige Erinnerung.

d. Distanzerhaltung:

Der Einsatz von Rollenspielen, Planspielen und Ähnlichem hat üblicherweise den Nachteil, dass sich die Studierenden entweder gar nicht oder zu intensiv darauf einlassen. Beim Schauspieleinsatz liegt der Vorteil, dass die Studierenden a) sich nicht gegen ihren Willen einbringen müssen und b) ihre für die nötige Reflexion notwendige, neutrale Beobachterrolle in der Hitze des Gefechts nicht verlieren. Die Autonomie des Studierenden wird respektiert und stimuliert.

Über diese Punkte werden zentrale Aspekte im Unterrichtserleben der Studierenden angesprochen, die kaum ein anderes Setting in dieser Dichte und Intensität hervorbringen kann. Ein theaterpädagogisch inspirierter Unterricht ist grundsätzlich stimulativer angelegt, er setzt auf die autonome Erzeugung von Resonanzen, sowohl im Studierenden als auch in den Interaktionsmomenten. Im Kern, so unsere Beobachtung, hilft diese Lehr-/Lernanlage, die Vermittlungsrichtung zeitweise im Unterricht umzukehren: Es wird Eigen-Erfahrung für die Studierenden nicht nur in neuer Form zugänglich gemacht, zudem wird auch deren Äusserung provoziert, ‚hervor gekitzelt‘. Dies geschieht wiederum in völliger Autonomie der Studierenden, allerdings wird das Ausleben dieser Autonomie auch gezielt provoziert. Kurz gesagt spielt diese Lehr-/Lernanlage mit unterschiedlichen „Druckrichtungen“. Es geht nicht mehr um klassische Wissensvermittlung mit dem Ziel des „Eindrucks“ sondern führt darüber hinaus „vom Eindruck zum Ausdruck“ (Artho et al. 2010).

Handlungskompetenzen aufbauen

Die Unterrichtsgestaltung zielt auf die unmittelbare, nicht-triviale Verknüpfung von alltäglichem Handlungswissen und latenten, komplexen sozialen Strukturen, die dieses Wissen und Handeln hervortreiben und beeinflussen. Die Alltagsnähe der dramatischen Inszenierungen ist dabei nur der Ausgangspunkt des Kurses für die Arbeit am Handlungswissen. Vielmehr wird über die dadurch stimulierte Reflexion der eigenen Praxis mit einem extrem hohen Autonomiegrad möglich. Der Unterricht zielt insofern auf die Aktivierung der handlungsleitenden Tiefenstrukturen der Studierenden, auf die stille oder geäußerte Reflexion und Weiterentwicklung von Alltagstheorien und auf die Umgestaltung der je eigenen Praxis. Die Ergebnisse der Studierendenbefragung, die ein Semester nach dem Kurs durchgeführt wurde, zeigt auf, dass zentrale Inhalte der Veranstaltung verinnerlicht und insbesondere die Form der Vermittlung zu einem veränderten Umgang mit der Alltagsrealität und der Alltagsorganisation geführt haben. Dies geschah sicherlich nicht isoliert durch diesen Kurs, aber insbesondere die Wechselwirkung mit anderen Kursen (etwa dem krisenorientierten Modul KTOP oder dem in Form einer dreitägigen Organisationssimulation realisierten Modul „Strategieimplementierung“) hat diese Reflexions- und Umgestaltungseffekte massgeblich mit bewirken können.

Perspektiven

Der Ausbau dieses didaktischen Formats in Richtung einer Weiterführung dieser Szenen mit Intervention der Studierenden in die Aufführung (vergleichbar mit dem Forumtheater) durch das Weiterspielen der Szenen in Form von Simulationen in unterschiedlichsten Zusammensetzungen und Zielen ist in unmittelbarer Vorbereitung. Generell wird mit dieser didaktischen Form angestrebt, von dem klassischen Ziel der kognitiven Beeindruckung zu einer Systematik zur Unterstützung von reflektiertem Erleben und reflektiertem Ausdruck zu gelangen. Es existiert das ausdrückliche Interesse seitens einzelner Masterstudierender, an dieser Weiterentwicklung mitzuwirken. Parallel dazu existieren im Forschungsschwerpunkt Corporate & Business Development anwendungsorientierte Forschungsprojekte, die den produktiven Einsatz von Theater und Theaterpädagogik zur Vermittlung komplexen Wissens zum Gegenstand haben. Wichtig ist hier das Projekt WITRA (Endrissat et al. 2010), das die Erforschung von Vermittlungspotenzialen in den Medien der Kunst zum Gegenstand hat. Insofern ist dieser Kurs sowohl Umsetzung von Forschungsergebnissen wie auch selbst Forschungsgegenstand.

Literatur

Artho, S.; Wetzel, R., Saborowski, S. (2010): Lumen trifft Witra. Präsentation des Witra-Projektes vor der theaterpädagogischen Beratung „LUMEN“, Berlin (D).

Endrissat, N.; Wetzel, R.; Artho, S. (2010): „Science goes Art“ – Wissenstransfer über Methoden der Kunst. In: Präsenz. Magazin des Fachbereichs Wirtschaft & Verwaltung der BFH, Mai 2010, S. 21.

Wetzel, R.; Regber, H.; Stahn, G. (2008): To Change or not to Change? Über die wunderliche Welt des Wandels in Organisationen. Zürich: Versus.