



DR. CLAUDIA  
BOROWY

ist promovierte Theaterwissenschaftlerin und Journalistin mit 12 Jahren Berufserfahrung als Theater-Regisseurin, zahlreichen Inszenierungen in Stadt- und Privattheatern, u.a. in München, Zürich und Stuttgart, und Autorin von Theaterstücken und TV-Drehbüchern. Darüber kann darüber hinaus auf über zehn Jahre Berufserfahrung in der Kommunikationsbranche zurückblicken, u.a. als Concept Developer, Kreativdirektorin und Geschäftsleitungsmitglied bei führenden Internet-/Multimedia-Agenturen. Die fachlichen Schwerpunkte lagen in den Bereichen Unternehmenskommunikation und Entwicklung von HR-Konzepten.

## Botschaften auf emotionaler Ebene

*Interview mit Dr. Claudia Borowy zum Businesstheater als Instrument der Kommunikation und der Personalentwicklung*

Die Fragen stellte Dirk Heinze, Chefredakteur, [office@kulturmanagement.net](mailto:office@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Das Businesstheater als Möglichkeit interner Kommunikation und Personalentwicklung wird immer populärer. Was macht diese Methode für Unternehmen so attraktiv?

**Dr. Claudia Borowy:** Unternehmenskommunikation findet bisher vorwiegend über Kanäle und Kommunikationsmittel statt, die eher die rationale, kognitive Ebene adressieren, weniger die Emotion. Genau da setzt Businesstheater an, indem es Botschaften auf eine spielerische Art und Weise vermittelt und auf einer emotionalen Ebene verankert.

Indem wir mit unseren verschiedenen Spielformaten – von der Inszenierung bis zur Improvisation – typische Kommunikationssituationen in Unternehmen bzw. Organisationen spiegeln und auf unterhaltsame Weise Kernbotschaften herausarbeiten, liefern wir Mitarbeitern eine Projektionsfläche für ihr eigenes Kommunikationsverhalten. Wir schaffen sozusagen eine Laborsituation, in der wir untersuchen können, welche kommunikativen Verhaltensweisen welche Reaktionen hervorrufen und wie mögliche Konflikte gelöst werden können. Dadurch öffnen wir das Bewusstsein, wir sorgen für einen sog. Unfreeze-Effekt, d.h. wir lösen Verkrustungen, erzeugen eine Bereitschaft, sich insbesondere mit negativ besetzten Themen – wie z.B. Konfliktsituationen, Veränderungsprozesse etc. – auseinanderzusetzen.

Dabei spielt Humor eine große Rolle. Ganz im klassischen Theaterverständnis setzen wir Humor und Komödiantik als Instrument zur (Selbst-) Erkenntnis ein. Dabei distanzieren wir uns ganz klar von platter Comedy. Wir wollen keine Schenkelklatscher, kein Lachen auf Kosten anderer, sondern das leise, wertschätzende Augenzwinkern, die Selbstironie, das Lachen und Bewusstwerden über sich selbst und über die Rollenbilder und Verhaltensmuster, die man aus seinem täglichen Berufsleben kennt.

Ein weiteres Kriterium, das das Businesstheater von anderen klassischen Kommunikationsmitteln in der Unternehmenskommunikation unterscheidet, ist seine Interaktionsfähigkeit: Wir begreifen Theater nicht als Einbahnstraßen-Kommunikation, bei der Mitarbeiter passiv „beschallt“ werden. Businesstheater ist ein aktivierendes Format, das bewusst den Austausch, die



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

Auseinandersetzung und die gemeinsame Bearbeitung mit dem Publikum sucht.

Dazu haben wir spezielle Formate entwickelt, z.B. das Forumtheater. Vor allem mit diesem Format setzen wir als emotionales Interventionsinstrument für Veränderungsprozesse oder andere konfliktbesetzte Themen sehr häufig ein. Darin können wir unser Publikum in einer Mischung aus inszenierten Szenen und Improvisation aktiv am Geschehen beteiligen, indem wir sie einladen, Regie zu führen. Dieser Vorgang verbindet zwei Mehrwehrt bei den Teilnehmern, vor allem, wenn es sich um Führungskräfte handelt: Das Publikum wird zu Regisseuren. Dadurch übt es Führung aus. Die Teilnehmer führen die Schauspieler indem sie ihnen vermitteln müssen, wie sie ihr Verhalten in einer bestimmten Szene, einer Situation verändern sollen, um ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Das hört sich eigentlich ganz einfach an, erweist sich aber in der Klarheit und in der Frequenz, mit der interveniert wird, als gar nicht so einfach.

Der zweite wichtige Vorteil des Formats Forumtheater ist die Wahrung des individuellen Schutzbedürfnisses: Niemand muss selbst auf die Bühne – und fürchten, sich vor seinen Vorgesetzten und Kollegen zu exponieren. Der Dialog, manchmal auch die Auseinandersetzung über unterschiedliche Regieanweisungen zu ein und derselben Situation wird durch einen erfahrenen Coach moderiert, der an der Schnittstelle zwischen Schauspieler und Publikum agiert und in einem grundsätzlich ergebnisoffenen Prozess sicher stellt, dass sich dennoch bestimmte Kernbotschaften bzw. Erkenntnisse vermitteln.

Um Mitarbeiter ganz gezielt mit ihren eigenen kreativen Ressourcen zu konfrontieren und ihr kreatives Potenzial frei zu legen, das sie sich in der Regel im „normalen“ Berufsalltag nicht gestatten, setzen wir neben dem Forumtheater auch Theater-Workshops ein. Angeleitet durch einen Coach entwickeln wir mit Mitarbeitern szenische Formate, also kleine Theaterstücke oder Film-Episoden zu vorgegebenen Themen. Auch hier liegt die Attraktivität der Methode darin, dass wir auf spielerische Art Lösungsansätze für Konfliktsituationen oder Veränderungsprozesse erarbeiten.

**KM:** Können Sie Beispiele nennen, welche Problemfelder durch Unternehmenstheater thematisiert werden?

**CB:** Unternehmenstheater eignet sich vor allem als Interventionsformat für alle Formen und Stadien von Veränderungsprozessen in Organisationen und Unternehmen. Klassische Felder, in denen eine spielerische Spiegelung/Bearbeitung sehr viel Sinn macht, ist beispielsweise die Veränderung von Organisationsstrukturen, also die Fusion von Unternehmen, Abteilungen oder Standorten und die damit zusammenhängenden kommunikativen Herausforderungen. Damit impliziert sind Themen wie Motivation und Teambuilding, aber auch alles, was mit der Unternehmenskultur im allgemeinen zu tun hat.



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

Also die Einführung neuer Unternehmensleitlinien, Führungsthemen (Führungsstil, Mitarbeiterkommunikation) oder das weite Feld Diversity.

Darüber hinaus können szenische Trainingsformate alle klassischen Personalentwicklungs- und Schulungsthemen bedienen: vom Kommunikationstraining über Kreativitätstraining bis hin zum Verkaufs- und Vertriebstaining.

**KM:** Wie sind die Reaktionen bei den Mitarbeitern, wenn sie sich z.B. in bestimmten Szenen wiedererkennen?

**CB:** Die Reaktionen sind überwiegend positiv, nicht nur im aktiven Erleben während der Performance selbst, sondern auch in der Reflexion. Das wissen wir durch unsere Evaluationen, die wir zu jedem Projekt durchführen. Häufiges Feedback sind Sätze wie: „Zu dem und dem Thema bleiben mir Bilder im Gedächtnis.“ „Ich hab mich in vielen Situationen wieder erkannt. Genau so fühle ich mich.“ „Ich fand’s gut, dass das Thema überhaupt mal so offen thematisiert wurde.“

Grundlage für diese positiven Feedbacks und für den erfolgreichen Einsatz von Business theater-Formaten sind allerdings zwei Dinge: Wichtig ist erstens, dass sich unser Publikum mit dem, was wir auf der Bühne präsentieren bzw. spiegeln, grundsätzlich gewertschätzt fühlen. Als Akteure sind wir da auf einem schmalen Grad unterwegs: wir dürfen und sollen bewusst Finger in Wunden legen, aber wir zeigen nicht mit dem Finger auf Andere und wir agieren nicht dogmatisch. Nur mit einem wohlwollenden und zugleich lösungsorientierten Blick auf die kleinen und großen Unzulänglichkeiten, die wir alle kennen, werden wir eine positive Bereitschaft zur Auseinandersetzung, zur Interaktion erreichen. Wichtig ist es, die Motive hinter Haltungen und Handlungen transparent zu machen und zugleich zu hinterfragen.

Dies alles können wir nur dann erreichen, wenn wir zweitens ein sehr genaues Verständnis von den Problemstellungen, den Hintergründen und den kulturellen Grundstimmungen in der Organisation, im Unternehmen haben – und zwar aus Sicht der Management- und Mitarbeiter-Ebene. Nur wenn es uns gelingt, in den Szenen 100% authentisch und ganz nah an den unternehmensspezifischen Themen zu sein, werden wir auf eine positive Akzeptanz beim Publikum stoßen. Das setzt eine sehr intensive Recherche im Vorfeld der Stückentwicklung voraus.

**KM:** Hat es auch schon Fälle gegeben, wo Teilnehmer die Veranstaltung vorzeitig verlassen haben?

**CB:** Nein, ganz im Gegenteil. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass Mitarbeiter die Chance nutzen, bestimmte (Konflikt-)Themen durch die Anstöße in unseren Szenen überhaupt anzusprechen, sich darüber auszutauschen und auch konstruktiv zu streiten. Natürlich gibt es immer Zuschauer, die mit Theater erst mal weniger anfangen können als andere, die vielleicht



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

auch nicht so geübt darin, Theatersprache zu dechiffrieren. Aber auch die lassen sich von der Methode ansprechen und attestieren uns, dass wir ein Thema auf eine ungewöhnliche und dennoch zielführende Weise bearbeitet haben.

Unser Fazit: Wichtig sind die oben genannten Voraussetzungen für ein positives Erleben. Wenn die nicht erfüllt sind, kann ich mir durchaus vorstellen, dass das Publikum sich verweigert bzw. aufsteht und geht.

**KM:** Sind die von Ihnen geschilderten Probleme des beruflichen Alltags nicht auch in Kulturbetrieben zu finden? Müsste sich nicht dann auch die Idee des Unternehmenstheaters beispielsweise an einem Museum erfolgreich anwenden lassen?

**CB:** Unbedingt. Wir stehen aktuell sogar gerade mit einem Kunden aus dem Museumsbereich in Kontakt, wo es um die Begleitung eines Veränderungsprozesses geht, genauer gesagt um die Annäherung und Sensibilisierung für die Dimensionen Wirtschaftlichkeit und künstlerischer Anspruch.

Businesstheater beschränkt sich in seinem Aktionsradius nicht auf Unternehmen, sondern lässt sich überall dort sinnhaft anwenden, wo Menschen in Organisationen, also auch in bestimmten (hierarchischen) Strukturen und Prozessen interagieren und kommunizieren.

**KM:** Wie ändert sich eigentlich die Rolle der Theatermacher oder des Regisseurs, wenn er für Unternehmen Szenen aufführt statt vor einem "normalen" Publikum?

**CB:** Als Theatermacher vollziehen wir im Businesstheater einen Rollenwechsel hin zum Dienstleister. Das heißt, wir erhalten oder erfragen von unseren Auftraggebern klare kommunikative Zielsetzungen, die mit einer Businesstheateraufführung oder einem szenischen Training erreicht werden sollen. Also zum Beispiel: Was genau soll mit dem Einsatz von Businesstheater im Rahmen eines Veränderungsprozesses oder einer Mitarbeiter-Tagung erreicht werden? Welche Botschaften sollen transportiert werden? Daran knüpfen sich dann weitere Fragen an, zum Beispiel: wie hoch soll der Grad an Aktivierung und Interaktion sinnvollerweise sein, wie groß soll der Unterhaltungsfaktor sein, etc. Unsere Aufgabe besteht darin, auf Basis dieses Briefings die richtigen, also zielführenden Spiel- oder Trainings-Formate zu entwickeln. Ob uns das am Ende gelungen ist, evaluieren wir in der Regel direkt nach der Aufführung durch Publikumsbefragungen und natürlich in Auswertungsgesprächen mit unseren Auftraggebern.

Die Rolle des Dienstleisters impliziert also auch ganz klar eine Beratungsleistung. Es geht darum, die Kundenbrille aufzusetzen, herauszufinden, wo drückt der Schuh, was ist das Thema hinter dem Thema, und zwar nicht nur aus der Perspektive der direkten Auftraggeber – in der Regel Unternehmensentscheider in den Bereichen Kommunikation und Personal – sondern auch



... Interview mit Dr. Claudia Borowy

und vor allem aus Sicht der Mitarbeiter quer durch alle Hierarchien und Fachabteilungen. Um das herauszufinden sind für uns Mitarbeiter-Interviews ein ganz wichtiges Mittel in der Vorbereitung und Themenrecherche. Hier erhalten wir ein differenziertes Bild über Stimmungen, Motive und Haltungen, die wir dann so auf der Bühne „spiegeln“ können, dass sich die Mitarbeiter darin auf eine wertschätzende Art wiedererkennen. Persönliche Voraussetzung für die Rolle des beratenden Dienstleisters ist dabei nicht nur das Wissen und der handwerklich-professionelle Anspruch des Theatermachers, der genau um die Produktions- und Wirkungsprinzipien von Theater weiß. Mindestens genau so wichtig ist ein fundiertes Business-Knowhow und ein sehr praktisches Verständnis für die Funktionsmechanismen und Konfliktfelder in Organisationen und Unternehmen. Als Business-Theater-Macher muss ich sehr genau wissen, wie Unternehmen/Organisationen ticken, welche Soll-Bruchstellen und welche Kommunikationsbedürfnisse sie haben und vor allem: Welche Bedürfnisse Menschen haben, die in diesen Organisationen arbeiten.

**KM:** Frau Dr. Borowy, vielen Dank für das Gespräch!¶

**WEITERE INFORMATIONEN:**

*inszenio* veranstaltet regelmäßig Guckkästen, also live-Demos mit Ausschnitten aus ihrer Arbeit. Der nächste findet im Rahmen der Langen Nacht der Weiterbildung am 23.09.2010 von 16:00 - 20:Uhr in den Räumen von *inszenio* in der Schwedter Straße, Berlin statt. Interessierte sind herzlich eingeladen.

### Neues auf dem KMN Portal

- Wie groß ist die Bedeutung von Social Media in der Kulturmarketing-Praxis tatsächlich?
- Das kulturelle Erbe im Netz ausbauen
- Social Media, Web 2.0, Communities und ihre strategische Bedeutung für Kunst und Kultur
- Kulturmanagement: Eine Frage von Takt und Technik
- Studie: Welche Rolle spielen Kinder in der Kulturpolitik?
- Interview und Umfrage zum Musikschulgesetz in Brandenburg
- MB21 - Mediale Bildwelten. Deutscher Multimediapreis für Kinder und Jugendliche u.v.a.m.

Details: [www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)