

# Wenn Theater zum Survival-Training wird

Methoden der Theaterarbeit im Arbeits-  
und Ausbildungsalltag der Wirtschaft  
Bundesakademie für kulturelle Bildung, Wolfenbüttel

erstellt für das Forum „Theaterpädagogik in der Wirtschaft“  
im Bundesverband Theaterpädagogik e.V.

Bundesverband  
Theaterpädagogik e.V.

 theater&mehr  
entwicklung erleben



## **Inhaltsverzeichnis**

Vorbemerkung.....	4
Programm.....	4
Tag 1.....	4
Tag 2.....	4
Kultur und Arbeit.....	5
Was erwarten Wirtschaft und Betrieb? .....	10
Olaf Grund, Berlin, Lufthansa .....	10
Stefan Holtel, München, Vodafone.....	11
Christian Hoffmann, Berlin, Spielplan.....	11
Was will die Wirtschaft – Was kann das Theater? 11	
Raimund Finke, Köln, Bundesverband Theaterpädagogik .....	11
Stefanie Theiss, Braunschweig, szenenmacher & co Roland Voß, Wolfsburg, VW Coaching .....	11
Jörg Pauli, Solingen, theater&mehr .....	12
Diskussion .....	13
Schwerpunkte setzen in der Aus- und Weiterbildung für Wirtschaftsberufe.....	14
Tina Voß, Hannover, Voß Zeitarbeit GmbH.....	14
Horst Junker, Hannover, OPMC Unternehmensberatung.....	14
Arbeitsgruppenergebnisse.....	14



**„Das Theater  
ist die Arena,  
in der sich eine  
lebendige Konfrontation  
ereignen kann.“  
(Peter Brook)**



## Vorbemerkung

Die Wirtschaft sucht mit Akribie nach Rezepten für die Vermeidung von Reibungsverlusten im harten Konkurrenzkampf. Theaterschaffende orientieren sich neu und sehen sich im Besitz geeigneter Techniken, die beiden Seiten das Überleben leichter machen können. Das Publikum ist nicht mehr die gesichtslose Menge im Dunkel des Zuschauerraums, es sind der Mitarbeiter im Call-Center, die Kollegin in der zweiten Führungsebene, Betriebsräte oder Geschäftsführungen in Versicherungshäusern oder Bankzentralen.

Die Fusion Theater und Wirtschaft ist so neu nicht mehr, aber bisher wurde die Effektivität dieser Verbindung nur von Seiten der Ökonomen unter die Lupe genommen. Das Wolfenbütteler Gespräch zu diesem Thema will untersuchen, was denn dran ist am Phänomen „bedarforientierte Theaterarbeit“. Die Gesprächspartner und Gesprächspartnerinnen sind Profis in Personalentwicklung, Unternehmensberatung, Theaterpädagogik und Theaterforschung.

Soweit der Ausschreibungstext zur Tagung. Das Programm gestaltete sich wie folgt:

## Programm

### Tag 1

- **14.00 Uhr Begrüßung, Thomas Lang, Bundesakademie für kulturelle Bildung Einführung, Dr. Mechthild Klotz**
- **15.00 Uhr Kultur und Arbeit, Professor Dr. Peter Bendixen, Universität Hamburg**
- **17.00 Uhr Was erwarten Wirtschaft und Betrieb?, Moderation: Thomas Lang, Bundesakademie für kulturelle Bildung**
- Berichte und Darstellungen von Stefan Holtel, München, Vodafone Pilotentwick-

lung

Christian Hoffmann, Berlin, Spielplan  
Stefanie Theiss, Braunschweig, szenenmacher & co  
Roland Voß, Wolfsburg, VW Coaching und anderen

- **20.00 Uhr Was will die Wirtschaft? Was kann das Theater: Moderation Dr. Mechthild Klotz, Hannover**

- Theater zwischen Kunst und Bedarfsorientierung  
Einstiegsbemerkungen von: Raimund Finke, Bundesverband Theaterpädagogik Köln  
Horst Junker, Hannover, Unternehmensberater und eine Diskussion mit:  
Stefan Holtel, München, Vodafone,  
Jörg Pauli, Solingen, theater&mehr  
Stefanie Theiss, Braunschweig, szenenmacher & co  
Roland Voß, Wolfsburg, VW Coaching und anderen

### Tag 2

- **09.00 Uhr Schwerpunkte setzen in der Aus- und Weiterbildung für Wirtschaftsberufe: Tina Voß, Hannover, Bundesverband junger Unternehmer**

- **10.30 Uhr Arbeitsgruppen**

- Arbeitsgruppe 1: Theaterarbeit zur Personal- und Qualifikationsentwicklung. Mittel zur Mobilisierung von Leistungsreserven und zur Erschließung betrieblicher Potentiale? Die methodische Debatte

Arbeitsgruppe 2: Theaterarbeit in der betrieblichen Bildung als ästhetische Erziehung? Die Kunst-Pädagogik-Debatte

Arbeitsgruppe 3: Kunst, Kultur und Kommerz. Die gesellschaftspolitische Debatte

- **12.00 Uhr Berichte aus den Arbeitsgruppen**
- **13.30 Uhr Ende der Tagung**



## Kultur und Arbeit

Vortrag von Prof. Dr. Peter Bendixen, Universität Hannover

Eine Untersuchung der Beziehungen zwischen Kultur und Arbeit wäre vielleicht etwas einfacher, wenn es klipp und klar um *Kunst* und Arbeit ginge. Ich könnte verschiedene Fragen stellen und mögliche Antworten zu geben versuchen:

- **Kunst in der Arbeitswelt**
- **Arbeiten in der Kunstwelt**
- **Arbeiten als Kunst**
- **Die Ästhetik der Arbeitsverhältnisse.**

Auch wenn ich „Kunst“ als einen grenzoffenen Begriff verstehe, der alle traditionellen Kunstgattungen europäischen Gepräges umfasst, der also die Unterhaltungskunst ebenso wie die Volkskunst und vielleicht auch noch die Kunsthandwerke und die Architektur (wenn sie nicht als Bauingenieurtechnik aufgefasst wird), und sogar dann noch, wenn ich die Kunstauffassungen der Afrikaner oder des islamischen Orients mit ins Visier nehme, hätte ich noch lange nicht den Begriff „Kultur“ zufassen. Kunst ist gewiss ein Bestandteil der Kultur, aber diese Einsicht bringt uns nicht weiter. Kultur verstehe ich als eine sich historisch spezifizierende Lebenspraxis, die an einem bestimmten Ort, in einer Region oder einem Land zur gleichen Zeit variierende, divergierende und manchmal konfligierende Formen entstehen lässt. Kunst verstehe ich als eine Form, das Leben zu verstehen. Ich bin mir der Vagheit dieser Erklärung bewusst, will mich aber nicht auf einen akademischen Diskurs mit Kunstwissenschaftler einlassen.

Mir ist natürlich bewusst, welchem Sinn und Praxisbezug diese Veranstaltung folgt. Ich könnte mich also, um mich vor allen definitorischen Diskursen über den Kulturbegriff zu drücken und dennoch auf der sicheren Seite zu sein, kurzerhand auf Kunst mit dem Hintergedanken „Theater“ beschränken und mich direkt der Frage zuwenden, ob und gegebenenfalls wie theat-

ralische Elemente in der Arbeitswelt oder allgemein in der Wirtschaft eine Rolle spielen könnten.

Ich sage ganz bewusst „eine Rolle spielen“ und will damit andeuten, dass die Arbeitswelt, so wie sie jeder in der Wirtschaft erleben kann, selber ein – wenn ich es so nennen darf – inszeniertes und dramaturgisch wohldurchdachtes Lebenstheater zu arrangieren pflegt, mit vorgegebenen Rollenverteilungen und einer eingebauten Zielstrebigkeit zu den Betriebsergebnissen als Höhepunkten der Handlung. In den meisten Fällen ist auch klar, wer Regie führt, wer die Kulissen schiebt, wer als Hauptfiguren die Szene beherrscht und welche Sanktionen zu erwarten sind, wenn jemand „aus der Rolle fällt“.

In diesem alltäglichen Rollenspiel könnte ein richtiges, ein professionelles Theater durchaus selber eine Rolle übernehmen, also Theater im Theater spielen. Es könnte eine in der Praxis oft herbeigesehnte Katharsis des Alltagstheaters bewirken und so einen Beitrag zur Effizienzsteigerung auf dem Weg zu glänzenden Betriebsergebnissen liefern.

Ich habe dies alles im Konjunktiv ausgedrückt, weil ich weder meinen eigenen Ausführungen noch Ihren Beratungen während dieser Tagung vorgreifen will. Viel wichtiger aber erscheint mir, das weiter ausgreifende Thema „Kultur und Arbeit“ doch etwas genauer auszuleuchten. Wir werden sehen, dass es nicht ausreichend, ein paar erläuternde Hinweise im Proscenium zu geben und dann läuft das Stück eben in bekannter Weise ab. Es geht vielmehr um den szenischen Hintergrund, den die Arbeitswelt gerade auch kulturell zu errichten pflegt und der mehr bedeutet als nur eine Kulisse.

Ich beginne mit der unumgängliche Frage, was wir eigentlich unter Kultur verstehen können, wenn es denn mehr sein soll als Kunst. Eine allgemeine, von Soziologen und Anthropologen abgeseignete Definition von Kultur würde uns, selbst wenn es sie gäbe, nicht viel helfen. Sie würde von so hoher Abstraktion sein müssen, dass wir den Zusammenhang zur Lebenswirklichkeit jedes Mal erst mühsam und umständlich konstruieren müssten, um einigermaßen Bodenhaftung zu bekommen. Soziologen und andere Kul-



turwissenschaftler würden nämlich ihr Kulturverständnis so allgemein formulieren wie die Mathematiker ihren Zahlenbegriff unter Einschluss der Unendlichkeit und der Virtualität.

Der so beliebte akademische Versuch, einen möglichst umfassenden Begriff für die Sache zu bestimmen, mit dem sich eine Wissenschaft beschäftigt, ist eine Form der verbalen Besitzergreifung eines abstrakten Territoriums, damit sich die betreffende Wissenschaft für allein zuständig erklären kann. Es darf eben nicht sein, dass sich ein nicht Eingeweihter von außen einmischt und womöglich das eine oder andere Wort mitreden will. Man hat also seinen Kanon an Fachbegriffen, mit denen im großen Bogen das Gebiet abgesteckt wird, über das diese Wissenschaft nunmehr allein gebietet. Diese begriffliche Grenzziehung muss so fugendicht sein, dass kein trojanisches Pferd einer fremden Wissenschaft in diesen geheiligten Bezirk eindringen und Schaden anrichten kann – auch in der Computerwelt spricht man, glaube ich, gelegentlich von trojanischen Pferden, meist aber von Viren und Würmern.

Eine solche weit ausladende Grenzziehung ist die in der Soziologie häufig anzutreffende und in unzähligen verbalen Varianten abgegebene Erklärung, dass Kultur alles von Menschengestalt und Menschenhand der Natur Abgerungene und für die Lebensgestaltung Umgeformte bedeutet. Hier kommt der Unterschied zwischen Natur und Kultur ins Spiel, und fast könnte man geneigt sein, die **Arbeit als das zum Leben Naturnotwendige** und die **Kultur als die Vision vom guten Leben** zu begreifen. Dies hätte für die Gesellschaftswissenschaften den wissenschafts-strategischen Vorteil, dass sie dezidiert für die Überwindung des Naturnotwendigen steht, also zivilisatorisch einen höheren Rang beanspruchen kann als die Naturwissenschaften, die sich ja „nur“ mit Dingen befasst, so wie sie sind. Im übrigen gibt es dann keine Kultursoziologie, sondern Soziologie ist Kulturwissenschaft.

Zwischen diesen beiden steht die Ökonomie, die sich seit je her mit der Entscheidung schwer getan hat, ob sie nun eine den Naturwissenschaften nahestehende, wenn nicht gar ihr zugehörige technische Wissenschaft ist oder ob sie zu den Gesellschaftswissenschaften zu rechnen ist und somit als eine spezifische Soziologie

verstanden werden muss. Die Ökonomie ist nun aber gerade jene Wissenschaft, in die die Begriffe „Arbeit“, „Arbeitswelt“, „Betrieb“ und „Wirtschaft“ fallen. Es hängt also für die Frage des Verhältnisses von Kultur und Arbeit viel davon ab, ob wir der Ökonomie erlauben wollen, sich als eine Sozialtechnik der dinglichen Organisation von Arbeit zur Schaffung des zum Leben Notwendigen zu verstehen, oder wir von ihr verlangen, dass sie sich mit Fragen der Schaffung von Verhältnissen für das gute Leben, also Kultur, befasst.

Bleiben wir bei dem gängigen Selbstverständnis der Ökonomie, dann tummelt sie sich mit ihrem tatsächlichen Erkenntnisinteresse lediglich in einem Vorfeld des Zivilisierten oder Kultivierten und arrangiert maschinenähnliche Rationalitätsverhältnisse. Ökonomen haben immer wieder, seit ihrem Nestor Adam Smith, ihr Fach als eine den Naturwissenschaft nacheifernde Wissenschaft verstanden. Ich selbst erwarte indessen mehr von ihr, nämlich ein kulturökonomisches Selbstverständnis, wonach der Sinn des Wirtschaftens nicht in der nackten, materiellen Erzeugung von Dingen liegt, die dem Gewinninteresse unterworfen ist, sondern in einer durch Kultur veredelten Lebenspraxis. Dann wäre es im übrigen dann denkbar, dass Theaterarbeit im Betrieb eine solche Veredelung der Arbeit bewirkt. Dass die Wirtschaftspraxis auf Gewinnerzielung ausgerichtet ist, verpflichtet die zugehörige Wissenschaft natürlich nicht, diese Zielorientierung zugleich zu ihrem Wissenschaftsprogramm zu machen und sich als deren intellektueller Verstärker zu betätigen.

Die traditionelle Ökonomie ist nun aber ihrer Wissenschaftspraxis, d.h. ihrer Theorietradition, nach eine kulturelle Vorfeld-Wissenschaft im eben erklärten Sinne, und das seit ihrer mehr als zweihundertjährigen Geschichte als akademisches Fach. Ökonomen werden dies vermutlich so nicht akzeptieren. Im Gegenteil: sie werden sich vehement dafür einsetzen, Ökonomie und ökonomisches Denken und Handeln als das Zentrum menschlicher Aktivität zu betrachten. Schließlich dreht sich alles um individuelle und soziale Bedürfnisse und die komplizierten Probleme, wie sie befriedigt werden können angesichts der unleugbaren Tatsache, dass die Mittel zur Befriedigung von Bedürfnissen nicht unbegrenzt zur Verfügung stehen.



Der vernünftige Umgang mit knappen Mitteln will gelernt sein, und genau dies ist das Erkenntnisanliegen der Ökonomie.

Ich erspare Ihnen hier den langweiligen akademischen Nachweis, dass es sich bei dieser Umschreibung des Erkenntnisstrebens und des Erkenntnisobjektes der Ökonomie um eine keineswegs harmlose Simplifizierung, wenn nicht um eine riskante Fehlwahrnehmung der realen Vorgänge in der Wirtschaft handelt. Ich habe mich sehr ausführlich in einem gerade fertiggestellten, hoffentlich noch in diesem Jahr erscheinenden Buch mit dem Titel „Die verkehrte Welt der Ökonomie“ mit dieser Thematik befasst. Im Ergebnis komme ich auf folgende, mir essenziell erscheinende Tatsachen des realen Wirtschaftens, die mir zugleich den Zugang zu einem offeneren Verhältnis von Kultur und Arbeit ermöglicht:

Erstens: In der Wirtschaft und ihren Entfaltungspotentialen spielt nur eine einzige Ressource eine entscheidende Rolle: die geistig-schöpferischen Fähigkeiten von Menschen, die dort, wo es notwendig ist, selbstverständlich auch ihre physische Leistungsfähigkeit einbringen. Ich widerspreche damit ausdrücklich der in der Ökonomie üblichen Version, dass Wirtschaften in der freien Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital oder Arbeit, Rohstoffe und Produktionsanlagen bestehe. Dinge wie Werkzeuge, Rohstoffe und auf eine vertrackte Weise auch Geld nimmt der Mensch „zur Hand“, um etwas zu schaffen, aber diese Dinge sind nicht selbst aktiv.

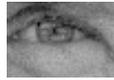
Zweitens: Wirtschaften in der Praxis spielt sich kaum direkt wahrnehmbar ausschließlich auf der regulativen Ebene der Geldströme ab, auch wenn Geld in langen Phasen von Arbeitsprozessen nur abstrakt existiert, nämlich als in einer Bilanz oder einer Kalkulation repräsentierter Wert, der vorübergehend in Sachgütern und bestimmten Rechten steckt, von dort aber stets den Weg zurück in den realen Geldzustand sucht. Die in den Lehrbüchern der Ökonomie oft langatmige Schilderung von Produktionsabläufen und ihren Organisationsformen unter dem Diktat der ökonomischen Rationalität hat im Grunde nur illustrative oder ornamentale Bedeutung, weil das Symbolische des

Geldes nur in seinen konkreten Erscheinungsformen anschaulich gemacht werden kann.

Die Ökonomen haben natürlich insofern Recht, als der Erfolg ihrer geldwirtschaftlichen Bemühungen von der Geschicklichkeit bestimmt wird, die materiellen Prozesse der Gütererzeugung und des Güterverkaufs am Markt zu organisieren und zu lenken. Hier sind in ganz besonderem Maße die geistig-schöpferischen, die kreativen und visionären Kräfte von Menschen gefragt. Wie kann man, letztlich an jedem einzelnen Arbeitsplatz, wenn auch mit unterschiedlichen Akzenten und Inhalten, die geistig-schöpferischen Potentiale stimulieren und im Interesse des Betriebsergebnisses wirksam werden lassen? Dass es überhaupt darauf ankommt zu stimulieren, zeigt deutlich an, dass es kulturelle Dimensionen und Verhaltensmuster sind, auf die sich solche Bemühungen erstrecken.

Diese Fragen müssen in mehreren Punkten konkretisiert werden. Zunächst geht es darum – und dies ist keineswegs eine neue Fragestellung, sondern der Soziologie seit eh und je bekannt –, die individuellen Kräfte zu mobilisieren, damit sie in den verbundenen Arbeitsvorgängen ganz unmittelbar wirksam werden können. Es handelt sich immer um zwei Richtungen der Geistestätigkeit, die viel Aufmerksamkeit verlangt:

- Die eine Richtung bezieht sich auf das *Verhältnis* des Arbeitenden *zu seinem Arbeitsgegenstand*. Darin spiegelt sich der Urverhältnis des Menschen zu den Dingen, die er ergreift und gestaltet – sei es spielerisch (und hier wären wir schon nahe bei den Künsten) oder sei es planvoll, d.h. also auf einen vorgegebenen Zweck gerichtet ist. Auch wenn rein äußerlich die Arbeit an einem Werkstück sich manchmal ausnimmt wie eine determinierte Umsetzung von Vorgaben, so teilt sich ihr doch die Idee des Erzeugnisses und damit seine kulturelle Relevanz für die Gesellschaft mit. Es kann sein, dass im Grenzfall das Kultursein dieser Tätigkeiten unter dem Determinismus vordergründig verloren geht, dass die Arbeit an solchen Stellen von anderen Motivlagen wie dem „Malochen um des Lohnes willen“ völlig überlagert wird. Objektiv gesehen aber ist Arbeit in Kultur eingebunden.
- Die zweite Richtung bezieht sich auf die *sozialen Verknüpfungen* unter den Arbeitenden in einem Be-



trieb. Darin spiegelt sich die Urerfahrung des Menschen wider, dass er ein soziales, also auf Kommunikation angewiesenes Wesen ist, das in verschiedenen Verbänden lebt: Familie, Nachbarschaften, Freundeskreise und eben Betrieb. Auch dieses soziale Verhältnis kann er *spielerisch*, d.h. auf einer Ebene oberhalb der technischen Arbeitszusammenhänge aufgreifen und gestalten oder er kann sich auf die arbeitstechnischen Knoten konzentrieren, also auf jene Stellen in seinem Arbeitszusammenhang, in denen er *notwendigerweise* mit anderen Arbeitenden in arbeitsteilig Verbindung tritt. Es dürfte nicht schwierig sein, zwei ganz unterschiedliche Kulturebenen des Sozialzusammenhangs in einem Betrieb zu unterscheiden: die Kultur der technischen Arbeitszusammenhänge einerseits und die Kultur des sozialen Klimas. **Beide** Komponenten wirken auf das Betriebsergebnis ein.

Die getroffenen Unterscheidungen zwischen verschiedenen Ebenen und Richtungen der konkreten Wirksamkeit von Kultur in der Arbeit könnten uns im Prinzip helfen, weitere Detaillierungen auf der Basis immer enger werdender Klassifizierungen vorzunehmen. Nicht wenige glauben, mit zunehmender Detaillierung sich immer präziser der Wirklichkeit zu nähern. Dieser Erkenntnisweg über immer enger detaillierende Begriffe und Klassifikationen ist endlos und führt in die Unübersichtlichkeit, ohne dass wir uns damit auch nur einen einzigen Schritt der Praxis nähern. Idee und Wirklichkeit bekommt man nicht zusammen, wenn nicht Handlungen sie verbinden.

Der Grund für diese frustrierende Erfahrung, die man in terminologisch klassifizierenden Wissenschaften leicht machen kann, liegt m.E. darin, dass wir im Herangehen an Phänomene wie „Kultur“ mit einer klassifikatorischen Logik, nicht aber mit ganzheitlicher Wahrnehmung von Figuren und Konstellationen zu arbeiten pflegen. Solange es uns nicht gelingt, zwischen der „Logik der Forschung“ (zugleich Titel eines berühmten Buches des Philosophen Karl R. Popper) und dem „Anschaulichen Denken“ (zugleich Titel eines ebenso berühmten Buches des Kunstpsychologen Rudolf Arnheim) eine Brücke zu schlagen, werden wir m. E. zu keinen befriedigenden Ergebnissen in der

Frage des Zusammenhangs von Kultur und Arbeit gelangen.

Hier tut sich ein Problem auf, das für die Frage der theaterpädagogischen Arbeit in Betrieben von grundlegender Bedeutung sein könnte. Theater ist als Kunstform auf ganzheitliche Wahrnehmung, auf das Empfinden und Bewusstwerden von unsichtbaren, aber wirksamen Konfigurationen und die darstellende Zuspitzung von Handlungskomplexen ausgerichtet. Theater ist nicht auf Entdeckung und Erklärung aus, sondern auf Bewusstmachen und Verstehen. Es steht, wenn es in einem konkreten Betrieb auf den Plan tritt mit einem Anspruch, der mehr sein soll als bloße Unterhaltung (wofür die meisten Chefs während der Arbeitszeit wohl wenig Verständnis hätten), in einem komplementären Verhältnis, zuweilen sogar in einem Gegensatz zur Logik der rationalen Gestaltung von arbeitstechnischen Zusammenhängen. Wie kann es hier etwas bewirken und um welche Wirkungen soll es dabei gehen?

Dort, wo menschliche Kreativität oder einfach nur das geistige, gestaltende Mitgehen und Mitdenken in den alltäglichen Arbeitszusammenhängen gefragt ist, spielt die physiologische Wahrnehmung von Situationen und die interpretatorische Entdeckung von weitreichenden Hintergründen eine entscheidende Rolle. Es ist ein großer, in der betriebspraktischen Fachliteratur weit verbreiteter Irrtum, dass man Kreativität dadurch trainieren könne, dass man knifflige Aufgaben stellt, die das logische Denken entfachen und auf Trab bringen. Manche glauben, dass man Kreativität durch Schachspielen oder durch Latein trainieren könne.

Aus der Psychologie, insbesondere der Kunstpsychologie, aber in jüngster Zeit verstärkt auch aus der Neurologie wissen wir, dass es vielmehr darauf ankommt, die Phantasie ins Spiel zu bringen, also die Fähigkeit des Umschaltens von gewohnten inneren Bildern auf neue Bilder, zwischen denen eben gerade *keine* logische Verknüpfung in Form einer stringenten Ableitung besteht oder bestehen muss. Dieses „Umspringen“ der inneren Bilder geschieht aber nicht isoliert und auch nicht bewusst gesteuert, sondern wird durch andere, meist äußere Umstände stimuliert (oder auch nicht).



Die (ästhetischen) Anstiftungen, die die Sinnesorgane aus der Außenwelt empfangen und umsetzen, weisen darauf hin, dass die Fähigkeit zu sensiblen Wahrnehmungen der Außenwelt, des unmittelbaren Ambientes einer Person oder auch des weitläufigen sozialen Klimas gefragt ist. Es geht um feinsinnige Registrierung und gestalterische Umsetzung, ein Potential, das als kulturelle Kompetenz bezeichnet werden kann und das auf die Formung von Verhältnissen oberhalb der technisch-organisatorischen Rational Strukturen angelegt ist. Dass diese Kulturschicht ein ganz entscheidender Faktor in der Bildung von konstruktiven Motivationslagen und zudem ein humanes Anliegen ist, gehört mittlerweile in der Soziologie und in der Wirtschaftspraxis zu den selbstverständlichen Einsichten.

An diesen Stellen, der kulturellen Kompetenz auf der einen und der Motivationspotentiale auf der anderen Seite, liegen die Druckpunkte jener Brücke, die sich über das Verhältnis von Kultur und Arbeit spannen muss. Kulturelle Kompetenz, die an sich und originär eine entwickelte Fähigkeit zur Gestaltung menschlicher Lebensstile und gesellschaftlicher Verhältnisse bedeutet, kann eine fruchtbare Verbindung mit den konkreten Bedingungen und Aufgabenstellungen in einem konkreten Arbeitszusammenhang eingehen.

Nun ist der Zusammenhang von Kultur und Arbeit viel zu komplex, um ihn auf die Kulturschicht der innerbetriebliche Arbeitsbeziehungen zu beschränken und damit Kultur letztlich zu einem Instrument der Optimierung des Betriebsklimas zu machen. Natürlich spielen hier auch andere Kunstgattungen wie das Theater ihre Rolle, die Ästhetik der Arbeitsumgebung kann auch durch visuelle Kunst oder durch Musik veredelt werden.

Viel wichtiger scheint mir aber eine andere Tatsache zu sein, die derzeit unter kulturellen Gesichtspunkten noch relativ wenig Beachtung findet, aber schon heute auf Trends verweist, die in Zukunft wohl wachsende Beachtung finden dürfte. Ich muss mich hier auf wenige zentrale Erscheinungen beschränken und kann sie auch nur grob skizzieren, um sie vielleicht einer vertiefenden Diskussion zu überlassen. Es geht im Wesentlichen darum, die wachsenden Außenbeziehungen von Betrieben der Wirtschaft ins Visier zu nehmen und

sich davon frei zu machen, Arbeit und Kultur lediglich als eine innerbetriebliche Angelegenheit zu betrachten, die in einem gegen Außeneinflüsse geschützten Raum stattfinden.

Das alte soziologische Systemmodell, das von einer Dichotomie von Innenverhältnissen und Außenbeziehungen ausgeht, greift nicht mehr so richtig, wenn die Außenbeziehungen unmittelbar die Innenverhältnisse durchdringen. Das Innen eines Betriebes ist gewissermaßen zugleich sein Außen.

Das Stichwort, das in letzter Zeit verstärkt in die Diskussion über die Entwicklung unserer Wirtschaftssysteme bis hin zur Globalität geraden ist und das eben diese „Durchlöcherung“ der Innen- und Außenverhältnisse bewirkt, heißt „Übergang in die Dienstleistungsgesellschaft“, und das bedeutete schon in den vergangenen Dekaden eine überproportionale Zunahme der Dienstleistungen, und zwar sowohl als volkswirtschaftlicher (so genannter tertiärer) Sektor als auch als eingebundene Aufgabe im industriebetrieblchen Zusammenhang. Mit anderen Worten: Die Industrie selbst definiert sich zwar immer noch als Hersteller dinglicher Waren, aber ihr Rollenverständnis in der offenen Gesellschaft (der frei komponierten, individuellen Lebensstile) ist das eines Dienstleisters.

Die simple, natürlich detaillierungsbedürftige Erklärung liegt in der Tatsache, dass die gesamte Industrieproduktion, und zwar weltweit und schon seit geraumer Zeit, zunehmend in einen Zustand relativer Sättigung geraten ist und dass deshalb industrielles Wachstum zu einem großen Teil nur noch durch immer wieder neue Raffinesse des Designs altbekannter Produkte und durch einen immer prägnanter werdenden Zusatznutzen durch einen Kranz von speziellen Dienstleistungen fortgesetzt werden kann.

Es gibt eigentlich nicht mehr viel Neues, fast nur noch Altes in ständig erneuerter Kostümierung – ganz wie in der Mode. Die Zeiten, in denen man ein interessantes Produkt entwickeln und davon ausgehen konnte, dass es sich durch seine nützlichen Funktionen fast wie von selbst verkauft, sind längst vorbei – sie waren zum Teil auch ein Märchen. Was heute am Markt angeboten wird, sind indessen nicht mehr Erzeugnisse



als dingliche Objekte, sondern ästhetisch umhüllte Figuren.

Ein Produkt hat ein Image zu haben, es muss im Bewusstsein der Käufer verankert werden, bevor es eine Chance erhält, physisch angenommen zu werden. Für diese imaginäre Bedeutungshülle, die ein Produkt umgibt und die in weiten Bereichen die Subjekte selbst (ihre Verkleidungskünste in der Öffentlichkeit) längst erfasst hat, haben verschiedene Autoren (außerhalb der orthodoxen Ökonomie) den Begriff der Aufmerksamkeitsökonomie ins Spiel gebracht. Mit anderen Worten: Das Maß an ästhetischer Interaktion und Kommunikation zwischen Produzenten und Publikum, meist vermittelt über den Handel, Dienstleister und vor allem die Medien, ist immens gestiegen.

Die Notwendigkeit, sich mit Phantasie ein Bild von den kulturellen Lebensverhältnissen der Konsumenten zu machen, um sich auf deren Bilderwelt und Lebensstile mit passender Kommunikation einschwingen zu können, hat einen wachsenden Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern und selbständigen Diensten entstehen lassen, bei denen die Kulturschichten der ganzen Gesellschaft eine fundamentale Rolle spielen.

Ich gehe hier noch einen Schritt weiter: Nicht nur die Art und Weise der ästhetischen Kommunikation, die Raffinesse der Produktgestaltung und die ästhetische Eindringlichkeit der Werbung, spielen eine zentrale Rolle, sondern auch die Orte und die Lebensumstände an denen dies alles stattfindet. Der alte Tante-Emma-Laden einschließlich der nostalgischen Erinnerungsreste daran ist längst wahren Tempeln des Konsums gewichen: Einkaufszentren, Ladenstraßen, Bahnhofskomplexe, Flughafenareale. Eigentlich fehlt nur noch das, was wir im Mittelalter schon einmal hatten: von Buden, Läden und Werkstätten bis zur Unkenntlichkeit eingehüllte Kirchen und Kathedralen. Cristos Verhüllkunst ist ästhetisch armselig dagegen.

Der Grund ist immer der gleiche: Wo Menschen strömen, folgen ihnen die Händler, mal physisch aufdringlich wie auf einem orientalischen Bazar, mal ästhetisch überwältigend wie in einem modernen Bahnhof. Verhüllt werden nicht nur die eigentlichen Funktionen der Bauten: die Bahnhöfe, die Flughäfen, die

Altstadt-Szenarien. Eingehüllt werden auch die Besucher: von Klangteppichen, Straßen-Sketch und ästhetischen Aufdringlichkeiten.

So macht man heute Besucher zu Käufern, Menschen zu Konsumenten. Verhüllung oder Maskierung ist, wenn ich mich nicht irre, eine essenzielle Komponente des Theaters. Wer in der Wirtschaft heute durchkommen will, muss sich mit all seinen Kräften innerbetrieblich und außerbetrieblich auf die ganze Theatralik des Marktes einstellen und sich an dem Reigen um den großen Kuchen „Kaufkraft“ beteiligen. Mittlerweile ist dieser neue Typ von Öffentlichkeit auch bei anderen angekommen: bei Wahlkämpfern und Künstlern. Da stellt sich eigentlich ganz von selbst die Frage, ob nicht die Professionalität von Theatermachern auch hier gefragt sein könnte und dass unter den Bedingungen einer (sich vermutlich ausweitenden) Dienstleistungsgesellschaft die Binnenverhältnisse der Arbeitswelten nicht mehr trennen lassen von der direkten Offenheit zu den Märkten.

## Was erwarten Wirtschaft und Betrieb?

### Olaf Grund, Berlin, Lufthansa

Olaf Grund ist ausgebildeter Schauspieler und Co-Pilot bei der Lufthansa AG. Er berichtete, dass seine Ausbildung zum Schauspieler sich durchaus positiv auf seine Bewerbung bei der Lufthansa bemerkbar gemacht hat (Kritikfähigkeit gegenüber sich selbst in stressfreien Situationen). So spielen auch Unternehmenstheater bzw. theatralische Methoden als Potential zur Förderung der Mitarbeiter eine nicht unerhebliche Rolle bei der Lufthansa. 90% aller Flugunfälle, so Olaf Grund, seien schließlich auf menschliches Versagen zurückzuführen, und dieses wird auf mangelhafte Kommunikation im Cockpit zurückgeführt. Hier wurden seitens der Lufthansa Maßnahmen durch freie Theaterpädagogen durchgeführt. In simulierten Stresssituationen wurden so die Kritikfähigkeit gestärkt, die Imaginationsfähigkeit der Piloten erhöht, um z.B. eher an die Lösung als an die Krisensituation zu denken. Gleichzeitig veränderte sich die Durchsetzungsfähigkeit der jüngeren gegenüber den erfahrenen Piloten. Abschließend nannte Grund auch die Bordcrew als Zielgruppe, die mit solchen Maßnahmen den Umgang



mit renitenten Passagieren üben und Lösungspotential entwickeln. Schließlich ließe sich mit den Maßnahmen auch ein Perspektivwechsel herbeiführen und die Empathiefähigkeit stimulieren.

### **Stefan Holtel, München, Vodafone**

Hotel arbeitet bei Vodafone in München, die sich mit der Pilotentwicklung von Kommunikations-Produkten der kommenden 1-5 Jahre beschäftigen. Hier wird als Teil des Kreativprozesses in loser Folge Impro-Theater mit einer festen professionellen Gruppe außerhalb des Unternehmens genutzt.

### **Christian Hoffmann, Berlin, Spielplan**

Hoffmann berichtete beispielhaft von seiner Arbeit bei DaimlerChrysler. Hier ging es um Merger von DaimlerChrysler und die Bedeutung für die Mitarbeiter in Form von Mitarbeitertheater. Hoffmann führte weiter aus, dass systemisches Denken erforderlich sei.

### **Was will die Wirtschaft - Was kann das Theater?**

Zu diesem Thema erfolgten zunächst Einstiegsbemerkungen.

### **Raimund Finke, Köln, Bundesverband Theaterpädagogik**

Finke erläuterte kurz das Projekt Lebenskunst (Psychosoziale Wirkungen des Theaterspiels bei Jugendlichen).

Der Bundesverband (BuT) hat sich in den Jahren 1999 bis 2001 verstärkt mit dem Lebenskunst-Ansatz befasst, der anlässlich der Frühjahrstagung des BuT 2000 auch als Leitidee für theaterpädagogisches Wirken erlebt werden konnte und diskutiert worden ist.

Im Rahmen eines Modellprojekt-Pakets der Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung zur Lebens-

kunst-Thematik befragten Raimund Finke und Hein Haun in einer Pilotstudie knapp 50 Theater spielende Jugendliche in fünf Städten Deutschlands, wie sie diese Art der kulturellen Freizeitaktivität erleben und bewerten und ob sie besondere Wirkungen des Theaterspiels auf ihre Persönlichkeit und ihre sozialen Beziehungen wahrnehmen. Die Ergebnisse der Erhebung wurden ausführlich dargestellt in den Korrespondenzen, Heft 38. Hier seien lediglich die zentralen Ergebnisse zusammengefasst:

- Theaterspielen führte in der Selbstwahrnehmung in etwa jedes zweiten Jugendlichen eindeutig zu einer Steigerung des Selbstvertrauens/ Selbstbewusstseins, und - kaum geringer -
- zu gesteigerter Kreativität und Ausdrucksfähigkeit.
- Damit einher geht bei vielen Jugendlichen eine größere Offenheit und mehr Mut im Kontakt mit anderen Menschen, eine Veränderung, die sie eindeutig im Zusammenhang mit ihren Erfahrungen beim Theaterspielen bzw. in der Theater spielenden Gruppe sehen.
- Mehr als die Hälfte der Jugendlichen verbindet Glücksgefühle mit Erlebnissen des Theaterspiels.
- Weiter ist Theaterspielen geeignet, die Fähigkeit zur Einfühlung in andere Menschen und das eigene Rollenrepertoire zu erweitern.
- Theaterspielen wird jedoch nur vereinzelt im Kontext der Vermittlung von Lebenssinn und Perspektive oder der Entwicklung von Lebensentwürfen gesehen.

Aus Zeitgründen blieb offen, was mit Theatererfahrungen sei, die in autoritären Strukturen stattfinden und wie Theaterarbeit in den Alltag transferiert werden könne, wenn die beruflichen Tätigkeiten abstumpfend, monoton seien.

### **Stefanie Theiss, Braunschweig, szenenmacher & co Roland Voß, Wolfsburg, VW Coaching**

VW hat mit der VW-Coaching GmbH ihr Bildungswesen ausgegliedert und beschäftigt hier 800 Mitarbeiter. Theiss und Voß führten aus, dass davon etwa 7 Mitarbeiter mit etwa 10% ihrer Arbeitszeit für Unternehmenstheater jedweder Form zuständig sind. Daran



ließe sich zwar erkennen, dass Unternehmenstheater auch hier ein fester Bestandteil sei, jedoch von untergeordneter Bedeutung. Abschließend bemerkten beide, dass operationales Theater „in Organisationen denken muss“.

### **Jörg Pauli, Solingen, theater&mehr**

Nach vielen erfolgreichen Projektbeschreibungen, setzte Pauli einen Kontrapunkt mit der Frage wie es mit der Annahme und Anerkennung von theaterpädagogischen Maßnahmen durch Klein- und Mittelstandsunternehmen aussehe. Diese Unternehmen sehen sich Problemen gegenüber, die durch Globalisierung und durch den gesellschaftlichen Wertewandel zu einem enormen Druck führen. Jedoch fehlen organisatorische Voraussetzungen, um entsprechend zu reagieren. Zeit spielt eine wichtige Rolle, die die meisten Unternehmen nicht mitbringen können oder wollen.

Nun zeigt sich innerhalb der Unternehmen zwar die langsame Erkenntnis, dass Neuorientierung ohne motivierte Mitarbeiter nicht möglich ist.. Wie wichtig die Mitarbeiter sind, wird häufig genug betont, in letzter Konsequenz wird selten danach gehandelt. Klein- und Mittelstandsunternehmen tun sich mit der Anerkennung des Unternehmenstheaters schwerer. Häufig stellt sich die Frage nach der Sinnhaftigkeit, der Seriosität, der Reputation und vor allem nach der Messbarkeit des Erfolges. Nicht selten wird nach „Mindesthaltbarkeitswerten“ gefragt, die sich jedoch nicht benennen lassen. Unternehmenstheater bleibt jedoch Erfahrung und ist kein erlernbares Wissen, dass zu späterem Zeitpunkt per Test abgefragt werden könnte.

Gleichzeitig haben viele Unternehmen Schwierigkeiten damit, als Referenz genannt zu werden. Ängste, von der Konkurrenz oder von eigenen Kunden als nicht mehr „straight“ oder „tough“ genug angesehen zu werden, spielen dabei eine wichtige Rolle.



## **Diskussion**

Die Diskussion beleuchtete noch eingehend die gesetzten Schwerpunkte. Als Fazit konnte gezogen werden, dass sich das Unternehmenstheater sicherlich noch einige Jahre schwer behaupten müssen wird. Hilfreich wäre hier eine klarere, für die Unternehmen eindeutig zu verstehende Definition des Begriffs „Unternehmenstheater“ und die Anbieter müssten sich und ihr Angebot wesentlich deutlicher profilieren.



## Schwerpunkte setzen in der Aus- und Weiterbildung für Wirtschaftsberufe

### Tina Voß, Hannover, TinaVoß Zeitarbeit GmbH

Sie führte in ihrem Vortrag aus, dass Veränderungsprozesse offen im Konsens mit allen Beteiligten einzuleiten seien. Sie setzte dabei bei den Ursachen unseres Denkens an.

- Prägung ist am stärksten im Schulalter, aber
  - Ausrichtung meist auf Erfüllung eines allgemeinverbindlichen Zieles
  - meist eindimensionaler Vergleich (z.B. Lösen einer Mathematikaufgabe)
  - Erziehung zur Einzelkämpfermentalität
  - Selbsteinschätzung oft auf Grund eines Kriteriums (Lösen der Aufgabe)
- Neue Ziele in der Schulzeit
  - Teamgeist
  - Konfliktfähigkeit
  - Vermittlung von Inhalten an Mitschüler
  - allgemeine Rhetorik
  - soziale Kompetenz/Empathie
- Neue Schwerpunkte in der Uni/FH
  - mehr Praxisbezug (vorangegangene Ausbildung oder Pflicht-Praktika)
  - mehr Soft-Skills (Führung, Eigenverantwortung, Teamfähigkeit etc.)
- Situation und Möglichkeit zur Verbesserung an weiterführenden Schulen
  - Uni-Absolventen werden erstmalig im Alter von 25 Jahren mit Soft-Skills konfrontiert - zu spät!
  - mehr Praxisbezug
  - neue Lernformen wagen
  - Schul- und Lernzeiten verkürzen, am Markt orientieren
  - Training-on-the-job forcieren
- Situation und Veränderungsprozesse in Unternehmen
  - realistische Aufnahme des Ist-Zustandes
  - Aufnahme der menschlichen Faktoren (introvertiert, durchsetzungsstark)
  - permanente Überprüfung des Ist-Zustandes erforderlich
  - Veränderungsprozesse sind wichtig für das Überleben

### Horst Junker, Hannover, OPMC Unternehmensberatung

Junker führte aus, dass er Theaterarbeit im Rahmen von Trainings innerhalb der Unternehmens- und Personalberatung einsetze. Schwerpunkt sei dabei der Eigentümer- bzw. Generationenwechsel in Klein- und Mittelständischen Unternehmen.

## Arbeitsgruppenergebnisse

Arbeitsgruppe 2: „Theaterarbeit in der betrieblichen Bildung als ästhetische Erziehung? Die Kunst-Pädagogik-Debatte „ und Arbeitsgruppe 3: „Kunst, Kultur und Kommerz. Die gesellschaftspolitische Debatte“ wurden aufgrund der Teilnehmerinteressen zusammengelegt. Diese lassen folgendes Fazit zu:

Theaterpädagoginnen und Theaterpädagogen sind gefragt - in der kulturellen Jugend- und Erwachsenenbildung, in Schule und Freizeit - und neuerdings mehr und mehr auch in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung. Theaterpädagogische Methoden halten Einzug in das methodische Instrumentarium der betrieblichen Bildung. Verrat an der Kunst? Mode? Ach was. Theater ist Bestandteil ästhetischer Erziehung, im Deutschunterricht wie im Fachunterricht von Servicepersonal, Betriebsräten und Personalchefs.

Die „kulturelle Durchdringung der Wirtschaft“ ist zwar verschiedentlich dargestellt worden (vgl. Bendixen) aber selten an konkreten Beispielen intensiver untersucht worden. Dabei lässt sich heute an vielen Punkten ein wachsender Bedarf der Wirtschaft an kulturellem „Know-how“ feststellen. Je komplexer, globaler und themenorientierter die Produktions- und Dienstleistungsprozesse werden, desto mehr werden kulturelle Fertigkeiten und Kompetenzen zum Maßstab der Arbeit.



Das betrifft beispielsweise

- die kulturellen und künstlerischen Methoden im Managementtraining und bei der betrieblichen Kreativitätsförderung;
- die Nutzung kultureller Vermittlungsformen, Methoden und Kompetenzen bei der Neuorganisation von Unternehmen, Arbeitsabläufen und der Personalführung;
- die kulturellen Aktivitäten in Betrieben zur Verbesserung des Arbeitsklimas, der Mitarbeiterzufriedenheit und der Verbesserung der Kommunikation;
- Kultur als zentralen Bestandteil der Entwicklung von Werbekonzepten, Firmenimages und Marketingstrategien;
- die interkulturelle Kompetenz zur Integration multiethnischer und interkultureller Belegschaften.

„Kultur im Betrieb“ ist keine Sache der letzten Jahre, bereits Anfang der 80er Jahre gab es entsprechende Studien hierzu, die aber nicht weiterverfolgt wurden. In den 90er Jahren stand allerdings der umgekehrte Transfer im Mittelpunkt des Interesses, indem betriebliche Managementmethoden und Betrachtungsweisen auf die Kultur übertragen wurden und werden. Inzwischen hat sich gegenüber den 80er Jahren das Beziehungsgeflecht zwischen kulturellen Tätigkeiten, Erfahrung und Methoden und ihrer Anwendung in Arbeitsprozessen und dem betrieblichen Alltag erheblich erweitert. Ein Beispiel unter vielen ist die neu entstandene und in den vergangenen Jahren schnell gewachsene Form der Unternehmenstheater. Dass beim Transfer kultureller Kompetenz und künstlerischer Kreativität in den Arbeitssektor und in andere gesellschaftliche Bereiche immer neue Einsatzmöglichkeiten aufgetan werden, zeigt beispielsweise eine neue Initiative des „Künstlerhaus Mousonturm“ in Frankfurt/M., wo Sponsoringleistung von Unternehmen nicht mehr durch den Abdruck des Logos und entsprechende Hinweise abgegolten werden, sondern im Gegenzug die „Künstler als Managementberater“, wie ein entsprechender Artikel überschrieben war (Neue Osnabrücker Zeitung, 29.7.99), in den Unternehmen tätig sind und mit unkonventionellen Methoden die Routinen etwa in den Führungsetagen hinterfragen.

Jedoch über Kunst als Gegenstand einer „Dienstleistung“ überhaupt zu verhandeln, widerspricht dem Verständnis der Arbeitsgruppe. Genauso wenig ist es möglich, Kunst als Handelsgegenstand oder den Wert von Kunst durch mit ihr erbrachten „Dienstleistungen“ zu definieren. Hier muss sich dagegen verwehrt werden, die Kunst und ihre Funktionen auf politisch und wirtschaftlich vorgegebene Zwecke festzulegen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe 1: „Theaterarbeit zur Personal- und Qualifikationsentwicklung. Mittel zur Mobilisierung von Leistungsreserven und zur Erschließung betrieblicher Potentiale? Die methodische Debatte“ lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Die von der Unternehmensstrategie abgeleiteten Managementziele finden sich in den etablierten Geschäftsprozessen des Unternehmens wieder. Diese sind den geschäftlichen Gegebenheiten laufend anzupassen und zu optimieren. Solche Veränderungen haben immer auch Auswirkungen auf die Mitarbeiter und deren Führungskräfte. Die Fähigkeit aller Beteiligten, sich auf veränderte Anforderungen des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldes einzustellen, wird zunehmend zu einem entscheidenden Kriterium für die Fähigkeit eines Unternehmens, sich weiterzuentwickeln und zukünftige Anforderungen zu meistern.

Systematische Personalentwicklung zu betreiben, erfordert nicht nur die Kenntnis der angestrebten Ziele, sondern auch die Definition von konkreten Zielsetzungen und Inhalten. Und die Art der Qualifikationsmaßnahmen muss sich an den Zielen des Unternehmens ebenso orientieren, wie an der bereits vorhandenen Qualifikation des einzelnen. Theaterarbeit hat somit immer im Kontext der Aus- und Fortbildung des betrieblichen Bildungswesens zu stehen.

Theaterarbeit in Unternehmen ist daher kein Training oder Seminar, sondern ein bedarfsorientiertes Managementwerkzeug. Es dient der unternehmensinternen Veränderung zur Verifikation und Verstärkung



der Kommunikation, der Führung, der Mitarbeiterleistung und der strategischen Absicht.

Unternehmen sind so einzigartig, wie die Vorstellungen ihrer Mitarbeiter individuell und ihre jeweiligen Situationen charakteristisch sind. Wer Entwicklung begleitet und unterstützt, muss dem gerecht werden.

Der Anbieter wird so auch zu einem Berater. Er muss sich der Definition „Unternehmen“ annehmen. Für Wirtschaftswissenschaftler eine leichte Übung, für den Theatermenschen heißt dies, die Mechanismen nicht qua definitionem, sondern die konkrete Realität der Märkte, die Organisationsstruktur, die Unternehmens- und Führungskultur, die Produkte oder Dienstleistungen, die Kunden sowie die Ablauf-, Entwicklungs- und Kommunikationsprozesse zu kennen.

Jedoch, wissen die Theatermenschen, wofür sie in der Wirtschaft gebraucht werden? Im bedarfsorientierten Theaterangebot werden oft Nutzen definiert, ohne den Bedarf zu kennen. Ein typischer Mechanismus der Wirtschaft und ihrer Werbestrategen, den sich die Theaterleute leider häufig unreflektiert zu nutze machen. Dies ist bei Nicht-Konsumartikeln und damit für Beratungsdienstleistungen fatal. Meist sind die potentiellen Kunden nicht in der Lage, Lernziele zu formulieren. Hier muss der Anbieter zusätzlich tätig werden und die Lernziele gemeinsam mit dem Kunden definieren.

## Kontakt



Melanchthonstraße 33, 42653 Solingen

Fon: (0212) 3 80 97 21

Fax: (0212) 3 80 97 22

Mail: [info@theaterundmehr.com](mailto:info@theaterundmehr.com)

Web: [www.theaterundmehr.com](http://www.theaterundmehr.com)