

---

**essentials**

*essentials* liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in dieser Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

---

Hans Joachim Hoppe · Jürgen Jünger  
Tilo Esche

# Wie Unternehmen von Theater profitieren können

Führung spielend lernen

 Springer Gabler

Hans Joachim Hoppe  
Leipzig, Deutschland

Tilo Esche  
Leipzig, Deutschland

Jürgen Jünger  
Leipzig, Deutschland

ISSN 2197-6708  
essentials

ISSN 2197-6716 (electronic)

ISBN 978-3-658-17509-2

ISBN 978-3-658-17510-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-17510-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2017

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafiken: Anita Kriebel, Leipzig, Deutschland

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Was Sie in diesem *essential* finden können

- Was Unternehmen von Theater lernen können
- Eine Kritik des Unternehmenstheaters
- Ein neues Konzept von Unternehmenstheater
- Spielerisches Lernen von Führung
- Wie Führung (wieder) Spaß machen kann

---

## Vorwort: Alles nur Theater?

*Das Theater aber ist dazu da, unseren Blick zu erweitern.*

Peter Brook

Unternehmenstheater erfreuen sich gerade großer Beliebtheit und es ist schon einiges über sie geschrieben worden. Dessen Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig, weshalb es gern für Unternehmensevents gebucht wird. Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte z. B. die schwierigen Etappen der Unternehmensgeschichte inszenieren oder schwierige Rahmenbedingungen und die daraus resultierenden Herausforderungen mit theatralischen Mitteln aufarbeiten, dann stärkt dies die Teambildung und die Motivation. Die Führungskräfte scheinen zufrieden.

Werden jedoch die „Spätfolgen“ von Unternehmenstheater betrachtet, dann bleiben die Improvisationsszenen, die selbst gespielte Rolle oder das gemeinsam erarbeitete Projekt in guter Erinnerung, doch in Bezug auf die Erwartungshaltung der Mitarbeiter an Führung tritt meist Ernüchterung ein. Es hat sich wenig bis gar nichts geändert.

Über Unternehmens- bzw. Mitarbeiterführung ist noch mehr geschrieben worden. Doch darf man den Veröffentlichungen Glauben schenken, dann sind Führungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit in den Unternehmen offensichtlich verheerend.

Die Gallup-Studie wird seit 2001 jährlich zur Arbeitsplatzqualität in Deutschland durchgeführt. Sie belegt, dass nur 15 % der Arbeitnehmer eine hohe Bindung an ihren Arbeitgeber haben, 70 % machen Dienst nach Vorschrift und die restlichen 15 % haben innerlich bereits gekündigt. Seit Jahren bewegen sich die Zahlen nicht von der Stelle. Was für eine Verschwendung von Ressourcen! (9).

Doch damit nicht genug: Manager lesen keine Bücher mehr. So haben von zehn Führungskräften acht bis neun noch nie ein Buch von Peter F. Drucker gelesen, einem der bedeutendsten Management-Autoren aller Zeiten. Das ist so,

als wollte jemand ein großer Komponist werden, ohne je von Mozart gehört zu haben. Zwei von drei Führungskräften in Deutschland lesen sogar nie (41).

Scheinbar kommt da das Unternehmenstheater gerade recht – und verpasst zugleich eine Riesenchance. Denn die Wirkung bleibt auf den „Theater-Event“ beschränkt und erreicht nicht das Unternehmen im täglichen Geschäftsbetrieb. Wie auch! Nach einer Stunde Musikunterricht kann doch auch niemand ein Instrument spielen.

Hier sind die Macher von Unternehmenstheatern gefordert, sonst bleibt Unternehmenstheater ein Hype in unserer schnelllebigen Zeit.

Andererseits ist der heutige Arbeitsalltag so verdichtet, dass für eine längere Auszeit oder Weiterbildung keine Zeit bleibt – ein Dilemma. Die traditionellen Trainingsangebote locken niemanden mehr hinter dem Ofen hervor, weshalb neue Ideen und Konzepte gefragt sind.

Die Innovatoren von Technik, zum Beispiel Smartphones, machen es uns vor. Handbücher sind out, **spielerisches Lernen** ist in, gemäß dem geflügelten Wort: Probieren geht über Studieren. Da drängen sich Begriffe wie Improvisation, Intuition, Kreativität, Spontaneität, Intervention, Selbstorganisation ... nahezu auf. Das Unternehmenstheater vereint viele dieser Elemente in sich. Die Autoren wollen mit ihrem Konzept diese Lücke schließen.

---

## Wenn drei ein Buch schreiben

Was haben ein Wissenschaftler und Coach, ein Regisseur und ein Manager gemeinsam? Hier sind drei Kompetenzen aufeinandergetroffen, die es geschafft haben, die längst fällige Brücke zwischen Improvisation und Führung zu schlagen.

Schreibt ein Wissenschaftler ein Buch, bleibt dieses erfahrungsgemäß in einem vergleichsweise kleinen Zirkel, allein schon der Sprache wegen. Ein Regisseur kennt die Theatermittel, schreibt Drehbücher und setzt diese um. Wissenschaftler und Regisseur sind in der Regel in Welten unterwegs, die der Unternehmenswelt fremd sind. Unternehmenstheater will aber Unternehmen erreichen. Hier kommt der Manager ins Spiel.

Die Autoren verfolgen daher keinen theaterwissenschaftlichen Ansatz, auch wenn ihnen die Diskurse bekannt sind. Sie wollen vielmehr von der pragmatischen Ebene einen Blick von außen einnehmen und eine neue Form von Führungstraining vorstellen.

Wie Improvisation und Führung zusammengehen können, wollen die Autoren hier nur ansatzweise beschreiben und dem Leser lieber Lust machen, sich selbst auszuprobieren.

Leipzig und Wiesbaden, Deutschland  
im Januar 2017

Hans Joachim Hoppe  
Jürgen Jünger  
Tilo Esche



---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Unternehmen und Theater</b> .....	1
1.1 Was Unternehmen von Theater lernen können .....	1
1.2 Unternehmenstheater – ein kritischer Blick .....	6
1.3 Improvisationstheater .....	10
<b>2 Führung und Improvisation</b> .....	15
2.1 Das Potenzial von Improvisation. ....	15
2.2 Führung als Improvisation. ....	17
2.3 Regeln der Improvisation und Führungspraxis. ....	23
<b>3 Unternehmenstheater als Improvisationstheater</b> .....	33
3.1 Ein „Neues Unternehmenstheater“? .....	33
3.2 Vom Event zum Prozess .....	35
3.3 Führende lernen Improvisieren .....	37
<b>Epilog</b> .....	41
<b>Weiterführender Literatur</b> .....	43