

Unternehmensberater, Manager und Personalverantwortliche berauschen sich seit einiger Zeit gerne am Konzept des „New Work“. Am Beginn jeder Arbeit stünde demnach die Frage nach dem Sinn. Warum arbeite ich überhaupt? Wie nutze ich damit nicht nur mir, sondern auch der Gesellschaft? Erst wenn es den Mitarbeitern gelinge, den Sinn in ihrer Tätigkeit zu erkennen, könne das Potenzial jedes einzelnen entfaltet werden. Arbeit und Leben würden eine Symbiose eingehen, von der nicht zuletzt die Unternehmen profitieren, weil glückliche Mitarbeiter zwangsläufig innovativer, produktiver und kreativer sind.

Welcher Manager wollte dieser wohlklingenden Vision widersprechen? In Zeiten allgemeiner Sinnsuche wäre es irritierend, wenn eine Geschäftsführerin zugeben würde, dass sie stolz darauf sei, ihren Mitarbeitern besonders sinnlose Tätigkeiten zuzumuten. Heftiger Widerspruch wäre garantiert, würde ein Unternehmer erklären, der Sinn der Unternehmenstätigkeit liege einzig im möglichst hohen Profit, dem sich das Wohlergehen der Mitarbeiter oder die Erhaltung der Natur unterzuordnen haben. Was soll also problematisch sein an den „New Work“-Visionen?

### Der Theaterschauspieler nutzt seinen Körper und seine Gefühle als Spielmaterial

Wer wissen will, wohin sich diese schöne neue Arbeitswelt entwickelt und welche Konsequenzen das für Unternehmen und Mitarbeiter hat, sollte ins Theater gehen. Nicht um sich Aufführungen anzuschauen, zumindest nicht nur, sondern um auf der Probephöhne wie durch ein Brennglas die Wirkweise der in „New Work“-Unternehmen propagierten Arbeitsprinzipien zu betrachten.

Im Theater ist die Unterscheidung zwischen der Person und ihrer beruflichen Funktion naturgemäß weniger strikt als in der Automobilproduktion, der chemischen Industrie oder den Büros einer Stadtverwaltung. Es ist das Musterbeispiel eines Unternehmens, in dem die Grenze zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern verwischt. Das teilen Theater mit „New Work“-Unternehmen, die ihren Mitarbeitern nicht nur ein Gehalt, sondern auch Sinn und Identifikation versprechen.

Für Schauspieler sind der eigene Körper, ihre Ausdrucksmöglichkeiten und Gefühle das Spielmaterial, das sie in der Rollengestaltung verwenden. Radikalisiert wird die Verwischung zwischen Bühnenfigur und Darsteller im Performance-Genre. Schauspieler haben Rollen, der Performer hat nur sich selbst und den eigenen Erfahrungshintergrund. Dass sich Schauspieler auf der Bühne statt mit den Namen ihrer Rollen mit den privaten Vornamen ansprechen und echte oder fiktive persönliche Konflikte in die Handlung einbauen (etwa: Weshalb darf ich nicht die Hauptrolle spielen, weshalb werde ich hier so schlecht bezahlt?), ist nicht nur am Berliner Maxim Gorki Theater ein beliebtes Stilmittel. Diese Scherze spielen ironisch damit, die Unterscheidung zwischen Berufsausübung und persönlichem Anliegen, zwischen Rolle und Darsteller ins Klippen zu bringen.

Seit einiger Zeit kann man im Theater beobachten, was geschieht, wenn Mitarbeiter die „New Work“-Parolen sinngetriebener Organisationen und das Versprechen, sie seien als ganze Menschen gefragt, gegen die Organisation und ihre Ansprüche auf Funktionstauglichkeit wenden. Regisseure berichten vermehrt von jungen Schauspielern, die sich weigern, bestimmte Szenen oder Rollen zu spielen, weil sie

sich nicht mit ihnen identifizieren können und etwa die in ihnen gezeigte Gewalt oder Geschlechterklischees ablehnen. Auf den Sex- und Crime-Dramatiker Shakespeare, den Tarantino des 16. Jahrhunderts, könnten schwierige Zeiten zukommen.

„Das Ausfüllen einer Figur interessiert mich nicht. Da ist immer die Frage: Was bin ich in dieser Figur“, sagt die Schauspielerin Linda Pöppel, Ensemblemitglied am gutbürgerlichen Deutschen Theater Berlin. „Stücke und Themen“ sind in ihren Augen nicht Hauptzweck des Arbeitsprozesses. Sie will sie als „Ausgangspunkt begreifen, Material, sich vom eigenen Adrenalin auch überraschen zu lassen, einfach loszuliegen“. Damit dreht sie die Zweck-Mittel-Relation um: Adrenalin und Ausdrucksmöglichkeiten der Darstellerin dienen nicht mehr der Rollengestaltung, sondern umgekehrt – die Rolle wird zur Startrampe der Eigendynamik des Spiels. Was dank Linda Pöppels Talent und der Kunst ihrer Partner und Regisseure in ihren Auftritten paradoxerweise immer wieder zu hoch

spannenden, vielschichtigen Bühnenfiguren und nicht etwa zu eitlem Selbstdarstellungsnarzissmus führt. Aber Spiel im Theater ist kein Selbstzweck, zumindest nicht nur, schon weil es vor Publikum stattfindet. Bei den Themen und Stoffen, die es behandelt, ist es nicht auf die Befindlichkeiten der Spieler beschränkt. Wenn es diese Fähigkeiten verliert, kann es sehr selbstbezüglich, langweilig und etwas überflüssig werden.

Linda Pöppels Berufsverständnis ist alles andere als exzentrisch oder besonders radikal. Es dürfte unter vielen anspruchsvollen, jüngeren Theaterschauspielern weitgehend konsensfähig sein. Ihre Position ist klar: „Die Arbeitsgrundlage ist, mich selber einzubringen.“ Das hat Konsequenzen für die Theater. Pech für Old-School-Regisseure, die von Schauspielern erwarten, als Darstellungsdienstleister Regiekonzepte zu exekutieren.

Linda Pöppel und ihre Kollegen verstehen das in „New Work“-Philosophien verkündete Versprechen, dass sich Mitarbei-

ter in die Organisation nicht nur als Funktionsträger, sondern als ganze Menschen einbringen sollen, als Einladung zur Selbstermächtigung. Spätestens, wenn Mitarbeiter von Wirtschaftsunternehmen „New Work“-Philosophien ähnlich konsequent interpretieren wie Linda Pöppel und ihre Kollegen, darf sich das Management auf spannende Debatten gefasst machen.

Jenseits der Bühne schützt die Organisation Theater sich selbst und ihre Mitglieder davor, Arbeit mit Privatleben und Berufsausübung mit Selbstverwirklichung zu verwechseln. Dazu dienen unter anderem Tarifverträge, Arbeitszeitregelungen, Arbeitsteilung und eine klare Hierarchie, in der die Intendanz über Festanstellungen, Gagen, Abmahnungen und Regieverträge entscheidet. Trotz solcher Rahmenbedingungen ähneln Theater zumindest in der künstlerischen Arbeit gierigen Organisationen wie dem jesuitischen Orden, hinduistischen Sekten oder leninistischen Kaderparteien, denen es, so der Soziologe Lewis A. Coser, darum gehe, „den ganzen

Menschen zu verschlingen, um ihn nach dem Bild zu formen, das ihren Interessen am besten nutzt“.

In gierigen Unternehmen kann man, wie in vielen Vorzeigeorganisationen der „New Work“-Bewegung, in denen eine Start-up Kultur zelebriert wird, beobachten, wie das Versprechen der Selbstverwirklichung mit dem Versuch des Zugriffs auf die ganze Person einhergeht. Ob die Mitarbeiter in den versprochenen Arbeiterparadiesen ihre Erfüllung finden, wird sich zeigen. Der Blick auf die Theater zeigt schon jetzt, dass der gierige Zugriff auf die Person nicht nur zur Erfüllung in der Arbeit führt, sondern auch zu Grenzverletzungen und Zumutungen für die Mitarbeiter. Erst seit Kurzem werden sie in der „Me Too“-Debatte und den Forderungen des Ensemble-Netzwerks etwa nach familienfreundlicheren Arbeitsbedingungen oder probenfreien Samstagen offensiv als Problem diskutiert.

### Mit Verweis auf den Sinn einer Tätigkeit können Unternehmen die Bezahlung drücken

Die ersten kritischen Berichte aus den sinngetriebenen „New Work“-Vorzeigeunternehmen zeigen ebenfalls, dass nach einer Phase des hohen Enthusiasmus sich schnell Ernüchterung einstellen kann, wenn Mitarbeiter feststellen, dass sie als Mitarbeiter nur wohl gelitten sind, solange sie keine Zweifel am hehren Sinn des Unternehmens äußern. Der Verweis auf den Sinn einer Tätigkeit bietet, darauf hat der Soziologe Niklas Luhmann hingewiesen, Organisationen die Möglichkeit, die Bezahlung von Mitarbeitern zu drücken. Wenn eine Tätigkeit sinnhaft für die Menschheit, die Umwelt oder auch für einen selbst ist, gibt es in einer kapitalistischen Gesellschaft keinen Grund, die gleichen Gehälter zu bezahlen, wie für Tätigkeiten, die man nur mit großem Unwillen verrichtet. Diesen Effekt der Propagierung von Sinnhaftigkeit auf die Arbeitsbedingungen kann man fast idealtypisch in den Theatern beobachten.

Seit zwei Jahrzehnten wird an vielen Stadttheatern ein Teil der Festanstellungen durch projektbezogene, temporäre Beschäftigung ersetzt. Aber auch die Festanstellung schützt nicht unbedingt vor Ausbeutung. Die Schauspielerin Lisa Jopt, engagiert im aktivistischen Ensemble-Netzwerk, geht davon aus, „dass derzeit die meisten Theater das Arbeitszeitgesetz verletzen“. Ironischerweise wurden die deregulierten Arbeitsverhältnisse zumindest in der Freien Szene, bei den Pionieren dieser Entwicklung, lange nicht als Problem und neoliberale Zumutung, sondern als Akt der Emanzipation von etablierten Institutionen und deren Hierarchie verstanden. Auch im Unterschreiten von Mindeststandards der Bezahlung sind Künstler der Freien Szene erfahren. Deshalb sind etwa in Berlin seit einiger Zeit Projektfinanzierungen der Kulturverwaltung an die Bedingung von Honoraruntergrenzen gekoppelt – ein Versuch, die Künstler vor sich selbst und der mehr oder weniger freiwilligen Selbstausschöpfung zu schützen.

Wenn das Theater hier als zuverlässiger Frühindikator funktioniert, dürften auf Mitarbeiter, deren Arbeitgeber sie mit „New Work“-Versprechen zu mehr Engagement ermuntern, anstrengende Zeiten zu kommen.

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant der Unternehmensberatung Metaplan. Seine Bücher „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ und „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche der lernenden Organisation“ sind Standardwerke der Managementliteratur.

# Ich will mich einbringen

In Zeiten von „New Work“ wollen Unternehmen den ganzen Menschen.  
Im Theater sieht man schon die Konsequenzen