

Juliane Feldner/Rainer König Schweigen ist Silber, Reden ist Gold

I. Das Problem

Inzwischen verfügen schon viele Firmen und öffentliche Verwaltungen über ein reichhaltiges Repertoire an fachübergreifenden Diskussionsforen: Vollversammlungen, Podiumsrunden, Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen, Info-Märkte sowie Kunden- und Qualitätskonferenzen gehören schon fast zur Tagungsordnung. Gleichwohl kann noch längst nicht davon die Rede sein, dass diese Foren auch wirklich genutzt werden und in ihnen tatsächlich eine *wirklich* offene und lebendige Diskussion stattfindet.

Statt dessen herrscht in ihnen oft eine lähmende Verspannung, wenn es darum geht, mit Referenten zu diskutieren oder Podiumsvertreter und Vorgesetzte zu befragen. Die Masse schweigt zumeist und rhetorische Selbstdarsteller füllen das Vakuum. Wir haben so genannte Diskussionen zu Vorträgen über die *lernende Organisation* erlebt, wo all das Teamorientierte, Spielerische, Mehrdimensionale und Intuitive, das die Referenten für eine lernende Organisation soeben postulierten, durch das dann folgende humorlos-frostige Selbstdarstellungsszenario eines geleerten deutschen Fach-Gesprächs ad absurdum geführt wurde.

Jeder erwartete einen anregenden Gedanken- und Erfahrungsaustausch, tatsächlich tauschte aber so gut wie keiner seine Gedanken und Erfahrungen angeregt aus - abgesehen davon, dass sich zwei bis drei Vorzeige-Teilnehmer extrem angeregt rhetorische Status- und Kompetenzsignale zuwarfen.

Muss das so sein? Müssen öffentliche Diskussionen in Verwaltungen derart morbide, langweilig und humorlos verlaufen? Wir meinen nein und wollen im folgenden zeigen, warum.

II. Die Ursachen

Zunächst einmal wollen wir fragen, warum öffentliche Diskussionen oft so nervend verlaufen. Wir glauben, dass hinter dem Problem drei Ursachenbündel stehen:

- zum einen sachlich-fachliche Defizite,
- zum anderen - auf einer eher psychologischen Ebene - eine Anhäufung von Ängsten,
- zum dritten schließlich Fehler in der Moderation.

A. Die sachlichen Gründe für frustrierend langweilige öffentliche Diskurse

Was die *sachlichen Defizite* betrifft, fällt vor allem dreierlei ins Gewicht:

1. gibt es in vielen Diskussionen zu Vorträgen und Podiumsrunden immer wieder das Problem, dass den Anwesenden der Zugang zum Thema und die Übersetzung in die eigene Praxis fehlt bzw. zu schwer gemacht wird.
2. ist zu beobachten, dass viele, die das Gesagte zwar verstanden haben, sich das Gehörte aber nicht merken und deshalb keine Fragen und weitergehenden Beiträge mehr anbringen können.
3. Schließlich soll auch nicht verschwiegen werden, dass es immer wieder Fälle gibt, wo die Hörer fachlich einfach überfordert sind.

zu 1.

Bei der Lösung dieses Problems ist vor allem der Vortragende selbst gefordert. Viele von ihnen scheinen nämlich Tucholsky's Ratschläge für einen *schlechten* Redner als Tipps zum optimalen Einsatz *richtiger* rhetorischer Mittel missverstanden zu haben.

- Sie fangen also nie mit dem Anfang an, sondern immer drei Meilen davor! Etwa so: „*Meine Damen und Herren! Bevor ich zum Thema des heutigen Abends komme, lassen Sie mich Ihnen kurz...*“. Hier hat man schon so ziemlich alles, was einen schön-schläfrigen Anfang ausmacht: „Eine steife Anrede; der Anfang vorm Anfang; die Ankündigung, dass und was zu sprechen man beabsichtigt und das Wörtchen ‘Kurz’. „So gewinnst du im Nu Herzen und Ohren der Zuhörer. Denn das hat der Zuhörer gern: Dass er deine Rede wie ein schweres Schulpensum aufbekommt; dass du mit dem drohst, was du sagen wirst, sagst und schon gesagt hast. Immer schön umständlich.“
- Sie sprechen so, wie sie schreiben, nämlich in „langen, langen Sätzen“!
- Sie fangen geschichtlich immer ganz weit vorne an und vergessen nie die historischen Hintergründe der Sache, über die sie gerade reden. „Das ist nicht nur Deutsch - das tun alle Brillenmenschen. ... Man versteht es ja sonst nicht, wer kann denn das alles verstehen, ohne die geschichtlichen Hintergründe.“ Die Menschen kommen nämlich nicht in einen Vortrag, um lebendiges Leben zu hören, sondern das, was sie auch in den Büchern nachschlagen können.
- Sie verteilen das Wichtige, was sie sagen wollen, auf viele kleine Nebensätze. Statt: „Die Steuern sind zu hoch“, wird feinsinnig-filigran formuliert: „Ich möchte zu dem, was ich soeben gesagt habe, noch kurz bemerken, dass mir die Steuern bei weitem ...“
- Sie benutzen so viele psychologische und soziologische Fremdworte und Anglizismen wie nur irgend möglich! Natürlich ist heute jeder Sportverein ein ‘soziales System’ indem ‘funktional differenziert’ ‘interagiert’ und ‘kommuniziert’ wird und zwar top down und bottom up. Und Lernen findet hier - das sieht jeder sofort ein - als single loop, double loop und deuterio learning statt.
- Sie benutzen so viel Statistik wie möglich. „Das beruhigt ungemein, und da jeder imstande ist, zehn verschiedene Zahlen mühelos zu behalten, so macht das viel Spaß.“
- Sie führen die Rede als Monolog durch, weil ja nur einer spricht. Dass die Zuhörer (stumm) mitsprechen, brauchen sie weder zu wissen noch zu hören: „Sprich nur, lies nur, donnere nur, geschichtele nur.“

zu 2.

Wir haben uns angewöhnt, die Zuhörer unserer Vorträge in drei Kategorien einzuteilen:

- Da sind zum einen diejenigen, die uns zwar interessiert oder skeptisch, begeistert oder gelangweilt bzw. zustimmend oder ablehnend ansehen, die aber sonst nichts tun. Sie machen sich keine Notizen und haben darum in der anschließenden Diskussion vieles wieder von dem vergessen, was sie beim Vortragen interessiert, skeptisch machte, langweilte oder was sie ablehnten. Zu den Diskussionsteilnehmern gehören diese Zuhörer zumeist nicht.
- Da sind dann weiter diejenigen, die sich alles Wort für Wort mitnotieren. Von diesen Teilnehmern erhalten wir dann weder interessiert-begeisterte noch skeptisch-ablehnende Blicke. Sie schauen uns gar nicht an, da sie sich voll und ganz auf ihr Protokoll konzentrieren müssen. Nun wäre das vielleicht nicht weiter tragisch. Tragisch dagegen ist, dass sie das Mitschreiben so sehr in Anspruch nimmt, dass keine Zeit mehr bleibt, das Notierte nachzuvollziehen und zu reflektieren. Auch von diesen Teilnehmern kommen dann

anschließend keine Fragen oder Diskussionsbeiträge. Sie 'wissen' ja gar nicht so recht, was sie da alles mitgeschrieben haben.

- Schließlich gibt es noch jene, die sich immer mal wieder etwas notieren, ohne allerdings ihre Aufmerksamkeit völlig vom Schreiben absorbieren zu lassen.

Das sind dann die, die anschließend die Diskussion entscheidend prägen.

Was wir damit sagen wollen, ist, dass die Fähigkeit zur anschließenden Diskussionsteilnahme auch eine Frage der richtigen Protokolltechnik ist: wer sich *nichts* notiert, ist dabei ebenso überfordert wie der, der sich zu viel aufschreibt. Die richtige Protokolltechnik bewegt sich in der Mitte zwischen diesen Extremen und das Fixieren dieser Mitte kann man lehren und lernen.

zu 3.

Bei einer Vortragsreihe an der Ruhruniversität Bochum war es lange Zeit üblich, zu Beginn der Veranstaltung die Motivationslage der Zuhörer blitzlichtartig abzufragen. Auf die Frage, weshalb sie zu der Veranstaltung gekommen seien, gab es unter den ca. 25 Zuhörern die folgende bemerkenswerte Antwortverteilung:

- 7 fanden das Thema 'irgendwie interessant',
- 6 waren gekommen, weil sie sich einfach mal überraschen lassen wollten,
- 5 waren da, weil ihr Partner/ihre Partnerin auch da war, 3 weil sie die Referenten spaßig fanden und 2 weil sie mit den Referenten befreundet waren,
- 3 schließlich waren Studenten, die für einen Leistungsschein Protokoll führen, die Technik bedienen und Catering machen mussten.

Klar, dass bei einem derartigen Publikum die Motivation zur Diskussion gen Null tendierte. Lebendige Gespräche im Anschluss an Vorträge oder bei Podiumsrunden setzen denn auch ein lebendiges Interesse am Thema voraus. Wenn man aber nur im Schlepptau der Freundin oder des Freundes kommt, als Fanclub des Referenten anreist oder einfach nur mal so zu solch einer Veranstaltung geht, dann fehlt in der Regel das zur Diskussion nötige *inhaltliche* Interesse zum Zuhören, zum Widerspruch oder zur Frage.

Bevor wir einige Ideen formulieren, wie sich solche Probleme vermeiden lassen, müssen wir uns noch der heiklen *Ebene der Ängste* zuwenden, die das Klima bei öffentlichen Diskussionen oft belastet.

B. Ängste als Grund für frustrierend langweilige öffentliche Diskurse

Die Ängste bei öffentlichen Diskussionen lassen sich gleichfalls auf drei Formen zusammenfassen:

1. der Erwartungs-Erwartungsangst,
2. der Angst vor scheinbaren oder tatsächlichen Fachautoritäten sowie
3. der Angst vor hierarchischen Autoritäten.

zu 1.

Mit Erwartungs-Erwartungsängsten ist die Angst vor der Erwartung gemeint, andere würden von einem selbst einen ganz bestimmten Standard an rhetorischer Geschliffenheit und inhaltlicher Brillanz erwarten. Man meint oder bekommt - z.B. durch die salbungsvolle Einleitung des Moderators - den Eindruck vermittelt, Fragen dürfe nur der stellen, der die Fach-Sprache des Referenten, den elaborierten Code des einladenden Arbeitskreises und den aktuellsten Stand der Diskussion des

Themas beherrscht. Wir haben sogar 'Diskussionen' erlebt, wo sich Teilnehmer deshalb nicht trauten, eine Frage zu stellen, weil sie sich ihres Dialektes, ihrer überhauchten Stimme oder gar ihres Geschlechtes und jugendlichen Aussehens 'schämten'.

zu 2.

Diese Angst hat viel mit der eben geschilderten Befürchtung zu tun, sich sprachlich zu „blamieren“. Hinzu kommt dann manchmal auch noch eine semisakrale Ehrfurcht vor der referierenden Person. Starberater, Startheoretiker und auch einige Stadtdirektoren der Reform genießen schon jetzt in manchen Kreisen den Status einer zeusähnlichen Lichtgestalt. Dem Meister zu widersprechen oder ihn auch nur zu fragen, kommt hier einer schwer zu ahnenden Gotteslästerung gleich. Dieses Guildo-Horn-Syndrom findet sich aber nicht nur bei den Superstars der Szene. Auch bei Auftritten diverser Lokalfürsten ist es immer öfter zu finden.

zu 3.

Weniger solch ein Fanverhalten als vielmehr das subalterne Verhalten des Untertanen prägt dagegen das Schweigen vieler 'Untergebener', wenn ihre Vorgesetzten eine mal wieder grundsätzliche Rede gehalten haben. In Universitäten tun sich deshalb Studenten schwer, Fragen im Beisein von Professoren zu stellen, von denen sie geprüft werden. In Firmen und Verwaltungen hat man demgegenüber oft im Beisein von hierarchisch Höhergestellten große Angst, etwas 'Falsches' zu sagen. Es könnte sich ja karrierehemmend auswirken. Bei einer Podiumsdiskussion in einer Großkommune wollte ein Dezernent auf dem Podium die Diskussion durch die Frage anregen „Womit kann ich ihnen dienen?“ Die Frage löste eine ängstliche Sprachlosigkeit aus, wie wir sie bis dahin noch nicht erlebt hatten. Bei dem eisigen Schweigen, das die fast 300 Menschen fassende Aula füllte, hätte man tatsächlich die sprichwörtliche Nadel fallen hören können. Bis heute können wir uns diese Reaktion nicht genau erklären: war es die Angst, etwas 'Falsches' vor den Augen des oberen Vorgesetzten zu sagen, oder die Verblüffung, den bislang nur aus der Distanz bekannten Dezernenten einen vollständigen und menschlich klingenden Satz sprechen zu hören. Beim letzten Michael Jackson Konzert sind reihenweise Teenies in Ohnmacht gefallen, als der Megastar in richtigem Englisch sein „I love you“ ins Mikro hauchte. Einem ähnlichen Starkult erliegen offenbar viele Teeny-Eltern bei ihren Vorgesetzten.

Natürlich spielen in der Realität von Vortrags- und Podiumsdiskussionen beide Ebenen immer zusammen. Aber ihre hier - in Anlehnung an Watzlawick - skizzierte analytische Trennung soll mögliche Lösungsansätze und -chancen deutlicher machen.

Zuvor wollen wir uns aber noch den Moderationsfehlern bei öffentlichen Diskussionen zuwenden

C. Moderationsfehler als Grund für frustrierend langweilige öffentliche Diskurse

Es ist leicht und üblich, den Moderator immer dann zur Verantwortung zu ziehen, wenn eine Diskussion scheitert, wenn sie also zu chaotisch oder zu langweilig, zu emotional oder zu sachlich, zu praktisch oder zu theoretisch verläuft. Wenn sie dagegen glückt, d.h. als unterhaltsam, interessant und informativ empfunden wird,

dann waren es immer die Teilnehmer, die Referenten, die Veranstalter oder das Thema als solches. Die Moderation wird dann zumeist nur als selbstverständliches Hintergrundrauschen wahrgenommen.

Moderieren öffentlicher Diskussionen ist - das wollen wir damit sagen - eine äußerst undankbare Aufgabe. Das sollte jeder wissen, der solch eine Funktion übernimmt. Sie ist aber auch eine enorm schwierige Angelegenheit, weil eine schlechte Moderation sowohl die eben beschriebenen Defizite noch verschärfen als auch eine eigentlich gut laufende Diskussion zerstören kann. Dabei treten vor allem drei Fehler immer wieder auf:

- der Moderator/die Moderatorin ist inhaltlich über- oder unterfordert, d.h. ihm fehlt die nötige Sachkompetenz, um die Beiträge zu bündeln, miteinander in Beziehung zu setzen und den Prozess durch gezielte Fragen zu strukturieren;
- der Moderator/die Moderatorin ist psychologisch über- oder unterfordert, d.h.
 - er/sie bemerkt die emotionalen Spannungen zwischen den Teilnehmern an einer öffentlichen Diskussion nicht, zu wenig oder zu spät;
 - er/sie lässt sich von Sympathie-/Antipathie gegenüber den Teilnehmern leiten oder
 - er/sie wird von den Teilnehmern nicht akzeptiert („Ach junge Frau, sie wollen moderieren?“).
- der/die Moderator/in scheitert an einem Intra-Rollenkonflikt, d.h. er/sie schafft es nicht, die zum Teil gegensätzlichen Erwartungen der Teilnehmer, der Zuschauer und der eigenen Person an die Moderation auszugleichen. Die Teilnehmer wollen zumeist, dass man sie in Ruhe lässt, die Zuschauer, dass man sie unterhält und informiert und der Moderator, dass er eine gute Figur macht. Schlägt sich der Moderator z.B. zu sehr auf die Seiten der Teilnehmer und lässt diese einfach gewähren, ist ein Chaos vorprogrammiert, dass weder unterhaltsam noch informativ ist und den Moderator immer sehr schwach aussehen lässt.

IV. Die Lösungen

Bei den Lösungsideen für die *sachlich-fachlichen Defizite* sind alle drei Beteiligte an Vorträgen und öffentlichen Diskussionen gefordert: die Veranstalter, die Vortragenden und die Zuhörer selbst. Aber je nach Problem stellt sich der Anteil dieser drei Gruppen an der Lösung des Problems unterschiedlich dar:

- Bei den Übersetzungsproblemen in die Praxis des Hörers ist vor allem der Vortragende gefordert. Er hat dafür zu sorgen, dass sein Beitrag so konkret, verständlich und überzeugend ist, dass seine Zuhörer mit ihm etwas anfangen können. Neben der Idee, sich schon während der Vorbereitung der Rede in die Perspektive dieser Zuhörer zu versetzen („Welche Fragen, Ängste, Vorurteile, Erfahrungen etc. löst mein Thema bei ihnen aus?“), sind hier vor allem die schon von Tucholsky formulierten Ratschläge an einen guten Redner zu empfehlen: Kurze Sätze, verständliche Sprache, viele viele Beispiele und Visualisierungen, dafür wenig Zahlen Daten und Fakten und möglichst keine historischen Exkurse zu benutzen. Auch zu lang sollte man nicht reden. Vielleicht ist die Devise, man könne über alles sprechen, nur nicht über 15 Minuten etwas übertrieben, aber die Richtung stimmt: In der Kürze liegt die Würze.
- Was die Protokollfähigkeit der Zuhörer anbelangt, sind sie selbst und die sie ausbildenden Stellen gefordert. Letztlich muss hier jeder an sich arbeiten und

ein Protokollsystem entwickeln, dass sowohl das Verstehen als auch das Rekapitulieren und Reflektieren sowie das Integrieren des Gesagten in eigene Gedankengänge erlaubt. Methodisch sollte hier jeder die Form wählen, die ihm persönlich liegt: der eine stenografiert gern und gut, der andere arbeitet mit Mind-map-Bäumen und ein Dritter benutzt ein selbst entwickeltes Protokollsystem. Eines müssen alle Methoden aber erfüllen: Ihre Handhabung darf nicht vom Zuhören ablenken!

- Was die fachliche Überforderung anbelangt, sind hier Hörer und Veranstalter gefordert. Der letztere sollte in der Vortrags- bzw. Podiums-Ankündigung klar darlegen, um welches Thema es geht, der letztere sich nicht einfach vom Partner mitschleifen lassen. Eine Vortragsveranstaltung oder eine Podiumsdiskussion ist kein Popkonzert, wo es reicht, während der Darbietung einfach mal ein bisschen mitzuswingen und dann zu gehen.

Der Umgang mit *Ängsten* stellt sich als ein weitaus diffizileres Problem dar. Rein technische Hinweise - wie z.B. Kenntnisse in der Protokolltechnik zu erwerben - helfen hier allein nicht weiter. Gleichwohl sollten die Lösungen auch auf dieser Ebene äußerst pragmatisch gehalten sein. Wir wollen hierzu zumindest zwei Ideen einmal kurz vorstellen.

- Den Erwartungs-Erwartungsängsten kann man dadurch begegnen, dass *alternative Foren* zu den klassischen Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen realisiert werden. So könnte man statt eines Vortrags eine Art Theateraufführung zum Thema anbieten, das dann übergangslos in einer Diskussion des Problems mündet. Schreyögg hat hierzu vor kurzem das Konzept des Unternehmenstheaters näher dargelegt. Er versteht darunter in erster Linie „die szenische Aufbereitung vorgefundener Problemsituationen durch professionelle Schauspieler, bei der die Zuschauer allerdings aktiv eingebunden werden.“ Die Art der Dramatisierung kann dabei durchaus unterschiedlich sein: komödiantisch, realistisch, naturalistisch oder verfremdend. „Der hier entscheidende Punkt ist die emotionale Anteilnahme der Zuschauer am Geschehen, an ihrem Geschehen, denn bei diesem Theater geht es ja um sie, ... um ihren Konflikt Sie erleben ihnen bekannte Situationen und Problemkonstellationen hautnah und doch ganz fern, gespielt v. fremden Menschen an einem ungewohnten Ort.“ Vor allem das von Boal entwickelte *Forumtheater* bietet eine Plattform, um Handlungsmodelle für die Zukunft zu entwerfen. Das Auditorium ist dabei aktiver Mitspieler und aufgefordert, „Stop“ zu rufen, sobald es glaubt, eine bessere Lösung für Konflikte zu haben, als in dem Spiel geliefert. S teilt seine Ideen dann allen mit, worauf der vorgeschlagene Ansatz aus dem Stegreif von den Schauspielern oder auch dem betreffenden Zuschauer selbst gespielt und ausprobiert wird. Die Zuschauer werden aufgefordert, weitere Lösungsansätze zu entwickeln usw. „Mit anderen Worten in der 2. Phase nach Aufführung des Stückes werden die Grenzen zwischen Autor, Regisseur, Darsteller und Zuschauer aufgelöst zugunsten des Entwurfs eines kreativen Problemlösungsprozesses mit theatralischen Mitteln.“ Im Zusammenhang mit der hier zur Diskussion stehenden Problemlage könnte man 'typische' Vortragsveranstaltungen spielen und dann darüber mit den Zuschauern diskutieren. Möglicherweise stellt solch ein Theater ein anregendes Instrument dar, um verkrustete Diskursstrukturen bewusst(er) zu machen und eine kartharsische Wendung bei den nun 'aktiv' gewordenen Zuschauern einzuleiten.

- Etwas weniger aufwendig und deshalb weitaus schneller zu realisieren ist der Weg, mit Mini-Workshops zu arbeiten. Sie könnten vor allem helfen, die Angst vor anwesenden Fachautoritäten und Hierarchen abzulegen. Mit Miniworkshop ist gemeint, dass nach dem Ende des Vortrags das Publikum in hierarchisch und fachlich gemischt zusammengesetzten kleinen Gruppen aufgeteilt wird. Diese Gruppen beschäftigen sich dann kurze Zeit (z.B. 5-10 Minuten) mit je ein bis zwei Thesen oder inhaltlichen Punkten des Vortrags. Danach werden die Ergebnisse der Kleinstgruppen plenar kurz erläutert und z.B. als Fragen oder Diskussionsanreger ins Plenum gegeben. Der Vorteil der Kleingruppen besteht vor allem darin, dass der Ängstliche seinen Hierarchen oder Fachstar hautnah und damit menschlicher erlebt als auf der Bühne des Plenums. Diese Nähe kann helfen, Ängste vor ihnen abzubauen. Das wiederum erhöht den Mut, auch selbst den Mund aufzumachen.

Um schließlich *Moderationsdefizite* zu minimieren, sollten bei der Auswahl eines Moderators drei Prinzipien beachtet werden: der Moderator muss fachlich kompetent und psychologisch sensibel sein sowie über ein gehöriges Maß an Rollendistanz verfügen.

- Was die fachliche Kompetenz anbelangt, muss der Moderator nicht unbedingt 'vom Fach' sein, aber er muss sich ins Fach eingearbeitet haben. Warum? Weil er nur unter dieser Voraussetzung die für die Moderation nötige Gliederungsarbeit leisten, der Diskussion folgen und sie immer wieder zusammenfassen kann. Nur so entsteht dann auch für den Zuhörer (und auch für den Teilnehmer) öffentlicher Diskussion ein Themenstadtplan, wo sowohl die Haupt- und Nebenstraßen als auch die Sackgassen und Holzwege deutlich markiert sind. Wer dagegen nicht weiß, wovon gesprochen wird, wird keinen übersichtlich gegliederten Stadtplan, sondern eher einen undurchschaubaren Themenschwamm abliefern und sich verbal in ein heillos-peinliches Wirrwarr von Allgemeinplätzen verflüchtigen. Das haben wir alles schon erlebt.
- Das psychologische Feingefühl zeigt sich in der Fähigkeit, Stimmungen und Teilnehmer an Diskussionen richtig einschätzen zu können.

Wichtig ist es hier u.E. vor allem, dass der Moderator den Mut hat, *deutliche Signale für eine lernende Gesprächskultur zu setzen*, indem er z.B.

- immer wieder thematische Bezüge herstellt,
- klare Regeln für Gruppenabläufe postuliert bzw. vorschlägt (z.B. Wie gehen wir mit Vielrednern um?)
- sowie eine Atmosphäre des Austausches fördert. Das kann z.B. durch gezieltes Fragen und Spiegeln des Gruppenprozesses geschehen („Ich habe den Eindruck, dass sich verstärkt die Spezialisten zu Wort melden“. „Ich befürchte, wir haben einen Fachjargon eingeschlagen, bei dem nicht mehr alle Teilnehmenden mitreden können, das möchte ich für die Diskussion vermeiden. Deshalb fasse ich dies noch mal in meinen Worten zusammen“.)

V. Fazit

Ideen, Thesen, Theorien, Konzepte und Strategien leben davon, im lebendigen Meinungsaustausch zwischen Entwicklern, Betroffenen und Interessierten hinterfragt und verteidigt sowie korrigiert und weiterentwickelt zu werden. Das aber gelingt nur, wenn der öffentliche Diskurs (wieder) ein Medium der sachlich-interessierten, spannend-humorvollen und angstfreien Diskussionen ist. Wir wissen, dass die eben vorgestellten Ideen nur erste Schritte sein können, die verbessert und weiterentwickelt werden müssen. Eben darum wollten wir sie zur Diskussion stellen.

VI. Literatur

- Schreyögg 1998: Georg Schreyögg: Unternehmenstheater als Intervention. In: OE 1/98, S. 54ff.
- Tucholsky 1998: Kurt Tucholsky: Zwischen Gestern und Morgen - Eine Auswahl aus seinen Schriften und Gedichten. Hrsg. v. Mary Gerold-Tucholsky. Reinbek bei Hamburg 1998.