



LERNENDE **O**RGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Change-Management 2.0



N°49 Mai / Juni 2009 ISSN 1609-1248 Euro 21,50 / sFr 34,-
Verlag interrelationales Management www.lo.isct.net

Dipl.-Kfm. Markus Berg

ist Mitgründer von und ActVisor bei „VitaminT – Die Berater mit Theater“. Haupttätigkeiten sind die Unterstützung von Veränderungsprozessen in Organisationen und Kompetenzentwicklung mit Action Learning. Seine Hintergründe stammen aus der Betriebswirtschaft, der systemischen Organisationsentwicklung (Milton-Erickson) und dem Improvisationstheater.



Dipl.-Bw. Jürgen Häußler

war nach dem Studium der Betriebswirtschaft als Berater bei einer kanadischen Bank tätig. Mit 27 begann er sein Schauspielstudium und wirkte 12 Jahre auf Bühnen im In- und Ausland. Zurück in Deutschland wechselte er zurück in die Wirtschaft und arbeitete als Personalleiter. Es folgten Weiterbildungen in Psychodrama und systemischem Coaching. Seit 7 Jahren ist er als Berater, Coach, Schauspieler und Moderator tätig als Inhaber von „Art of Change“ und freier Mitarbeiter bei „Vitamin T“.

Change Management 2.0 mit Unternehmenstheater 2.0

Wo liegen die Parallelen zwischen Web, Change Management und Unternehmenstheater 1.0? Und welche 2.0-Formen haben sich entwickelt? Die Autoren Markus Berg und Jürgen Häußler analysieren die Entwicklungen in den letzten 20 Jahren und beschreiben die wichtigsten Unternehmenstheater-2.0-Formen. Praxisbeispiele zu jeder Form runden diesen Artikel ab.

1. Der Login: WEB 2.0, Change Management 2.0, Unternehmenstheater 2.0: Analogien und Unterschiede

Da wir seit einer Reihe von Jahren Change Prozesse als Berater und Schauspieler begleiten, ist es aufschlussreich, sich Entwicklungen im Web, Change Management und Unternehmenstheater gleichermaßen anzuschauen:

Das Web 1.0 ist weitgehend eine Einbahnstraße. Content wird zentral auf einem Server angeboten und dezentral über einen Browser abgerufen. Der

Client hat zwar die Chance zu bestimmen, wann er welche Inhalte abrufen möchte, aber die Inhalte wirklich verändern kann er nicht. Und so verhält es sich auch weitgehend im Change Management 1.0. Visionen, Strategien, Werte werden top-down kommuniziert. Dementsprechend wird auch das Unternehmenstheater 1.0 als „besonderer Browser“ verwendet: Die Clients können sich die Botschaften in einer qualitativ hochwertigen „Webseite“ (=Inszenierung) anschauen – wirklich beteiligt an den Inhalten werden sie jedoch nicht.

ABB. 1: PARALLELEN ZWISCHEN WEB 2.0 UND CHANGE MANAGEMENT 2.0

Einflussnahme:	Die Teilnehmer können selbst den „Content“ bestimmen, in dem sie zu Regisseuren der Szenen werden oder sogar selbst mitspielen.
Interaktivität:	Wie bei Second Life können sie die „Avatare“ (= Schauspieler) in den Szenen durch ihre Vorgaben navigieren.
Soziale Vernetzung:	Es ist nicht alles nur Theater! Zwischen den Szenen vernetzen sich die Teilnehmer in gemischten Kleingruppen, um an einer Optimierung der Szenen zu arbeiten. Der Aufbau von Beziehungen, Kooperation und kollektiver Intelligenz wird gefördert.
Feedbackschleifen:	Die Teilnehmer können ihre Optimierungsideen im Theaterlabor sofort ausprobieren. Wachsende Informationsgewinnung, kontinuierliche Weiterentwicklung und gemeinsames Lernen werden angestoßen.
Methodenvielfalt:	Wikis, Blogs, Foto- und Videoportale, soziale Online-Netzwerke, Social-Bookmarking-Portale, Tauschbörsen, Politcommunitys, (Browser-)Spiele und virtuelle Welten – die Vielfalt des Web 2.0 ist groß. Und die des Unternehmenstheaters ebenfalls. Je nach Change Management Prozess werden unterschiedliche Methoden zu einem Interventionsdesign zusammengesetzt.
Spaß:	So wie es in Facebook Spaß macht, seine Seite zu gestalten, macht es auch Spaß, an den Szenen mitzugestalten – und somit auch an der zukünftigen Unternehmenskultur.
Realität:	Bei den meisten Formen des Unternehmenstheaters 2.0 sind die Teilnehmer nicht nur in einem virtuellen Raum verbunden. Sie befinden sich vor Ort in einer körperlich-emotionalen Verbindung, durch die sie Authentizität im täglichen Handeln erproben können!

Das Web 2.0 enthält dagegen einen „Rückkanal“: Aus dem Monolog wird ein Dialog. Die Benutzer erstellen und bearbeiten Inhalte in quantitativ und qualitativ entscheidendem Maße selbst. Die Inhalte werden nicht mehr nur zentralisiert von großen Medienunternehmen erstellt und über das Internet verbreitet, sondern auch von einer Vielzahl von Nut-

zern, die sich mit Hilfe sozialer Software zusätzlich untereinander vernetzen. Und diesen Schritt hat auch das Unternehmenstheater 2.0 vollzogen. Aus der Inszenierung wird verbale und physische Interaktion. Somit ergeben sich interessante Parallelen, die im Change Management 2.0 gezielt eingesetzt werden können (siehe Abb. 1).

2. Einige konkrete Formen des Unternehmenstheaters 2.0

Wikipedia, Blogger, Flickr, YouTube, Xing, MySpace, Facebook, StudiVZ, Napster, Second Life, Twitter – die Vielfalt des Web 2.0 ist groß. Und die des Unternehmenstheaters in der Praxis ebenfalls. Nachfolgend seien einige genannt, die 2.0-Merkmale tragen:

- **Changetheater:** Die Interventionsschauspieler konstruieren mit der Belegschaft interaktiv ein Spiegelbild der Realität. Und anschließend optimieren sie es gemeinsam mit den Betroffenen. Hauptziel ist ein simultaner Mind-Change bei einer großen Personengruppe.
- **Digitales Theater:** Mitarbeiter und Führungskräfte spielen in visuellen Szenen auf PC- oder webbasierten Lernplattformen verschiedene Situationen durch, z.B. Beratungsgespräche oder Mitarbeitergespräche. Oder sie tun dies in Second Life. Hauptziel ist die flächendeckende Vor- und Nachbereitung von Trainingsmaßnahmen.
- **Forumtheater:** Die Spieler führen mit Impulsszenen die Betroffenen schnell in aktuelle Themen ein, z.B. in gesammelte ‚Critical Incidents‘ aus der Organisation. Die Mitarbeiter erarbeiten dann selbständig Lösungen. Hauptziel hier ist ein Best Practice Sharing und das Anregen kontinuierlicher Verbesserung.
- **Mitarbeitertheater:** Ihre Belegschaft befasst sich intensiv mit einem Thema und setzt ihre Ideen selbst in Szene. Und wir unterstützen sie dabei.
- **On-the-job-Theater:** Die Interventionsschauspieler kommen als Rollenfigur direkt an den Arbeitsplatz der Mitarbeiter. Hauptziel ist es entweder, den Erfolg von zurückliegenden Interventionsmaßnahmen oder als „Mystery Shopper“ den Erfolg von Trainingsmaßnahmen zu evaluieren.
- **Performancetheater:** Das Theater hält auch zahlreiche Übungen bereit, die nicht nur für Schauspieler geeignet sind. Erfahrungsorientiertes Lernen wird somit auch „indoor“ möglich. Hauptziel

ist es, Kreativität, Teamfähigkeit oder Führungsstärke von Mitarbeitern zu stärken.

- **Seminartheater:** Statt üblicher Rollenspiele unter Teilnehmern schlüpft ein professioneller Simulationsspieler in die Rolle von herausfordernden Gesprächspartnern. Anspruchsvolle Situationen aus Führung, Vertrieb und Beratung werden so authentisch simuliert. Die Realität kommt in den Seminarraum. Hauptziel sind praxisnahe Verhaltenstrainings – oder auch Assessments.



Szene aus einem Seminartheater

- **Vorgefertigtes Theater:** Die Szenen beinhalten Themen, die verschiedene Organisationen betreffen, wie z.B. Arbeitssicherheit, Gesundheitsvorsorge, Umweltschutz. Anschließend erarbeiten die Teilnehmer selbständig, wie sie die gezeigten Inhalte in ihren Alltag integrieren. Hauptziel ist es, trockene Informationsveranstaltungen zu einem nachhaltigen „Edutrainment“ zu verwandeln.

Egal, welche Unternehmenstheaterform eingesetzt wird: Entscheidend ist, dass sie als Interventi-

onsbaustein innerhalb einer kompletten Change-Architektur eingebettet ist. Und jede Theaterform

eignet sich in einer spezifischen Prozessphase am besten.

ABB. 2: EIN KRITERIENKATALOG FÜR DIE FORMEN VON UNTERNEHMENSTHEATER 2.0

Die Vielfalt des Web 2.0 ist groß. Und die des Unternehmenstheaters ebenfalls. Folgende Kriterien können der Typologisierung der verschiedenen Formen dienen:

Zielsetzung: Liegt der Schwerpunkt der Intervention auf der Einstellungsänderung, d.h. dem Wollen? Oder liegt er auf der Verhaltensänderung, d.h. dem Können?

Grad der spezifischen Spezifität: Sind die Inhalte eher „von der Stange“, also unternehmensübergreifend gültig? Oder sind die Inhalte maßgeschneidert?

Wirkungsschwerpunkt: Liegt der Interventionsschwerpunkt auf der Konzeption und Probe, wie bspw. bei der Entwicklung eines Theaterstückes, das durch Mitarbeiter geschrieben und geprobt wird und somit der Teamentwicklung dient? Oder liegt der Schwerpunkt auf dem Auftritt?

Gruppengröße: Wird das Schauspiel eher in einem Einzelcoaching eingesetzt? Oder in einer Seminargruppe? Oder in einer Großgruppe mit bis zu 1000 Teilnehmern?

Darstellung der IST-Situation: Wird die Ausgangssituation eher „1.0-like“ inszeniert dargestellt? Oder eher „2.0-like“ gemeinsam mit den Betroffenen interaktiv konstruiert?

Optimierung zu einer SOLL-Situation: Erfolgt die Suche nach Lösungsalternativen eher in informellen Reflexionsgesprächen nach dem Auftritt? Oder wird sie „1.0-like“ vorgeführt? Oder können die Betroffenen neue Lösungsszenarien wie in einem „Theaterlabor“ selbst einbringen und testen?

Partizipationsgrad der Teilnehmer: Nehmen die Betroffenen eher „1.0-like“ als Beobachter teil? Oder können sie „2.0-like“ sich mit verbalen Vorgaben beteiligen? Oder gar selbst mitagieren?

Professionalisierungsgrad der Darsteller: Wird die Ausgangssituation durch die betroffenen Mitarbeiter selbst dargestellt? Oder durch externe Laiendarsteller, wie bspw. Berater? Oder durch externe Profischauspieler?

Medium: Erfolgt die Zusammenkunft der Teilnehmer und Schauspieler an einem Ort außerhalb der Organisation? Oder erfolgt sie direkt „on-the-job“ in der Organisation? Oder werden Situationen per Telefon simuliert, wie z.B. Kundenanrufe? Oder erfolgt die Simulation völlig „2.0-like“ in einer PC-Simulation oder gar über das Internet, bspw. bei Second Life, wo Schauspieler und Teilnehmer in die Rolle von Avataren schlüpfen, die miteinander agieren?

3. Fallbeispiele: Unternehmens-theater 2.0 in der Praxis

Wie werden diese verschiedenen Unternehmenstheaterformen nun in der Realität des Change Managements eingesetzt? Einige Fallbeispiele sollen dies verdeutlichen:

Changetheater zur Bearbeitung nationaler und interkultureller Konflikte

Das Finance Board einer Tochtergesellschaft eines Industrieunternehmens plante sein jährliches Meeting. Die Tochtergesellschaft ist wiederum mit anderen Tochtergesellschaften vernetzt. Diese sind eigenständige GmbH's, so dass die Manager in einer Doppelfunktion agieren: Sie sind einerseits die Financial Controller und Financial Directors in dem einen Unternehmen und die CEO's der vernetzten Tochterfirmen. Das ist nicht vollkommen konfliktfrei! Die Zusammenarbeit und das gegenseitige Interesse sind positiv. Es gibt Respekt und eine gute Funktionalität der Leader. Aber es gibt auch unterschiedliche nationale Muster und darauf begründet völlig unterschiedliche Kommunikationsstile. Und wenn man genauer hinschaut, gibt es doch auch erkennbare Mängel in der Zusammenarbeit, Blockaden, Animositäten.

Im Change Theater wurde diese Grundsituation visualisiert. Die Manager konnten nicht nur interaktiv in das Geschehen auf der Bühne eingreifen, sie konnten in anschließenden Workshops Alternativen auf der Ebene der Kommunikation, der konkreten Zusammenarbeit (als auch zur Überwindung dafür hinderlicher Einstellungen) entwerfen. Dazu konnten sie die Interventionsschauspieler entsprechend „coachen“. Im anschließenden „Theaterlabor“ probierten die Spieler stellvertretend für sie diese Zukunftsentwürfe aus. Die Manager waren also am gesamten Change Prozess pro-aktiv beteiligt.

Performancetheater für Teamentwicklung

Am folgenden Tag erfuhren die Manager im Performancetheater, welche Haltungen und Aktionen für eine erfolgreiche Teamarbeit unerlässlich sind.

Mit Übungen aus dem Improvisationstheater geschah die erfahrungsorientierte Vorbereitung. Ein Schlüsselerlebnis für die Manager war die Übung, „Ja, aber...“ bzw. „Ja, genau...“ Im ersten Teil der Übung wird die Zusammenarbeit blockiert, im zweiten Teil der Übung wird Zusammenarbeit und gemeinsame Kreativität möglich!

Mitarbeitertheater zur Erarbeitung einer gemeinsamen Vision

Anschließend entwarfen die Manager selbst Theaterszenen zu ihrer Vision einer neuen Kommunikationskultur und zur Gestaltung einer verbesserten Kommunikation und Kooperation. In diesem Mitarbeitertheater konnten die Manager direkt und unmittelbar neues Verhalten, Rollenflexibilität, Perspektivenwechsel und Authentizität erproben. Und damit eines der wichtigsten Kernelemente eines Change Managements 2.0!

Forumtheater für effizientere Mitarbeitergespräche

„Schön, dass wir mal wieder miteinander gesprochen haben!“ Um das jährliche Ritual der Mitarbeiter- sowie Beurteilungs-, Fehlzeiten- und Kritikgespräche und negative Rückmeldungen effizienter zu gestalten, wurden alle Führungskräfte eines Energiekonzerns in mehreren Forumstheater-Veranstaltungen mit typischen Gesprächssituationen konfrontiert, die im Vorfeld recherchiert wurden. Anschließend erarbeiteten die Teilnehmer effizienzsteigernde Maßnahmen, die sie im Theaterlabor sofort ausprobieren konnten.

Seminartheater für höheren Messeerfolg

„Auf den nächsten 40 Folien sehen Sie unsere neuen Produkte. Und bitte Krawatte ordentlich binden und keinen Knoblauch essen.“ Um die typische Messevorbereitung einmal untypisch zu gestalten, schlüpfen 2 professionelle Schauspieler in die Rolle von Messebesuchern eines Messgeräteherstellers: Als Schweigsame, Dauerredner oder Spezialisten brachten sie die Messestandbesatzung ins Schwitzen – aber das harte SeminarTheater-Training hat sich gelohnt: Am Ende

maß der Auftraggeber 30 Prozent mehr verwertbare Kontaktbögen als im Vorjahr.

Vorgefertigtes Theater zur nachhaltigen Verankerung der Arbeitssicherheit

„Helmpflicht ist ja schön und gut – aber ich weiß selbst, wann ich ihn tragen soll!“ – ein Thema, das viele Industrieunternehmen betrifft. Um die steigende Zahl von Arbeitsunfällen durch die nachlässige Befolgung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen zu reduzieren, wurden alle Mitarbeiter eines Baustoffherstellers in mehrere Theater-Sessions eingeladen. Die professionellen Stellvertreter eines Unternehmenstheaters konfrontierten die Zuschauer mit typischen Einstellungs- und Verhaltensweisen. Anschließend wurde der Spieß umgedreht: Die Mitarbeiter sollten die Rollenfiguren coachen, warum sie zum Beispiel die Helmpflicht doch ernst nehmen sollten.

Digitales Theater zur Vorbereitung von Beratungsgesprächen

Training nicht als Zwangsbeglückung, sondern als Belohnung – unter diesem Motto bereiteten sich die Berater eines Finanzunternehmens auf herausfordernde Kundengespräche vor. Am PC analysierten sie zuerst nachgestellte Beratungssituationen, was gut läuft und was zu verbessern ist. Hatten sie eine gewisse Punktzahl erreicht, so erhielten sie die Berechtigung für das Präsenzseminar, das mit Seminartheater arbeitete. Der Clou: Die „Kunden“, die sie bereits aus der PC-Simulationssoftware kannten, tauchten wieder auf – es waren dieselben Businesschauspieler.

On-the-job-Theater zur Evaluation von Changetheatermaßnahmen

Stellen Sie sich vor: Sie sind Sachbearbeiter in einer Versicherung und sitzen an ihrem Arbeitsplatz. Plötzlich klopft es an der Tür, eine Person tritt ein und fragt: „Können Sie sich noch an mich erinnern? Ich bin Herr Kraus, Abteilungsleiter in diesem Unternehmen. Sie haben mich vor ca. 3 Monaten zum ersten Mal auf Ihrer Jahresauftaktveranstaltung ken-

nen gelernt. Jetzt habe ich eine Frage: Hat sich denn das Führungsverhalten von mir und meinen Kollegen seitdem verändert?“ Und schon dämmert es Ihnen als Sachbearbeiter: Das ist doch die Rollenfigur aus dem Changetheater von damals – da kann ich ruhig mal meine ehrliche Meinung sagen!

4. Der Logout: Unternehmenstheater 2.0 im Change Management 2.0

Die obigen Fallbeispiele zum Einsatz der Unternehmenstheaterformen waren stets in einen größeren Veränderungsprozess eingebettet. Nur so kann sich die Wirkungskraft des Theaters optimal entfalten. Und wie das Unternehmenstheater 2.0 das Change Management 2.0 am besten unterstützt, das entwickeln Unternehmenstheateranbieter und OE-Berater am besten 2.0-like: Interaktiv im Dialog. ■

SERVICE

Literatur

Berg, M. et al. (2002): Unternehmenstheater interaktiv: Themenorientierte Improvisation (TOI) in der Personal- und Organisationsentwicklung. Weinheim: 2002.

Flume, P./ Hirschfeld, K. und Hoffmann, Chr. (2001): Unternehmenstheater in der Praxis, Veränderungsprozesse mit Theater gestalten – ein Sachroman. Wiesbaden: 2001.

Schmitz, B. (2006/ 2007): Projektarbeit: „Geschäftsmodell und crossmediale Strategien“ von Web 2.0 Plattformen. Köln: Rheinische Fachhochschule Köln 2006/2007.

Weiterführende Homepage

<http://www.VitaminT4change.de>

E-Mail

Markus.Berg@vitamint.com

Juergen.Haessler@VitaminT.com



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN
SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____ E-Mail: _____

Rechnung geht: an mich privat an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: MasterCard Visa

Name: _____ Nummer: _____

gültig bis: _____ KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____ Unterschrift: _____

Leserservice GmbH | Zeitschrift LO Lernende Organisation

St. Leonharder Straße 10 | 5081 Anif | Österreich
 Tel: +43 6246 882-5380 (€ 0,14/Min) | Fax: +43 6246 882-5299 | lo@leserservice.at

lo.order@isct.net