

Das 1x1 des Unternehmenstheaters



Mit Forumtheater die Beteiligten schnell in die Problematik einführen

„Unternehmenstheater holt das Theater auf die Bühne, das Sie tagtäglich an Ihrem Arbeitsplatz erleben!“ So ließe sich ganz pragmatisch der Sinn und Zweck des Unternehmenstheaters beschreiben. Doch das Unternehmenstheater begnügt sich nicht nur mit der Visualisierung der sub-optimalen Ist-Situation in einem Unternehmen. Es bietet auch eine Plattform zur Optimierung, indem die beteiligten Mitarbeiter selbst nach alternativen Einstellungen und Verhaltensweisen suchen und diese ausprobieren. Für diese Reise von der Sensibilisierung für das Ist bis hin zum Commitment für das Soll bietet das Unternehmenstheater unterschiedliche Methoden.

Welche Fokusse hat das Unternehmenstheater?

Das Unternehmenstheater bietet sich nicht nur als Plattform für Verändern, Lernen und Trainieren (siehe S. 25) an, sondern ist auch als Plattform für Unterhaltung, Marketing und Incentives geeignet. So kann zum Beispiel die 100-jährige Firmengeschichte eindrücklich inszeniert und für geladene Mitarbeiter und Kunden aufgeführt oder der USP eines neuen Produktes den Händlern und Außendienstmitarbeitern schmackhaft gemacht werden. In diesem Artikel lernen Sie jedoch die Methoden und Anwendungsgebiete kennen, um Veränderungsprozesse, Wissensvermittlung und Kompetenzentwicklung nachhaltig zu unterstützen.

Welche Formen des Unternehmenstheaters gibt es?

„Unternehmenstheater“ oder „Businessstheater“ werden oft synonym verwendet und rufen meist als erste Assoziation eine Bühne mit Schauspielern sowie Zuschauern hervor, die einem inszenierten Stück stumm folgen, klatschen und die Veranstaltung anschließend wieder verlassen. Doch das Unternehmenstheater hat seit seiner Entstehung 1990 weit mehr Formen hervorgebracht. Diese lassen sich in zwei Dimensionen einordnen:

1. Dimension: Inzenierte, interaktive oder gemischte Inhalte

Am Anfang stand das inszenierte Unternehmenstheater. Dazu wird ein Stück speziell für das jeweilige Unternehmen geschrieben. Die Stärke dieses „maßgeschneiderten“ Theaters ist es, eine vordefinierte Botschaft an eine große Belegschaft zu transportieren – mit hohem ästhetischen Anspruch, wenn nötig auch wiederholbar.

Doch in vielen Veränderungsprozessen reicht die Vermittlung von Botschaften alleine nicht aus. Zuerst müssen die betroffenen Mitarbeiter eine Plattform erhalten, um selbst ihre Wünsche, Ängste und Sichtweisen zu artikulieren. Durch diese aktive Auseinandersetzung mit der Ist-Situation steigt das Involvement der Betroffenen – sowie die Bereitschaft, sich auch später noch an erarbeitete Vereinbarungen zu halten. Deshalb haben sich in den letzten Jahren verstärkt interaktive Unternehmenstheaterformen entwickelt:

Im **Change-Theater** sind die eingeladenen Mitarbeiter und Führungskräfte bereits in der Visualisierung der Ist-Situation die Regisseure ihrer eigenen Szenen: Interaktiv beschreiben beispielsweise Führungskräfte, wie sie Mitarbeiter führen – und Mitarbeiter beschreiben, wie sie Führung empfinden. Solche unterschiedlichen Wirklichkeiten sind wahrscheinlich und wichtig, um unterschwellige Konflikte bearbeiten zu können. Und auch in der anschließenden Soll-Phase sind alle Beteiligten am Testen alternativer Lösungsszenarien interaktiv beteiligt.

Das **Forumstheater** geht schließlich einen Mittelweg: Mit kurzen, inszenierten Impulsszenen führt es die Beteiligten in eine konkrete Ist-Problematik ein. In der anschließenden Soll-Phase sind dann alle Beteiligten am Testen alternativer Lösungsszenarien interaktiv beteiligt.

2. Dimension: Professionelle Stellvertreter, Mitarbeiter als Laienschauspieler oder gemischte Besetzung im Theater

Ein maßgeschneidertes Theaterstück muss nicht unbedingt von professionellen Schauspielern als **Stellvertretertheater** aufgeführt werden. Auch die Mitarbeiter selbst können ein Stück schreiben und aufführen. Dieses sogenannte **Mitarbeitertheater** eignet sich hervorragend zur Teambildung und zur Rollenreflexion: Wer möchte unbedingt die Hauptrolle spielen, wer möchte lieber nur das Licht bedienen? Im **Seminartheater** kommt es schließlich zu gemischten Besetzungen: Hier schlüpft ein Schauspieler etwa in die Rolle von anspruchsvollen Kunden oder schwierigen Mitarbeitern. Die anwesenden Vertriebsmitarbeiter oder Führungskräfte haben hierbei die Chance, ihre herausfordernde Alltagssituation durchzuspielen – wie dies ein Pilot im Flugsimulator tut.

Wofür kann man das Unternehmenstheater einsetzen?

Welche Theatermethode ist nun die beste? Das kommt auf den Kontext an – denn das Unternehmenstheater ist praktisch für alle Situationen geeignet, in denen Menschen in Organisationen sich verändern, lernen oder trainieren sollen – wie die folgenden neun Beispiele zeigen:

Kultur & Vision: Diversität nutzen anstatt sich zu bekämpfen

„Wie können wir die Vielfalt in unserer Organisation wahrnehmen, nutzen und fördern?“ Zu dieser Fragestellung holte ein global agierender Technologiekonzern alle Projektleiter der verschiedenen F&E-Niederlassungen zusammen. Mithilfe des Change-Theaters als Stellvertretertheater wurden anspruchsvolle Entwicklungsprojekte analysiert – und Konflikte, die vor allem aus interkulturellen Unterschieden resultierten, bearbeitet.

Führung & Motivation: Mitarbeitergespräche effizienter gestalten

„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



Maßgeschneidertes Theater zur nachhaltigen und mehrmaligen Vermittlung von Botschaften



Change-Theater mit interaktiven Zuschauern bringt höheres Involvement

Teilnehmer effizienzsteigernde Maßnahmen, die sie im Theaterlabor sofort ausprobieren konnten.

Vertrieb & Service Excellence: Messetraining mit realitätsnahen Simulationen

„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, schlüpften professionelle Schauspieler in die Rolle von Messebesuchern eines Messgeräteherstellers: Als Schweigsame, Dauerredner oder Spezialisten brachten sie die Messestandbesetzung ins Schwitzen – aber das harte Seminartheater-Training hat sich gelohnt: Am Ende maß der Auftraggeber 30 Prozent mehr wertbare Kontaktbögen als im Vorjahr.

Fusion & Übernahmen: Gemeinsamkeiten entdecken und Kultur entwickeln

„Wo liegen unsere Gemeinsamkeiten? Wie können wir Unterschiede überwinden?“ Diese Frage diskutierten Führungskräfte zweier fusionierter Versicherungsunternehmen. Unter Anleitung von professionellen Theatercoaches schrieben sie dann selbst ein maßgeschneidertes Theaterstück und führten es vor allen Mitarbeitern als Mitarbeitertheaterstück auf.

Prozessoptimierung & Restrukturierung: Center of Competences realisieren

Bei einem Automobilzulieferer bestanden die Center of Competences bereits seit zwei Jahren – jedoch nur auf dem Papier. In der Praxis gab es viele vorgeschobene Gründe, warum die Prozesse noch nach altem Muster weiterliefen. Mithilfe des Change-Theaters analysierte das beratende Unternehmen diese Probleme und es stellten sich vor allem emotionale Widerstände heraus. Einige Führungskräfte hatten zum Beispiel schlicht und einfach Angst, Macht abgeben zu müssen.

Team und Konflikt: Weltweite Zusammenarbeit virtueller Teams simulieren

„Meinen neuen Vorgesetzten sehe ich zukünftig alle halbe Jahre. Und meine neuen Kollegen kenne ich nur über E-Mail.“ Um die neu installierten virtuellen Teams einer IT-Division eines Pharmaunternehmens auf eine arbeitsfähige Basis zu stellen, wurden alle Teammitglieder zu einem realen Change-Theater eingeladen, um gemeinsam eine Zeitreise anzutreten: Wie wird die weltweite Zusammenarbeit in naher Zukunft wohl ablaufen? Welche Chancen, Ängste und Befürchtungen existieren? Anschließend wurden neue Pro-



Stellvertretertheater mit professionellen Schauspielern



Im Seminartheater herausfordernde Situationen wie in einem Flugsimulator simulieren



Mit Mitarbeitertheater Teamentwicklung fördern

zesse definiert und diese im „Rapid-Prototyping-Verfahren“ sofort im Change-Theater getestet.

Gesundheit, Sicherheit und Umweltschutz: Arbeitssicherheit nachhaltig verankern

„Helmpflicht ist ja schön und gut – aber ich weiß selbst, wann ich ihn tragen soll!“ Um

die steigende Zahl von Arbeitsunfällen durch die nachlässige Befolgung von Arbeitssicherheitsmaßnahmen zu reduzieren, wurden alle Mitarbeiter eines Baustoffherstellers in mehrere Forumstheater-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.

Innovation und Wissensmanagement: Betriebliches Vorschlagswesen optimieren

Seit Jahren lag ein Unternehmen aus der Chemiebranche im

Benchmark des betrieblichen Vorschlagswesens unterhalb des Durchschnitts. Doch warum blieben Qualität und Quantität der abgegebenen und realisierten Ideen hinter dem Wettbewerb zurück? Ein Unternehmenstheatererteam führte anonyme Gespräche mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Gutachtern und Ideenmanagern. Aufgrund dieser eingehenden Analyse schrieb ein Regisseur

ein maßgeschneidertes Theaterstück, das viele Tabuthemen offen ansprach, wie beispielsweise die Angst der Mitarbeiter, ihre Vorgesetzten mit Ideen bloßzustellen, oder deren Demotivation durch zu lange Gutachtenprozesse und mangelnde Kommunikation. Diese Szenen wurden verschiedenen Führungskräftegruppen präsentiert. Anschließend wurden Lösungen erarbeitet.

Persönlichkeit und Präsentation: Gute Entwicklungsideen nach oben verkaufen

„Gute Ideen haben unsere Entwicklungsingenieure – aber sie können sie nicht unserem Management verkaufen!“ Um diesen

Misstand zu beseitigen, wurde die Zielgruppe in Sachen Präsentation und Rhetorik fit gemacht. Die Theorieeinheiten wurden in verdaulichen Happen verabreicht und nach jeder Einheit gingen die Ingenieure sofort ins Seminartheater. Dort wurden herausfordernde 4-Augen-Gespräche oder Präsentationen vor Großgruppen intensiv simuliert. Die Teil-

nehmer erarbeiteten sich somit live wertvolle Anregungen, wie sie guten Ideen auch intern zum Durchbruch verhelfen können.

Checkliste: Die Qualitätsdimensionen eines Unternehmenstheaters

Bei der Auswahl des Anbieters sollten Sie oder Ihr zuständiger Personal-/Organisationentwickler auf folgende Qualitätskriterien achten, die in der folgenden Übersicht dargestellt sind:

Theater-Kompetenz

- Teamzusammensetzung:** Verfügt der Anbieter über einen festen Stamm an professionellen Schauspielern?
- Schauspielkompetenz:** Über welche Ausbildungen verfügen die Schauspieler? Waren sie auf Schauspielschulen? Welche Weiterbildungen haben sie absolviert?
- Regiekompetenz:** Verfügt der Anbieter über erfahrene Regisseure?
- Methodenvielfalt:** Kann der Anbieter alle Dimensionen des Unternehmenstheaters anbieten, um auf unterschiedliche Situationen mit unterschiedlichen Interventionsdesigns reagieren zu können?
- Erfahrung:** Wie lange ist jeder Schauspieler bereits im Einsatz? Wie häufig kommt er zum Einsatz?
- Sprachen:** In welchen Sprachen arbeiten die Schauspieler?

Beratungs-Kompetenz

- Teamzusammensetzung:** Verfügt der Anbieter über Interventionsberater im Team? Oder kooperiert er mit solchen?
- Selbstbild:** Sieht sich der Anbieter als Theateranbieter oder als Interventionsberater?
- Interventionsverständnis:** Sieht der Anbieter das Problem des Kunden isoliert oder interessiert ihn auch der Gesamtkontext des Unternehmens als System?
- Auftragsklärung:** Hat der Anbieter einen definierten Prozess, um Ausgangssituation, Ziel und Rahmenbedingungen detailliert zu analysieren?
- Schnittstellen:** Wie arbeitet der Anbieter mit anderen Anbietern zusammen, die das Kundensystem ebenfalls betreuen?
- Evaluation:** Wie möchte der Anbieter den Erfolg der Intervention kurz-, mittel- und langfristig messen?
- Veröffentlichungen:** Welche Beiträge in Zeitschriften und Büchern hat der Anbieter zu seinen Methoden veröffentlicht?
- Auszeichnungen:** Liegen Auszeichnungen von Verbänden vor?
- Wissenschaft:** Kooperiert der Anbieter mit Universitäten und Forschungseinrichtungen?

Business-Kompetenz

- Teamzusammensetzung:** Welche praktische Unternehmenserfahrung haben die Teammitglieder?
- Referenzen:** Welche Organisationen hat der Anbieter bereits unterstützt?
- Folgeaufträge:** In welchen Organisationen hat der Anbieter mehrmals gearbeitet?
- Themen:** Welche Ziele standen hinter den Aufträgen? Veränderungsprozesse, Kompetenzentwicklung, Produktpräsentationen oder Unterhaltung?
- Branchen:** In welchen Branchen hat der Anbieter mehrmals gearbeitet? Kooperiert er mit anderen Beratern mit spezifischem Branchen-Know-how?
- Hierarchie:** Für welche Hierarchiestufen hat der Anbieter bereits gearbeitet?
- Existenz:** Seit wann besteht der Anbieter?
- Business-Sprache:** Wie selbstverständlich geht der Anbieter mit Fachausdrücken, Abkürzungen und Redewendungen aus Ihrer Business-Welt um?

Kundenorientierungs-Kompetenz

- Dienstleistungspräsentation:** Wie einfach stellt der Anbieter seine Leistungen in Printmedien und Internet dar?
- Kontaktaufnahme:** Wie schnell erreicht man einen kompetenten Ansprechpartner? Gibt es eine Hotline? Wie schnell wird zurückgerufen?
- Live Erleben:** Ermöglicht der Anbieter einem Interessenten, als stiller Beobachter bei einer Intervention in einer anderen Organisation teilzunehmen? Oder führt er zumindest eine Live-Demo in der Organisation durch?
- Referenzkontakte:** Stellt der Anbieter zum Erfahrungsaustausch Kontakte zu bestehenden Kunden her?
- Vertragliches:** Gibt es sauber geregelte Angebote und Verträge?

Was ist im Vorfeld einer Unternehmenstheaterintervention zu tun?

Beispiele für erfolgreiche Unternehmensthereatereinsätze zum Verändern, Lernen und Trainieren gibt es viele – doch dazu ist auch eine professionelle Vorbereitung (und natürlich auch Nachbereitung) notwendig. Die Vorbereitungsphase sollte bei interaktiven Unternehmenstheaterformen mindestens vier Wochen vor einer Intervention starten – bei inszenierten Formen acht bis 12 Wochen vorher, um genügend Zeit für die Genehmigung des Drehbuches sowie die Proben zu haben. Zuerst sollte der Unternehmenstheateranbieter eine eingehende **Auftragsanalyse** mit der Fachabteilung in Kooperation mit der Personal- oder Organisationsentwicklung des Unternehmens durchführen:

- **Ziele:** Wie sieht die zukünftige Situation aus, wenn die Intervention durchgeführt wurde?
- **Zielevaluation:** Woran erkennen die Auftraggeber, aber auch Kunden oder Lieferanten, dass diese Situation erreicht wurde?
- **Dringlichkeit:** Was würde passieren, wenn keine Intervention stattfindet?
- **Lösungsversuche:** Welche Interventionen hat die Organisation bisher schon durchgeführt?
- **Hierarchie:** Wer ist Machtpromotor in diesem Projekt? Gibt es ein Commitment seitens der Entscheidungsträger für die geplante Maßnahme? Wie kann man sie ins Boot holen?
- **Restriktionen:** Welche Inhalte des Veränderungsprozesses, der Lern- oder Trainingsinhalte stehen fest, welche sind noch durch die Beteiligten gestaltbar?
- **Informationsquellen:** Welche Informationsquellen stehen zur Verfügung, um das Interventionsdesign detaillierter zu planen?
- **Plattformen:** Welche institutionalisierten Kommunikationsplattformen existieren, in denen eine Intervention integriert werden könnte? Gibt es jährliche Tagungen, Führungskräfte- oder Vertriebstagungen, Ziel- und Strategiemeetings, Kick-off-Veranstaltungen, Review- und Abschlußmeetings, Kongresse und Symposien? Oder soll eine außerordentliche Plattform gewählt werden, zu der die Teilnehmer explizit eingeladen werden? Macht es mehr Sinn, inhouse zu arbeiten oder an einem externen Ort?

Danach kann dann die **Informationsrecherche** stattfinden, die meist durchgeführt wird durch:

- persönliche oder telefonische Interviews mit Repräsentanten unterschiedlicher Subgruppen in der Organisation, wobei den Interviewpartnern absolute Anonymität hinsichtlich der erzählten Inhalte zugesichert werden muss,
- Besichtigungen von Büros, Produktionsstätten oder Verkaufsräumen und
- Analysen von Firmenbroschüren, Webseiten des Unternehmens und seiner Mitbewerber und Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheitsumfragen.

Aus den Informationen entwickelt der Projektleiter das **Interventionsdesign**. Bei interaktiven Theaterformen ist dies mehr ein roter Faden, bei inszenierten Formen ist es ein Drehbuch mit konkreten Dialogen.

Diese Drehbücher werden dann bei inszenierten Formen von den Schauspielern in mehreren **Proben** einstudiert. Interaktive Formen beschränken sich mehr auf einen „Reality Check“: Hier prüfen die Schauspieler nur, ob sie verschiedenste Rollen authentisch darstellen können – das Proben von konkreten Inhalten entfällt.

Abschließend sei bemerkt: Je höher das Commitment in der Organisation für die Notwendigkeit einer Intervention und je erfahrener der Unternehmenstheateranbieter ist, umso schneller lässt sich die Vorbereitungsphase realisieren. ←



Markus Berg

ist Diplom-Kaufmann mit den Schwerpunkten Innovationsmanagement, Markt- & Werbepsychologie. Er ist Gesellschafter von Vitamin T und arbeitet als Moderator, Trainer und Improvisationsspieler. Sein Beratungsansatz ist hypnosystemisch geprägt (Milton-Erickson).

Das Unternehmen

Vitamin T unterstützt Organisationen bei ihren mentalen Veränderungsprozessen europaweit, damit diese simultan, nachhaltig und kostengünstig in großen Gruppen umgesetzt werden. Die vier Gesellschafter und 21 Mitarbeiter haben seit 1997 über 750 Projekte in 90 Profit- und Non Profit-Organisationen aus 20 Branchen unterstützt. www.vitaminT4change.de