

# Unternehmenstheater

Kreative Grenzgänge zwischen Wissen und  
Nichtwissen

Lydia Hubert und Andreas Zeuch

Artikel in: Zeuch, A. (Hg.) (2007):  
Management von Nichtwissen in Unternehmen. Carl-  
Auer-Verlag, Heidelberg, S. 212-222.

## Nichtwissen, Systemische Beratung und Unternehmenstheater

Als systemische Berater, die Unternehmenstheater nutzen, befinden wir uns in mehrfacher Hinsicht auf einem kreativen Grenzgang zwischen Wissen und Nichtwissen. Das Nichtwissen des Beraters über interne Vorgänge, die Kultur des Kunden-Unternehmens und den Verlauf der Beratung bietet neben Risiken auch die Möglichkeit, selbstverständlich Erscheinendes in ein anderes Licht zu rücken. Natürlich gibt es Nichtwissen auch beim Kunden: Er kann das Ergebnis der Beratung genauso wenig vorhersagen und entwickelt im Lauf der Zeit, wie jede andere Organisation, blinde Flecken. So schreibt Rudolf Wimmer zu Recht: „Der Berater ist in besonderer Weise ein Experte für den Umgang mit Nichtwissen.“ (2004, S. 219)

Neben diesem für Prozessberatung vorhandenen Nichtwissen kommt in unserer Beratungskoooperation(FN1) noch ein weiteres Nichtwissen hinzu: Unsere unterschiedlichen beruflichen und biografischen Hintergründe führen dazu, dass wir mit Regelmäßigkeit voneinander lernen können. Das Hinterfragen scheinbarer Selbstverständlichkeiten, expliziter Fachprämissen, impliziter Glaubenssätze und blinder Flecken beim Beratungspartner erzeugt neues Wissen im Beratungsprozess. Das Nichtwissen über den professionellen Erfahrungs- und Wissenshorizont des jeweils anderen ist die Voraussetzung unserer gemeinsamen Wissens- und Kompetenzentwicklung.

Das Unternehmenstheater spielt eine zusätzlich wichtige Rolle in dem von Nichtwissen eingefärbten Beratungsprozess. Die Theaterarbeit bietet eine Chance, den offenen Möglichkeitsraum spielerisch zu gestalten (vgl. Owen in diesem Band S. xx, Zeuch in diesem Band, S. xx). In Form des unten vorgestellten „interaktiven Unternehmenstheaters“ liegt die Chance auf ein „revolutionäres Spielen“ im Sinne von Harrison Owens „High Play“ (vgl. Owen in diesem Band, S. xx). Dieses Spiel ist zweifacher Natur: Nicht nur die Schau-Spieler spielen auf der Bühne, sondern auch die Zuschauer mit ihren Spiel-Anweisungen. Das Spiel ist hier, im Gegensatz zu Open Space, sogar der Fokus. In diesem offenen Möglichkeitsraum kann (scheinbares) Wissen und Nichtwissen der Zuschauer (Mitarbeiter und Führungskräfte) erprobt werden, so dass neue Sichtweisen entstehen können.

#### Der konzeptionelle Rahmen

Unternehmenstheater ist jedoch nur eine Methode. Zweifellos eine wirksame, aber nur eine der vielen, die für Groß- und Kleingruppenarbeit geeignet sind. Es ist ein Werkzeug in einem Beraterischen Rahmen, der konzeptionell auf drei Säulen ruht: 1) Systemische Intervention in der Organisationsberatung, 2) Integration intuitiv-emotionaler und rationaler Anteile und 3) Synthese aus narrativem Ansatz, Metaphertheorie und Storytelling.

1) Systemische Interventionen lassen sich im Telegrammstil folgendermaßen beschreiben:

- Sie sind „zielgerichtete Beraterische Kommunikation in Organisationen“ (Königswieser u. Exner 2002, S.17). Dabei sind die Ressourcen des Kunden im Fokus.

- Es wird ein konstruktivistisches Weltbild unterstellt: Es geht weniger um Wahrheiten als um sozial und individuell konstruierte Wirklichkeiten. Diese Wirklichkeiten können in „weiche“ und „harte“ Wirklichkeiten unterschieden werden. Eine weiche Wirklichkeit wäre zum Beispiel die Kultur eines Unternehmens, während harte Wirklichkeiten physikalische Gesetze sind – der Stein fällt nach unten, woran auch systemische Beratung wenig ändern wird. Diese Sichtweise hat den Vorteil, dass aus Ohnmacht gegenüber einer von Personen unabhängigen sozialen Wahrheit eine selbstverantwortete soziale Wirklichkeit wird, die gestaltbar ist.
- Damit hängt ein zirkuläres und vernetztes Verständnis zusammen, das über eine einfache, lineare Logik von Ursache – Wirkung hinausgeht. Die Wirkung kann auf die Ursache zurückwirken und sie verstärken oder abschwächen (kybernetische Regelkreisläufe). Dadurch ist das Verhältnis der Größe von Ursache und Wirkung nicht immer linear: Eine kleine Ursache kann eine große Wirkung haben und umgekehrt. Ein solcher Ansatz scheint unternehmerische Prozesse treffender und praxistauglicher zu beschreiben, als ein mechanistisches, lineares Modell.
- Des Weiteren wird das Kundensystem durch musterunterbrechende, systemische Interventionen produktiv verstört. Dabei muss zu bisherigen Lösungsversuchen ein Unterschied erzeugt werden, anstatt mehr desselben zu reproduzieren. Dieser Unterschied muss groß genug sein, um einen Unterschied zu machen, damit er für das Kundensystem relevant ist (Bateson 1992). Gleichzeitig muss die Anschlussfähigkeit an das Kundensystem sichergestellt werden. Zu radikale oder zu kleine Musterunterbrechungen werden nicht angenommen und verpuffen wirkungslos.

- Letztlich bedeutet systemische Intervention für uns die Arbeit an und mit Instabilitätstoleranz (Kruse 2004). Veränderungsprozesse in Unternehmen führen zur Unsicherheit und damit zu Instabilität, da gewohnte Wege immer wieder verlassen werden und Neuland entdeckt wird. Instabilitätstoleranz wird zukünftig noch mehr durch die Veränderungen der ökonomischen, politischen und sozialen Umwelt der Unternehmen gefordert.

2) Integration intuitiv-emotionaler und rationaler Anteile: In der praktischen Unternehmensführung wie auch der wissenschaftlichen Tradition des strategischen Managements findet sich das „Rationalitätsparadigma als dominantes mentales Modell“ (Nagel u. Wimmer 2002, S. 12). Häufig ist die Vorstellung anzutreffen, dass emotionale Anteile unprofessionell seien. Allerdings lassen sich unsere Gefühle und Intuitionen nicht an der Pforte abgeben. Paradoxerweise könnten wir ohne sie keine Entscheidungen treffen und nicht vernünftig miteinander reden. Bräuchten wir diese emotional-intuitiven Anteile für rationale Entscheidungsfindung nicht, dann wären affektreduzierte psychiatrische oder neurologische Patienten die idealen Arbeiter, Manager und Vorstände. Verschiedene Forschungen haben gezeigt, dass unsere Emotionen eine tragende Rolle für unser Denk- und Entscheidungsvermögen spielen (z.B. Ciompi 1997; Damasio 1999, 2000). Unsere Intuition, die teils rational erklärt werden kann, färbt unsere täglichen Entscheidungen deutlich ein (Zeuch 2004). Man kann zwar behaupten, nur rational zu entscheiden, aber die neurologische Wirklichkeit sieht anders aus. Aus diesem Grund halten wir die Integration nicht nur emotionaler, sondern auch intuitiver Persönlichkeitsanteile auf Kunden- und Beraterseite im Beratungsprozess für unausweichlich. Emotionen und Intuitionen sind eine reiche Quelle, die genutzt statt ignoriert werden sollte.

3) Erzählungen, Metaphern und Storytelling: Ohne Erzählungen könnten Unternehmen nicht entstehen und fortbestehen, weil Menschen erzählende Wesen sind. Jeder Lebenslauf, jede Biografie ist eine Geschichte (Gergen 1998). Die Unternehmenskultur wird durch Gründermythen, Gerüchteküchen und Treppenhausgeflüster erzeugt und reproduziert; sie wird durch Erzählungen verankert (Wilkins 1984; Schein 1995). Dieses Erzählungswissen (vgl. Schreyögg u. Geiger in diesem Band) bedient sich zwangsläufig verschiedener Metaphern. Erstens weil unsere Sprache metaphorisch durchtränkt ist – was schon eine Metapher ist (Lakoff u. Johnson 1981). Zweitens weil Organisationen metaphorisch beschrieben und verstanden werden: Zum Beispiel die Organisation als Maschine oder als Organismus (Morgan 2001). So ist das tägliche Leben in Unternehmen von Erzählungen und Metaphern geprägt, die damit narrativen Beratungsansätzen eine gute Anschlussmöglichkeit bieten. Das macht sich auch das Storytelling zu Nutze und greift diese vorhandene Energie auf, um sie im Wissensmanagement oder für Veränderungsprozesse in die gewünschte Richtung zu lenken. Erzählungen und Metaphern sind also ein Beratungswerkzeug.

#### Die Rolle des Unternehmenstheaters

Unternehmenstheater ist kein klar definierter Begriff. Es gibt verschiedene Formen, die sich vor allem in zwei Dimensionen unterscheiden: 1) Spielen Schauspieler oder Mitarbeiter? 2) Wird auf der Bühne improvisiert oder eine Inszenierung aufgeführt? In der Anwendung gibt es verschiedene Kombinationen, die ihre Vor- und Nachteile haben (Zeuch 2005b). Wir arbeiten vorwiegend mit eigenen Schauspielern, die eine maßgeschneiderte Inszenierung aufführen. Diese bildet dann in einem zweiten Schritt die Grundlage für eine Interaktion mit den Teilnehmern, die den Schauspielern über einen Moderator Spielanweisungen geben.

Diese Art des Unternehmenstheaters dient im Sinne unseres konzeptionellen Rahmens dazu, soziale Konstruktionen in Szenen sichtbar und interaktiv gestaltbar zu machen. Die Teilnehmer einer Veranstaltung bekommen einen humorvollen Spiegel vorgehalten, der eine Musterunterbrechung ist und konstruktiv verstört. Mit Lust können die Zuschauer mit Hilfe der Schauspieler Szenarien testen und Neues ausprobieren. Sie erleben die Vernetzung, wenn sie an einem „Rädchen“ drehen, und sehen welche Wirkungen dies erzeugt oder auch nicht. Sie können sich als Beobachter zweiter Ordnung auf ihrem Stuhl zurücklehnen und beobachten, welche Erzählungen des Unternehmens durch Auftragsklärung und Recherche genutzt wurden.

Die Teilnehmer werden berührt, können laut lachen, sich (mit-)ärgern oder traurig sein, wenn ihre Identifikationsfigur scheitert. Unternehmenstheater verbindet kognitive, soziale und emotionale Komponenten und spricht den ganzen Menschen an. Kombiniert mit einer bilderreichen Sprache verankert sich die Veranstaltung im Gedächtnis der Teilnehmer nachhaltiger als durch kopflastige Vorträge oder Kärtchenschlachten. – „Wissen Sie noch das Theater letztes Jahr?“

Last but not least ist Unternehmenstheater eine Möglichkeit, um effektiv Geschichten zu erzählen. Eine Szene kann eine Metapher sein, oder es wird bewusst mit unternehmenstypischen Metaphern in den Dialogen gespielt. So können die Zuschauer an den Fäden der Geschichte anknüpfen, die sie mit ihren Bedeutungen füllen möchten. Es gibt kein richtig oder falsch, sondern nur Optionen, die der Lösungssuche dienen.

Fallbeispiel: Teambuilding-Workshop mit Unternehmenstheater in einem Konzern

### 1. Ausgangssituation und Auftrag

Der Auftraggeber ist ein Konzern (nachfolgend A genannt). Die Großkunden werden direkt von A betreut; die kleineren Kunden hingegen von einer 100%-Tochtergesellschaft (nachfolgend B), deren Geschäftsführer an den Vorstand von A berichtet. B kauft die Konzernprodukte und verkauft sie weiter. A unterstützt B mit Technik und Werbematerial. A und B unterscheiden sich in Ausrichtung und Form der Marktbearbeitung. Gegenseitiges Verständnis und Akzeptanz fehlen weitgehend, mit der Folge, dass das Marktpotenzial nicht bestmöglich ausgeschöpft wird. Der Vorstand von A entschließt sich zu einer Teambuildingmaßnahme, um die Mitarbeiter von A und B für die Wichtigkeit einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zu sensibilisieren. Wir erhalten die Anfrage für ein Theaterstück im Rahmen dieser Maßnahme.

Am Sondierungsgespräch nehmen außer uns beiden der Vorstand von A, der Geschäftsführer von B und ein Personal-Mitarbeiter teil. Der Vorstand macht deutlich, dass er sich durch Theater einen Impuls für einen konstruktiven Dialog wünscht. Idealerweise steigt das gegenseitige Vertrauen in der Organisation, und die eingesetzte Energie konzentriert sich in Zukunft nach außen (zum Markt) statt nach innen. Zur Veranstaltung werden 100 Mitarbeiter kommen, davon sind 20 bei B beschäftigt. Nach dem Theater soll ein Workshop stattfinden, der von dem Personal-Mitarbeiter moderiert wird und in dem die Teilnehmer ihre Eindrücke in Gruppen aufarbeiten. Der Workshop schließt mit einem Gallery Walk zu den Ergebnissen.

Als Format für das Theater schlagen wir Folgendes vor: In zwei inszenierten Spielszenen mit zwei Schauspielern sollen die typischen Verhaltensweisen in der Zusammenarbeit gespiegelt werden. Moderiert von



Andreas Zeuch und unter Mitwirkung der Zuschauer werden diese Szenen danach improvisierend verändert. Der Kunde ist einverstanden und im nächsten Schritt ist eine passende Geschichte zu entwickeln. Dazu führt Lydia Hubert Telefoninterviews mit jeweils vier Mitarbeitern von A und B durch.

## 2. Recherche, Story, Rollen- und Texterstellung

Die Telefoninterviews machen deutlich:

- Persönliche Kommunikation wird zunehmend durch systembasierte Kommunikation ersetzt. Dies wird als zu enges Korsett empfunden; gleichzeitig bietet diese ("Über-")Strukturierung auch Nischen, in die man sich zurückziehen kann
- Beide Seiten betonen das 2. Klasse-Image der B-Mitarbeiter im Konzern
- Die Doppelrolle von B als Kunde und Gesellschaft des Konzerns wird kritisch gesehen
- Zusammenarbeit zwischen A und B ist von verschiedenen Ängsten geprägt

Insgesamt ist viel Selbstreflexion erkennbar, allerdings wenig Wunsch nach Veränderung. Unsere Reflexion führt zu drei Entscheidungen: 1) Die Zusammenarbeit von A und B wird durch eine Parabel in 2 Szenen gespiegelt. 2) Als paradoxe Intervention werden die Teilnehmer im interaktiven Teil aufgefordert, die Situationen zu verschlimmern. 3) Lösungen werden erst hinterher in den Kleingruppen erarbeitet.

Lydia Hubert schreibt das Textbuch (Rahmenhandlung, Rollen und Spielszenen). Nach Freigabe durch den Leiter von A inszeniert Andreas Zeuch in mehreren Proben den Text.

## Die Rahmenhandlung

Das Hochseefischereischiff Anna wird von dem Schnellboot SeaQuick begleitet. Anna kann nur in großen Häfen anlegen. SeaQuick liegt auf hoher See im Schlepptau und fährt die kleinen Häfen an. Beide sind Eigentum des Konzerns ZEDA-Group.

Anna ist als Großschiff auf Fischfang und -verarbeitung von Tiefkühlkost, Frischfisch und Hummerfang ausgelegt. Die Tiefkühlkost geht an Großkunden, die Frischware wird an SeaQuick verkauft, der Hummer an Kleinboote, die unterwegs anlegen. SeaQuick fährt zu Inseln entlang der Reiseroute und verkauft den Frischfisch vor Ort. Die Reiseroute wird von Anna festgelegt. Vor dem Auslaufen wurden die Aufgaben in Richtlinien vereinbart. Alle Abläufe auf dem Schiff Anna einschließlich der Kontakte mit SeaQuick sind genau definiert und werden vom Anna-Personal für die ZEDA-GROUP dokumentiert. SeaQuick meldet regelmäßig Verkaufsmengen und Kunden an Anna.

Der Kontakt zwischen Mitarbeitern von Anna und SeaQuick läuft vor allem über Funk, E-Mail und Telefon. Mangelnde Kommunikation und Missverständnisse führen häufig zu teurem Zeit- und Kundenverlust.

## Rollen

Harald Bender, Chefverkäufer von SeaQuick, und Martin Peters, Ansprechpartner für Herrn Bender auf der Anna.

## Durchführung und Effekte

Nach der Begrüßung durch den Vorstand führt Andreas Zeuch das Publikum in die Parabel ein, bevor er die Bühne den beiden Schauspielern überlässt.

## 1. Inszenierte Szene (Auszug)

Harald Bender steht im Hafen der Insel Elona und versucht seit einer Stunde, Martin Peters telefonisch zu erreichen. Er hat dem Restaurant Fishstar eine Lieferung von 80 Hummern verteilt auf 4 Tage zugesagt. Normalerweise hätte er die Bestellung via Intranet an die Anna schicken müssen, aber er hat nur das Vorhandensein von 20 Hummern geprüft und dann die SeaQuick zur Anna losgeschickt. Das Boot seines schärfsten Konkurrenten läuft unterdessen mit fangfrischen Hummern in den Hafen ein. Bender befürchtet, dass das Fishstar von ihm kauft, wenn die SeaQuick nicht rechtzeitig zurückkommt. Endlich erreicht er Martin Peters auf der Anna:

Peters: „Hallo Herr Bender, wo brennt's denn?“

Bender: „Brennen ist gut, Herr Peters. Ich versuche seit 7 Uhr, Sie zu erreichen! Jetzt ist es 10 nach 8 und mir laufen hier die Kunden weg. Ich brauche dringend Ware!“

Peters: „Warum schicken Sie mir kein E-Mail? Dann wäre ich angefunkt worden.“

Bender: „Meine Güte, Herr Peters, ich stehe hier im Hafen von Elona und die SeaQuick ist unterwegs zur Anna. Ich kann Ihnen kein E-Mail schicken, weil ich gar nicht an Bord bin.“

Peters: „Ja, wieso nehmen Sie denn Ihren Laptop nicht mit, wenn Sie von Bord gehen? Bestellungen darf ich eh nur noch per Intranet annehmen. Sie kennen doch die Richtlinien.“

Bender: „Also Herr Peters, jetzt kommen Sie mir nicht mit Richtlinien. Ich habe heute das Fishstar akquiriert. Seit Monaten bin ich an denen dran und jetzt hat es geklappt. Ich brauche 4 mal 20 Hummer, heute und die nächsten drei Tage. Um 10.30 Uhr versenkt der Koch die ersten im Topf.“

Peters: „Also das können Sie gleich vergessen. Wir fahren übermorgen weiter, der Kapitän hat die Route wegen eines Großauftrags in Hampton geändert. Haben Sie denn die Sondermeldung im Intranet nicht gelesen?!“

Bender: „Das darf doch nicht wahr sein! Das habe ich nicht gesehen. Herr Peters, da müssen Sie mal eine Ausnahme machen und mir sagen, welche Hummerfänger noch in der Nähe sind. Sie haben ja den Überblick.“

Peters: „Lieber Herr Bender, müssen tu ich gar nichts! Und selbst wenn ich Ihnen unsere Nachbarn zuflüstern würde – was ich nicht vorhabe – wissen Sie doch ganz genau, dass Sie gar keine Ware bei denen einkaufen dürfen. Ich sage nur Richtlinien, auch wenn Ihnen das nicht gefällt. Im Übrigen habe ich die nicht gemacht, ich muss mich selbst daran halten.“

Bender: „Also, Herr Peters, dann fragen Sie Ihren Chef, ob Sie eine Ausnahme machen dürfen. Der kann das doch entscheiden.“

Peters: „Na gut, Herr Bender, ich werde Herrn Koch anrufen. Aber die Bestellung via Intranet müssen Sie irgendwie organisieren, ich kann nicht zwei Ausnahmen auf einmal machen.“

Bender: „Ja, ja, das kriege ich schon hin. Bitte rufen Sie in Gottes Namen jetzt Herrn Koch an, sonst sind die Hummer tot, bevor sie in den Kochtopf kommen.“

Peters ruft seinen Chef an und überzeugt ihn, der SeaQuick den Zukauf ausnahmsweise zu genehmigen. Er ruft Bender zurück:

Peters: „Gute Nachrichten, Herr Koch hat zugestimmt. Sie müssen aber noch den Antrag für die Sondergenehmigung stellen. Vorher kann ich nichts für Sie tun, das wissen Sie.“

Bender: „Ja, ja, ja – Sie kriegen den Antrag und auch die Bestellung. Das organisiere ich sofort. – Und besten Dank, Herr Peters, Sie haben was gut bei mir!“

Peters: „Schon in Ordnung. Jetzt machen Sie hin mit den Formularen. Bis später.“

Bender ruft seinen Kollegen auf der SeaQuick an und beauftragt ihn, via Intranet die Hummer-Bestellung und den Antrag „Sondergenehmigung auf Zukauf von Dritten“ abzuschicken. Kurz danach erhält Peters die Bestellung und den Antrag. Er will gerade die Vorbereitung zum Hummertransport anordnen, als er feststellt, dass alle Hummer vor drei Minuten von einem Kollegen an die Firma LobsterExpress verkauft wurden.

#### Improvisierte Szenen mit Moderation

Nach dieser (und auch der zweiten) Szene moderiert Andreas Zeuch den interaktiven Theaterteil. Hier bittet er die Zuschauer um Regieanweisungen mit der Vorgabe, die vorher gesehenen Szenen zu verschlimmern. Die Schauspieler improvisieren innerhalb der Rahmenhandlung und ihrer Rollen. Die Zuschauer beteiligen sich und spielen mit viel Einfallsreichtum verschiedene Varianten durch: Technischer Ausfall von Mobilfunknetz- und SAP; Peters verweigert sich durch Telefon ausschalten, durchläuten lassen oder, indem er sich demonstrativ in die Frühstückspause verabschiedet. Bender beschwert sich bei Peters' Chef und dieser fällt seinem Mitarbeiter in den Rücken; Bender geht an Bord der Anna und bedroht Peters. Die Geschichte gipfelt im Untergang der Anna.

Der Nutzen von Nichtwissen in diesem Fall

Der eingangs beschriebene Grenzgang zwischen Wissen und Nichtwissen fand in dem vorgestellten Fall nicht nur im Beratungsprozess statt, sondern auch während der Inszenierung und Aufführung:

1) In der Probenarbeit führte der „Anfängergeist“ (Suzuki 2002) der Schauspieler zu einem fruchtbaren Ausloten von Rollen und Geschichte. Gerade die Unkenntnis über konzerninterne Vorgänge, gepaart mit professioneller Offenheit und Neugier, gebar in der spielerischen Umsetzung so manche Komik. Das Nichtwissen der Schauspieler war neben dem recherchierten Wissen durch die Telefoninterviews und unserem Prozesssteuerungswissen ein wichtiger Beitrag zu einer gelungenen Aufführung und den anschließenden Improvisationen.

2) Während der Aufführung war für die Zuschauer Nichtwissen in unterschiedlicher Weise „im Spiel“: Die Mitarbeiter kannten die Story nicht und erlebten neben der Spiegelung ihrer Unternehmens-„Realität“ einige Überraschungen. Die „eingeweihten“ Führungskräfte wussten nicht, ob und wie ihre Mitarbeiter die Impulse aufnehmen, geschweige denn, welche der erwünschten Prozesse ausgelöst werden. Dieses Nichtwissen nutzten wir für ein konstruktives Überraschungsmoment (Musterunterbrechung), um den Boden zu bereiten, auf dem im anschließenden Workshop dann die Lösungsmöglichkeiten in den Kleingruppen entwickelt wurden. Dieses Überraschungsmoment der Aufführung wurde in den anschließenden Improvisationen noch gesteigert:

3) Jetzt erlebten alle im Theater Anwesenden ein höchstmögliches Maß an Ungewissheit und operativem Nichtwissen (Zeuch Studienartikel): Weder auf der Bühne noch in der Moderation und im Zuschauerraum waren die Spielvorschläge vorhersehbar. Es liegt in der Natur der Im-

provisation, dass selbst die Schauspieler und der Moderator nicht wissen, welche Spielvorschläge gemacht werden. Zudem kann die Umsetzung der Spielvorschläge erst nach deren Ausführung erkannt werden – im Gegensatz zur Aufführung, wo den Schauspielern die Dialoge und Handlungen natürlich bekannt sind.

Insgesamt hatten die vielfältigen Kombinationen von Wissen und Nichtwissen Einfluss auf die Story, die als „komischer Zerrspiegel“ der recherchierten und reflektierten Kundensituation entstand. Ihre Wirkung war klar bei den Teilnehmern spürbar: Zu Beginn kamen sie ernst ins Theater. Nach den ersten Minuten der Aufführung lockerte sich die Atmosphäre deutlich. Im interaktiven Teil führte das spielerische Element dann bei ihnen zu einer auffälligen Aktivierung, die bis zum Ende zunahm. Nach dem Theater gingen die Mitarbeiter von A und B mit Gelächter in die Gruppenarbeit, wo sie gemeinsam den Transfer in ihren Arbeitsalltag leisteten und Wege zu einer besseren Zusammenarbeit entwickelten. Das Eis war gebrochen und der Dialog über die Zukunft hatte begonnen.