

Unternehmenstheater im Mittelstand

Sinnvolle Methode oder Schnickschnack?

Andreas Zeuch

In:

Schettgen, P.; Niederhammer, U. (2005):
„Zündstoff Personal!? Managementperspektiven für
den Mittelstand.“
Ziel Verlag, Augsburg: 78-91

Vortrag am 18.03.2005 im Zentrum für Weiterbildung
und Wissenstransfer der Universität Augsburg

1. „Unternehmenstheater“ – Ein Begriff, viele Bedeutungen

Unternehmenstheater wird in vielfältigen Formen genutzt. Von einer einheitlichen Bedeutung kann dabei keine Rede sein. Es gibt drei verschiedene Dimensionen, die zur Ausprägung eines jeweiligen Unternehmenstheater-Ansatzes führen: Wer spielt – Mitarbeiter oder Schauspieler; die Aufführungsform – Inszenierung oder Improvisation und der Anlass - Personal- bzw. Organisationsentwicklung oder Event. Welche Kombination dieser Dimensionen gewählt wird, hängt von der Auftragslage und dem jeweiligen Kunden ab. Dem einen sind fertige Inszenierungen ein zu großer Sprung in der Kultur der Organisationsentwicklung; dem nächsten ist es wichtig, dass die Teilnehmer einer Großgruppe interaktiv beteiligt werden; einer Firma ist es wichtig, die Mitarbeiter auf der Bühne zu sehen während die nächste genau das unbedingt vermeiden will.

a) Wer spielt?

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit, dass Mitarbeiter und/oder Schauspieler auf der Bühne stehen und spielen. Alle drei Varianten haben ihre Vor- und Nachteile, wobei die Mischung aus Mitarbeitern und Schauspielern zu einem Mix der diversen Vor- und Nachteile führt:

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Mitarbeitern und Schauspielern auf der Bühne

	Vorteile	Nachteile
Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einbindung der MA in die Inszenierung, womit diese bereits Teil eines Lern- oder Entwicklungsprozesses werden kann ▪ Stärkeres Erleben der zu bearbeitenden Thematik für die mitspielenden MA ▪ Niedrigere Kosten im Vergleich zu Schauspielern 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niedriges Schauspielniveau, wodurch es zu „peinlichen“ Momenten kommen kann und damit zu einer Entwertung der Methode ▪ Es können hauptsächlich erarbeitete Inszenierungen gespielt werden. Improvisationen sind nur auf einem so genannten Lowfidelity Niveau möglich (geringerer Realitätsgrad) ▪ Kollegen oder Vorgesetzte verwechseln möglicherweise die spielenden MA mit deren Rollen
Schauspieler	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohes Schauspielniveau und somit mehr Überzeugungskraft ▪ Komplexere Darstellung sind möglich ▪ Improvisationstheater wird als Methode auf einem Highfidelity Niveau möglich (hoher Realitätsgrad) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere Kosten im Vergleich zu MA ▪ Die Inszenierung bei vorbereiteten Stücken ist nicht Teil des Lern- oder Entwicklungsprozesses, sondern geschieht gewissermaßen hinter „verschlossener Tür“

b) Inszeniert oder improvisiert?

Unternehmenstheater kann eine Inszenierung bedeuten, bei der zuvor ein Drehbuch speziell für die Aufgabenstellung geschrieben und einstudiert wurde. Genauso ist es möglich, dass zuvor nur der thematische Rahmen abgesteckt und das unternehmensspezifische Wording erfragt und weitere Hintergrundinformationen erhoben wurden (fachliches Hintergrundwissen, Tabus, Running Gags, Schauplätze etc.). Bei der eigentlichen Veranstaltung wird dann

auf der Basis dieses Wissens durch die Schauspieler improvisiert. Die Improvisation kann dann durch die Teilnehmer der Veranstaltung interaktiv mitgestaltet werden.

Tabelle 2: Vor- und Nachteile von Inszenierungen und Improvisationen

	Vorteile	Nachteile
Inszenierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Inszenierung kann gezielt bestimmte Aspekte des Auftrages ansprechen ▪ Höhere Kontrolle seitens der Auftraggeber durch Text- und Inszenierungskontrolle ▪ Situationen können besonders realitätsnah abgebildet werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangelnde Flexibilität in der Themenbearbeitung bei Auftraggebern, die einer hohen Veränderungsdynamik unterliegen
Improvisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Flexibilität im Umgang mit dem Thema ▪ Direkte Einbindung der Veranstaltungsteilnehmer bei interaktiver Spielform ▪ Bei der Veranstaltung wird die aktuelle (Gruppen-)Dynamik der Teilnehmer für das Theaterspiel genutzt und direkt gespiegelt 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenig Kontrollmöglichkeiten durch Auftraggeber, besonders bei interaktiver Spielform

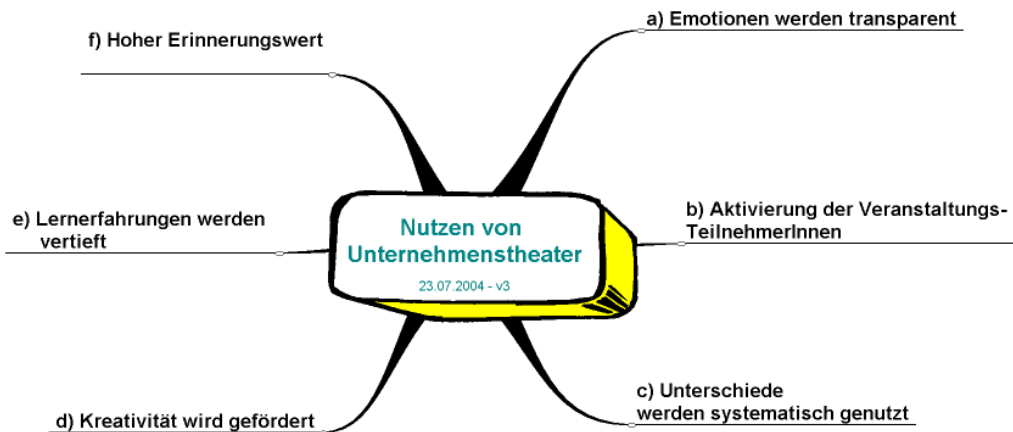
c) Event oder Personal- bzw. Organisationsentwicklung

Letztlich stellt sich noch die Frage, zu welchem übergeordneten Zweck ein Unternehmenstheater engagiert wird. Soll es eine Firmenfeierlichkeit unterstützen, eine Kampagne oder soll es im Rahmen einer Organisationsentwicklung

als besondere Intervention dienen, oder soll es für die Personalentwicklung eines Unternehmens tätig werden? Hier lassen sich natürlich keine Vor- und Nachteile feststellen.

2. Nutzen von Unternehmenstheater

Zunächst ein kurzer Überblick über den Nutzen, den Ihnen Unternehmenstheater im Rahmen von Personal- oder Organisationsentwicklungen bieten kann:



a) Emotionen werden transparent

Emotionen bestimmen uns selbst und unsere Arbeit in hohem Maße. Der Versuch, Emotionen völlig auszublenden und „sachlich“ zu sein, ist kaum möglich. Im Rahmen vieler Studien wird ihr Einfluss auf unser Denken immer deutlicher. Der Berner Psychiater Luc Ciompi bezeichnet Emotionen als „... entscheidende Energielieferanten oder ... ‚Motivatoren‘ aller kognitiven Dynamik“ (Ciompi 1997: 95) und geht davon aus, dass sie „... wie Schleusen ... (wirken), die den Zugang zu unterschiedlichen Gedächtnisspeichern öffnen oder schließen.“ (ders.: 97). Somit sind Emotionen zentrale Elemente von Lern- und Veränderungsprozessen. Auf der Bühne spielen solche Emotionen keine Nebenrolle, sondern sind gleichberechtigter Partner des aktuell bearbeiteten inhaltlichen Themas.

Wenn ein Vorgesetzter seinen Mitarbeiter destruktiv maßregelt, dann hat dies eine emotionale Grundlage, die zum Beispiel durch die Technik des „Heißen Stuhls“ im Unternehmenstheater transparent gemacht werden kann und dadurch ihre Zerstörungskraft verliert. Schließlich beginnen wir zu verstehen, was die Motivation dieses Chefs war. Wir können Absicht und Handlung trennen und Ideen für ein konstruktiveres Vorgehen entwickeln.

b) Aktivierung der Veranstaltungsteilnehmer

Durch den Einsatz eines Unternehmenstheaters werden die Teilnehmer einer Veranstaltung aktiv eingebunden. Sei es durch eine interaktive Improvisation, bei der sie den Ablauf auf der Bühne direkt beeinflussen und/oder durch Follow-up Workshops, bei denen sie das Erlebte mit den anderen Teilnehmern zur Entwicklung einer Lösung aktiv nutzen.

Sicher kennen Sie folgendes Szenario: Sie sitzen in einer Veranstaltung, bei der Fakten in Form traditioneller Vorträge präsentiert und anschließend eventuell noch diskutiert werden. Wie oft passiert es dann, dass wir abschweifen oder im Mittagsloch in Sekundenschlaf verfallen und uns hinterher fragen, was alles besprochen wurde?

c) Unterschiede werden systematisch genutzt

Die Teilnehmer einer Veranstaltung verfügen über unterschiedliche Erfahrungen und daraus resultierende verschiedene Wahrnehmungen, die wiederum neue Erfahrungen beeinflussen. Es geht beim Unternehmenstheater nicht darum, etwas darzustellen „wie es ist“, sondern nur, wie bestimmte Leute eine Situation erleben. Und das, was auf der Bühne passiert, führt zu unterschiedlichen Reaktionen beim Publikum: Der eine sieht etwas anderes als der andere, jemand hört etwas, was den Kollegen unwichtig erscheint, der eine hat diese Idee, der nächste jene. Es gibt kein Richtig oder Falsch. Diese vorhandenen Unterschiede werden entweder im Rahmen einer improvisierten Aufführung direkt oder bei einer Inszenierung anschließend aufgegriffen. Und sie werden nicht nur zugelassen, sondern sogar angeregt. Erst diese Unterschiede und die

daraus resultierenden Möglichkeiten zur Veränderung führen zu einer tragfähigen Lösung.

d) Kreativität wird gefördert

Für die Entwicklung von Lösungen oder das Erlernen neuer Kompetenzen ist Kreativität durchweg hilfreich. Alte Denk-, Handlungs- und Wahrnehmungsmuster behindern uns darin, neue Wege zu entdecken. Durch eine Unternehmenstheateraufführung werden alte, gewohnte Muster von Veranstaltungen unterbrochen und führen zu einer frischen Aufmerksamkeit. Die ungewöhnliche Methode regt die Veranstaltungsteilnehmer zu eigener Kreativität an.

e) Lernerfahrungen werden vertieft

Lernen ist nicht nur geistiger Natur, sondern auch emotional und körperlich. Lernerfahrungen, die uns körperlich oder emotional berühren, angenehm oder unangenehm und an denen wir aktiv beteiligt waren, sind effektiver, als Lernerfahrungen, die uns nicht berühren. Auch in diesem Sinne spielen Emotionen und Aktivierung eine wichtige Rolle, die beim Unternehmenstheater ihren Platz haben.

f) Hoher Erinnerungswert

Im heutigen Arbeitsleben prasseln viele Informationen im täglichen Geschäft auf uns ein. Darüber hinaus werden durch eine erhöhte Veränderungsdynamik in Unternehmen auch noch Veranstaltungen zur Organisationsentwicklung durchgeführt, die auch wieder zu neuen Informationen führen. Durch eine lebendige und überraschende Inszenierung eines Unternehmenstheaters werden Voraussetzungen geschaffen, damit die erarbeiteten Ergebnisse bei den Teilnehmern besser in Erinnerung bleiben. Dies liegt an der schon erwähnten Musterunterbrechung zu bisherigen Verfahren, an der Aktivierung und Einbindung der Teilnehmer und an der Einbeziehung emotionaler Aspekte im Berufshandeln.

Ein Kind, das unter emotionaler und körperlicher Aufregung Fahrradfahren gelernt hat und schließlich stolz war, es endlich ohne Stützräder zu können, wird dies nicht mehr verlernen. Ein Kind aber, welches in der Schule ohne emotionale oder körperliche Beteiligung lernen musste, wann dieser oder jener König lebte, hat dieses Faktenwissen schnell wieder vergessen. Kommt Ihnen das bekannt vor?

3. Einwände

Erstens können Sie jetzt denken: „Ist ja alles schön und gut, aber wer soll das bezahlen, ein Unternehmenstheater ist sicherlich nicht billig und mein Budget ist nicht das von Daimler-Chrysler.“ Billig nicht, aber es muss auch nicht gleich ein fünfstelliger Betrag sein – dazu mehr unter Abschnitt 6, „Kosten und Qualitätsmerkmale“.

Wenn Sie sich jetzt keine Sorgen mehr um die Finanzierung machen, können Sie sich beruhigt anderen Gegenargumenten zuwenden: Sie könnten zweitens die Passung zu Ihrer Firmenkultur anzweifeln: „Viel zu exotisch, so was Verrücktes passt bei uns nicht rein.“ Unternehmenstheater ist meistens zunächst eine Überraschung, etwas Neues, und das soll es auch sein. Aber natürlich haben Sie Recht, das Unternehmenstheater muss als Intervention von Ihren Führungskräften und/oder Mitarbeitern akzeptiert werden (beim Einsatz zu feierlichen Zwecken stellt sich diese Frage natürlich nicht, da geht es berechtigterweise nur um Spaß). Wann jedoch der Bogen überspannt ist, das wird erfahrungsgemäß unterschiedlich eingeschätzt. So ist es schon vorgekommen, dass beim Erstgespräch mit einem Personal- und Organisationsentwickler dargestellt wurde, dass Unternehmenstheater nicht zur Organisationskultur passe. In einem Gespräch mit dessen Kollegin zeigte sich dann, dass diese das ganz anders sieht und dass es sogar schon Unternehmenstheater in der Firma gab. Dies einzuschätzen ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Es lohnt sich, diese möglichst vorurteilsfrei im Dialog mit anderen zu erfüllen.

Drittens könnten Sie das Business-Know-how eines Unternehmenstheaters hinterfragen: Weder Schauspieler noch Pädagogen wissen automatisch etwas über Mitarbeitergespräche, doppelte Buchführung, Balanced Scorecard oder

strategische Unternehmensführung. Auch das ist richtig. Allerdings gilt für das Unternehmenstheater das Gleiche wie für Prozessberatung im Allgemeinen: Die Kernkompetenz besteht im Know-how über Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse, nicht im betriebswirtschaftlichen Fachwissen. Dafür gibt es kompetente Fachberater. Das für eine Unternehmenstheaterinszenierung nötige Fachwissen für Ihren Betrieb kann im oben erwähnten Briefing geklärt werden. Ansonsten reicht es, wenn eine Person über ausreichendes, allgemein relevantes Know-how verfügt, beispielsweise über die Zwänge und Nöte einer Führungskraft.

4. Anwendungsmöglichkeiten

Tabelle 3: Anwendungsmöglichkeiten in der Personal- und Organisationsentwicklung

- Kick-Off für anlaufende PE/OE – Prozesse
 - Intervention in laufenden PE/OE – Prozessen (z.B. Großgruppenveranstaltungen zur Entwicklung der Unternehmenskultur, Umstrukturierungen, Teamentwicklungen etc.)
 - Teil von regulären (Großgruppen-)Veranstaltungen (z.B. Jahrestagungen, Kaminabende)
 - Teil einer unternehmensinternen Ausbildung (z.B. Wünsche, Hoffnungen, aber auch Sorgen oder Ängste der Auszubildenden thematisieren und bearbeiten)
-

Tabelle 4: Einsatz bei Events und Informationsveranstaltungen

-
- Unternehmens- oder Organisationsjubiläen
 - Besondere Erfolge
 - Einführung neuer Produktreihen
 - Werbekampagnen
-

5. Wie es abläuft...

wenn Sie mit einem Unternehmenstheater arbeiten wollen. Es gibt meist drei, beziehungsweise vier Schritte:

Tabelle 5: Ablauf bei Inszenierten und improvisierten Aufführungen

Inszenierung	Improvisation
Auftragsklärung	Auftragsklärung
Vorarbeiten & Inszenierung	Briefing
Generalprobe	
Auftritt evtl. mit Moderation	Auftritt mit Moderation

Grundsätzlich sollten Sie mit einer Auftragsklärung durch den Anbieter beginnen:

- Historie: Arbeiteten Sie bereits mit einem Unternehmenstheater? Wenn ja, mit welchen Ergebnissen? Warum wollen Sie jetzt Unternehmenstheater und nicht eine andere Methode?
- Kontext: In welchem Rahmen soll das Unternehmenstheater eingesetzt werden?
- Einwände: Was spricht dagegen, ein Unternehmenstheater einzusetzen?
- Zielsetzung: Was wollen Sie durch das Unternehmenstheater erreichen?
- Zielevidenzen: Woran würden Sie merken, dass wir gemeinsam auf dem richtigen Weg sind? Woran würden Sie merken, dass wir Ihr Ziel erreicht haben?

Wenn für beide Seiten Unternehmenstheater als Methode stimmig ist und nach dem schriftlichen Angebot ein Auftrag erfolgt, kann es auf zwei Weisen weitergehen:

a) Inszenierung mit Schauspielern

In den meisten Fällen handelt es sich um eine maßgeschneiderte Inszenierung, die einer Recherche im Vorfeld bedarf. Schließlich sollen die wesentlichen Aspekte Ihrer Situation in der Inszenierung auftauchen. Der Ablauf sieht dann folgendermaßen aus:

- Erstellung eines Themenpools (Kunde)
- Erfragung von Schlüsselpersonen zu deren Mitwirkung an einem Interview (Kunde)
- Erstellung eines Interviewleitfadens (Unternehmenstheater & Kunde)
- Interviews mit den Schlüsselpersonen (Unternehmenstheater)
- Auswertung der Interviews (Unternehmenstheater) und zweite Rücksprache
- Inszenierung (Unternehmenstheater)
- Generalprobe zur letzten Abstimmung (Unternehmenstheater & Kunde)
- Auftritt

Erfolgt die Inszenierung durch Mitarbeiter, werden die Interviews möglicherweise überflüssig.

b) Improvisation mit Schauspielern

Auch wenn die Improvisation keiner Inszenierung bedarf, ist es doch nötig, relevante Hintergrundinformationen für die Schauspieler zu erarbeiten. Dies kann entweder durch Interviews erfolgen, oder durch ein Briefing mit den Ansprechpartnern des Auftraggebers, was einen deutlich geringeren Arbeitsaufwand erfordert. Folgende Fragen sind dabei relevant:

Welche Begriffe, Phrasen, Namen etc. sind wichtig?

Welche Situationen, Orte und Rollen könnten in der Improvisation vorkommen?

Welches Fachwissen könnte für die Schauspieler noch wichtig sein? (Produkte, Prozesse, Strukturen, Philosophie in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation)

6. Kosten und Qualitätsmerkmale

Häufig ist Unternehmenstheater im High-Price Segment angesiedelt, fünfstellige Honorarforderungen sind tatsächlich keine Seltenheit. Aber die Suche nach preiswerteren Anbietern, die Ihnen eine Ziffer weniger abverlangen, lohnt. Schließlich sollte es für Sie als Kunden einen preislichen Unterschied machen, ob sie zum Beispiel einen, zwei oder fünf Schauspieler oder Ihre Mitarbeiter auf der Bühne haben. Ein mittelständisches Unternehmen verfügt nicht über das Personal- oder Organisationsentwicklungsbudget eines Global Players.

Tabelle 5: Variablen, die zur Preisgestaltung beitragen können

- Briefing / Vorbereitung durch Interviews
 - Texterstellung ja/nein – wenn ja: Aufwand
 - Länge der Aufführung und damit verbunden der Probenaufwand
 - Anzahl der Schauspieler und Aufführungen
 - Bühnentechnik ja/nein
 - Follow-up Workshops ja/nein
 - Evaluation ja/nein
-

Zur Qualität: Ein zentrales Qualitätsmerkmal lässt sich daran erkennen, ob der jeweilige Anbieter den einmaligen Einsatz des Unternehmenstheaters in der Organisations- oder Personalentwicklung als ausreichende Maßnahme ver-

kauft oder ob hier Bescheidenheit gezeigt wird. Unternehmenstheater ist genauso wenig ein Wundermittel wie andere Interventionen. Im Normalfall sind – außer bei Events – Follow-up Maßnahmen nötig, entweder vom selben Anbieter oder von anderen Beratungs- oder Trainingsfirmen, die mit dem Unternehmenstheater als Kooperationspartner zusammenarbeiten oder durch den Auftraggeber ins Boot geholt werden.

Lern- und Veränderungsprozesse brauchen ihre Zeit, andere Behauptungen sind schlicht unseriös. Selbst scheinbar simple und fast überall trainierte Kompetenzen, wie beispielsweise Kommunikation, sind erstens komplex und zweitens mit der jeweiligen Person des Trainees eng verknüpft. Somit lassen sich Veränderungen nicht schnell in einem zweitägigen Seminar erreichen. Nicht umsonst schleppt ein Trainee seine Kompetenzdefizite seit 30, 40 oder 50 Jahren mit sich rum. Und Organisationskulturen und –strukturen sind ebenfalls sehr erfolgreich darin, alte Muster aufrechtzuerhalten (und dafür gibt es gute Gründe, auch wenn dies die Verantwortlichen für Veränderungsprozesse gerne anders hätten).

Ein weiteres Qualitätsmerkmal besteht in Methodenkompetenzen, die über das Unternehmenstheater hinausgehen, in Fachwissen über Change Management, Didaktik und Lernpsychologie. Eben weil es mit dem Theater alleine nicht getan ist. Ein Anbieter für Unternehmenstheater sollte in der Lage sein, entweder selbst Follow-up Maßnahmen zu designen oder mit anderen Beratern/Trainern gemeinsam zu entwickeln. Es geht um die Ankoppelung des Unternehmens-theaters an Folgemaßnahmen oder bereits laufende Prozesse.

Insofern ist es hilfreich, wenn ein Unternehmenstheater nicht eine berufliche Monokultur aus Schauspielern oder Pädagogen ist, sondern durch ergänzende Vielfältigkeit auffällt. Für die Arbeit hilfreiche Berufsausbildungen sind Schauspiel, Regie, Therapie oder Pädagogik. Achten Sie auch auf berufliche Weiterbildungen, wie zum Beispiel Systemische Beratung, NLP, Gruppendynamik, Therapie, Mediation und dergleichen mehr.

6. Checkliste zur Auftragsklärung

Historie

- Arbeiteten Sie bereits mit einem Unternehmenstheater?
- Wenn ja, mit welchen Ergebnissen?
- Warum wollen Sie jetzt Unternehmenstheater und nicht eine andere Methode?

Kontext

- In welchem situativen / zeitlichen Rahmen soll Unternehmenstheater eingesetzt werden?
- Wie sieht das Design der Veranstaltung aus? Wer moderiert?
- Soll das Design eventuell durch das Unternehmenstheater mitgestaltet werden?
- Wie setzt sich das Publikum zusammen? (Berufe, Abteilungen, Funktionen, Geschlecht, Alter, Anzahl)
- Welche Einstellungen haben die Teilnehmenden zu ihrem Beruf, ihrem Unternehmen, den Kollegen und gegenüber dem Veranstaltungsthema?
- Kommen die Teilnehmer freiwillig?
- Gibt es verschiedene Interessengruppen im Publikum? Gibt es Personen, die dem Unternehmenstheater eventuell skeptisch gegenüberstehen?
- Erhalten die Teilnehmer Einladungen? Wissen sie vom Unternehmenstheater? Welchen Kenntnisstand haben sie über Unternehmenstheater?

Einwände

- Was spricht gegen ein Unternehmenstheater?
- Was müsste passieren, damit der Einsatz des Unternehmenstheaters ein Misserfolg wird?

Zielsetzung

- Warum findet die Veranstaltung statt?
- Was wollen Sie mit dem Unternehmenstheater erreichen?
- Welche Erwartungen haben Sie an das Unternehmenstheater?

Zielevidenzen

- Woran würden Sie merken, dass wir gemeinsam auf dem richtigen Weg sind?
- Woran würden Sie merken, dass wir Ihr Ziel erreicht haben?