

# Unternehmenstheater – mit spielerischen Methoden zum Erfolg

## Teil 1: Changemanagement durch Unternehmenstheater

Veränderte Rahmenbedingungen zwingen Unternehmen zur stetigen Anpassung ihrer Strategien und Strukturen. Nicht selten geht dieser Prozess mit firmeninternen Konflikten einher. Um diese zu lösen oder im besten Fall gar nicht erst entstehen zu lassen, sind zunehmend kreative Methoden wie das Unternehmenstheater gefragt. Die vielfältigen Möglichkeiten, betriebliche Schwierigkeiten in dialogischer Form humorvoll anzugehen, rücken das Verfahren ins Rampenlicht.

### Matthias Simon

Krisenstimmung in einem großen Finanzinstitut: Die Kapitalmarktkrise hat auch hier Spuren hinterlassen. Die Mitarbeiter blicken sorgenvoll in die Zukunft, während die Vorstände unter großem Druck stehen, durchgreifende Veränderungen zu verkünden, gleichzeitig aber für Vertrauen zu werben. Dann kommt der Tag. Über 700 Mitarbeiter sitzen beklommen im Saal. Ein Vorstand betritt das Podium, moderiert kurz fünf Schauspieler an, die die Bühne betreten und sich startklar machen. Lichtwechsel. Das Publikum erlebt ein Stück, das extra für diesen Anlass geschrieben und inszeniert wurde. Direkt, frech und humorvoll sprechen die Figuren auf der Bühne das aus, was im Zuschauerraum allen auf der Seele liegt. Dass die Belegschaft an diesem Tag auch noch herzlich und ausgiebig lachen würde, hätte vorher niemand für möglich gehalten.

### Wie funktioniert Unternehmenstheater?

Mit Feingefühl, Witz und großem Hintergrundwissen eröffnen sympathische Bühnencharaktere neue, überraschende Blickwinkel auf kritische Situationen. Die Zuschauer staunen und reden miteinander. Sie kommen in Kontakt und fühlen sich nicht allein. Wenn sie dann auch lachen können, wirkt das befreiend. Lachen entlastet und ermöglicht eine gelasseneren Sicht auf anstehende Veränderungen. Auf einen Nenner gebracht, sorgt Unternehmenstheater für positive Energie. Es ist demnach ein wirksames Instrument der Unternehmenskommunikation und wird dort gebraucht, wo Sachinformationen allein nicht genügen, um eine Belegschaft zu erreichen. Theater begibt sich mutig auf die Beziehungsebene und wirkt emotional.

Das wissen die Auftraggeber – in den meisten Fällen Manager – und nutzen es, um ihre Ziele zu erreichen. Im oben genannten Beispiel wünschten sich die Vorstände mehr Akzeptanz ihrer Mitarbeiter gegenüber Strukturveränderungen. Durch ihren Mut, dafür Unternehmenstheater einzusetzen, kamen sie ihrem Ziel einen großen Schritt näher.





### Für welche Anlässe wird Unternehmenstheater engagiert und um welche Themen geht es?

In erster Linie begleitet Theater Change-Prozesse. Schon die Triebfeder des Theaters ist die Veränderung. Was wären Geschichten ohne ihre Helden, die an unerwarteten Ereignissen scheitern, die aber kämpfen und lernen, mit Widerständen umzugehen? Das Resultat ist immer der geläuterte Held, der eine neue Wirklichkeit akzeptiert und in ihr lebt. In der Tat bieten Change-Prozesse in Unternehmen ergiebige dramaturgische Vorlagen für Stückeschreiber.

Typische Themen sind alle Arten von Umstrukturierungen oder Fusionen. Aber auch eine geänderte Vertriebsstrategie oder neue Leitlinien für Führungskräfte sind mögliche Inhalte. Neben diesen „Klassikern“ stehen zunehmend Mitarbeitergesundheit, demografischer Wandel und Diversity im Fokus. Theater kann hier sehr anschaulich wirken und dadurch firmeninterne Diskussionen beflügeln – zum Beispiel, indem es ein Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Das ist leicht umsetzbar, da verschiedene Charaktere im Stück unterschiedliche Haltungen und Meinungen repräsentieren. Hieraus ergibt sich der notwendige Stoff für lebendige Dialoge. Zugleich lassen sich auf diese Weise verschiedene Meinungen im Unternehmen realistisch abbilden. Voraussetzung ist immer: Die Figuren in den Inszenierungen sind glaubwürdig und ihre Konflikte ähneln solchen, die tatsächlich in Unternehmen auftreten. Nur so kann Identifikation entstehen.

### Welchen Anforderungen muss qualitativvolles Unternehmenstheater genügen?

Die Anforderungen sind hoch. Man kann unterscheiden zwischen ethischen, künstlerischen, ökonomischen und sozialen Kompetenzen. Unternehmenstheater müssen sich das Vertrauen ihrer Auftraggeber erwerben. Dazu gehört in erster

Linie Verschwiegenheit. Informationen brauchen eine sensible Handhabung. So sollten die Autoren wach und gründlich für ihr jeweiliges Thema recherchieren. Auch sollten sie vor Ort gewesen sein, um authentische Eindrücke zu bekommen. Das Kennenlernen von Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen, ihrer Sprache und ihres Humors sowie das Verstehen der firmenspezifischen Vorgänge sind elementare Voraussetzungen für ein gelungenes Skript. Das muss der Anspruch sein.

Unternehmenstheater braucht überdies lebenserfahrene Künstler. Leute, die geerdet und einfühlsam sind und zugleich hochprofessionell. Exzellente Schauspieler, Sänger, Musiker, Autoren und Regisseure bilden das Ensemble, das – unterstützt von einem versierten Backoffice – auf unterschiedliche Situationen flexibel reagieren kann. Es reicht nicht, einfach „nur“ Künstler zu sein. Alle Beteiligten verfügen über ökonomisches Grundwissen und pflegen eine offene und wertschätzende Beziehung zu ihren Ansprechpartnern aus den Unternehmen.

### Wie sieht ein Produktionsablauf in der Praxis aus?

Das hängt vom Volumen des Auftrags ab. Wenn zum Beispiel zwei Akteure auf einer Vertriebsschulung in mehreren kurzen Sequenzen einen Verkäufer-Kunden-Dialog skizzieren, ist der Aufwand wesentlich geringer, als wenn fünf Akteure mit Musik und Schauspiel eine Strategietagung mit 600 Führungskräften begleiten. Die Unternehmenstheater-Verantwortlichen beraten ihre Kunden und klären in Briefings, welches Design bzw. Format zum jeweiligen Thema und Anlass passt. Nach Auftragserteilung mit einer Zieldefinition erfolgt die Recherche im Rahmen von Interviews mit einer repräsentativen Auswahl von Beteiligten. Auf der Basis der daraus gewonnenen Eindrücke und Informationen wird eine Handlung entwickelt, die das Grobkonzept darstellt. Der Auftraggeber kann dazu das erste Feedback geben. Findet die Handlung mitsamt der Figurenkonstellation Zustimmung, beginnen die Autoren mit

ihrer Arbeit. Das fertige Skript steht den Auftraggebern dann für Korrekturen zur Verfügung. Nach ihrem „Go“ beginnt die Probenphase, die mit der Generalprobe endet. Probenbesuche seitens der Auftraggeber sind unbedingt erwünscht. Die Premiere ist der Auftritt während der Veranstaltung. Ausnahme sind „Roadshows“ mit Auftritten an verschiedenen Standorten.

### Welche Formate gibt es?

Das Spektrum der Formate reicht von Walk-Acts über Redebeiträge bis zu Sketchen oder mehrteiligen musikalisch-szenischen Darbietungen. Drei Formate sollen hier am Beispiel realer Situationen beschrieben werden:

*Der Sketch:* Ein Autoteile-Produzent und eine Autoteile-Vertriebsorganisation vereinbaren eine enge Kooperation. Es gibt ein Kick-off für 400 Vertriebler, bei dem mehrere Verantwortliche das neue Konzept vorstellen. Zwischen den Redebeiträgen werden vier Szenen gespielt. Sie zeigen anschaulich und humorvoll, wie sich diese Kooperation beim Kunden, also in den Autowerkstätten auswirkt. Vor allem wird deutlich, welche Vorteile ein ganzheitliches und qualitativ höherwertiges Angebot dem Werkstattbetreiber und letztlich dem Endkunden bietet. Der letzte Sketch endet mit einem eigens für diese Veranstaltung komponierten und mitreißenden Song, der musikalisch das Kick-off abrundet.



*Das Musiktheater:* Es findet ein Arbeitertag einer bundesweit agierenden Immobilienverwaltung statt. Thema dieser Veranstaltung sind neue Unternehmenswerte und Leitlinien. Vormittags sind Vorträge vor den 600 Mitarbeitern geplant, am Nachmittag stehen Workshops auf der Agenda. Direkt zum Beginn des Tages erscheinen drei Akteure auf der Bühne. Sie sind fiktive Kollegen. Ihr Thema sind die Leitlinien. Da sie begeisterte Amateurmusiker sind, proben sie passende Songs für eben diesen Arbeitertag, die sie scheinbar spontan und sehr unterhaltsam umtexten. In der inhaltlichen Auseinander-

zung der Protagonisten werden drei Grundhaltungen aus der Belegschaft gespiegelt: der Befürworter, der Gleichgültige und der Gegner des neuen Leitbildes. Die Zuschauer identifizieren sich mit den Bühnenfiguren, die allesamt Sympathieträger sind. Die Verantwortlichen stehen vor positiv gestimmten Mitarbeitern und können in ihren Vorträgen immer wieder Bezüge zum Theater herstellen. Die Bandprobe endet mit dem eigentlichen Live-Auftritt. Die Zuschauer werden energiegeladen und fröhlich in den Nachmittag entlassen.

*Das Forumtheater:* Um langfristig Marktanteile zu halten, wünscht sich ein Pharmaunternehmen Referenten, die umfangreichere verkäuferische Aktivitäten in der Beratung entwickeln. Im Rahmen einer Vertriebstagung tritt ein Moderator auf und stimmt das Publikum auf eine aktive Mitarbeit bei einer Spielszene ein. Gezeigt wird eine pointiert ausgearbeitete Beratungssituation zwischen Arzt und Referent nach altem Muster. Danach wird die Szene ein zweites Mal gespielt. Der Moderator bittet die Zuschauer vorab, das Verhalten und die Gesprächsführung des Protagonisten (Figur des Pharma-Referenten) genau zu beobachten. Jeder Zuschauer kann den Dialog in eine neue Richtung lenken, indem er „Stopp“ ruft. In diesem Moment „frieren“ die Spieler ein, der Moderator befragt den Stopprufer nach seinem Vorschlag zur Veränderung der Handlung. Auf ein Zeichen des Moderators fahren die Akteure mit dem Spiel fort und setzen Stück für Stück zielführende Impulse der Zuschauer um. Diese beziehen sich auf die innere Haltung, das sichtbare Verhalten und die Rhetorik der Identifikationsfigur. Resultat nach circa 90 unterhaltsamen und lehrreichen Minuten ist ein neues, mit dem Publikum erarbeitetes Referenten-Arzt-Gespräch mit größerem verkäuferischem Schwung.

### Wie kann man den Erfolg messen und Nachhaltigkeit gewährleisten?

Entscheidend für den Erfolg ist die Qualität von Unternehmenstheater. Hochwertige Darbietungen sind Zeichen der Wertschätzung für die Beschäftigten. Als effektives Instrument der Unternehmenskommunikation leistet Theater einen hohen Beitrag für die Unternehmenskultur. Insofern fördert es Identifikation und Motivation, was den unternehmerischen Erfolg indirekt beeinflusst. Um Nachhaltigkeit zu gewährleisten, können Methoden wie Trainings und E-Learning angewendet werden. Letzteres sind Online-Lern-Plattformen in einer Analogie. Beispielsweise kann die Struktur einer Firma in einem ansprechenden Schiffsquerschnitt dargestellt werden. Die Decks repräsentieren Bereiche für bestimmte Lern- und Informationsformate. Mit einem Klick erreicht der User Räume (Brücke, Maschinen- oder Navigationsraum), in denen die bekannten Protagonisten aus dem Sketch oder der Bandprobe zu sehen sind, die vor neuen firmenspezifischen Heraus-



forderungen stehen. Ähnlich wie beim Forumtheater haben die User die Möglichkeit, den Ausgang der Handlung interaktiv zu beeinflussen und so zu Erkenntnissen zu gelangen.

### Personalentwicklung mit Theater-Methodik

Theater ist vom Kern her die Kunst der Kommunikation auf höchstem Niveau. Es liegt daher auf der Hand, dass versierte Schauspieler und Regisseure mit pädagogischer Kompetenz Experten in Trainings sind, die sich im weitesten Sinne mit Performance befassen. Das betrifft Rhetorik, Stimmbildung, Sprechtraining, Körpersprache, Präsentation, Dramaturgie, Inszenierung und vor allem Rollenarbeit. Letztere ist eine praktische Methode, um neue Rollen im Unternehmen anzunehmen und auszufüllen. Die in der Schauspielausbildung vermittelte Statustechnik ist ein effektives Werkzeug zur Reflexion und zum Training von Führungsverhalten im Gespräch oder im Verhalten gegenüber Mitarbeitern. Personalentwickler, die Theaterleute als Trainer beauftragen, schätzen den hohen teambildenden Effekt dieses Trainings und die Erlebnisdichte bei den Teilnehmern in Übungen sowie szenischen Simulationen. Auch Businesstrainer und Coaches haben die Vorteile von Theater-Methodiken erkannt und wenden sie vermehrt an. Wem jedoch an Esprit, Humor und

Intuition im Training gelegen ist, der sollte beim „Original“ bleiben: beim Schauspieler oder Regisseur mit einer eindeutigen künstlerischen Herkunft.

### Was kann Unternehmenstheater noch?

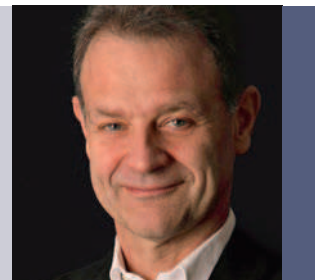
Eine weniger von Krisen geschüttelte Bank – im Vergleich zu dem am Anfang beschriebenen Geldinstitut – feiert ihr hundertjähriges Bestehen. Ein großer Festakt mit über 300 geladenen Gästen mit Prominenz aus dem Finanzsektor und der Politik ist vorgesehen. Das Dinner besteht aus vier Gängen. Zwischen diesen treten zwei Akteure auf. Ihre Rollen sind: die Bank und die Zeit. Beide lernen sich kennen, sich lieben, sich hassen. Sie streiten miteinander, geraten in Krisen und lösen diese gemeinsam. Inhaltlich handeln sie das Zeitgeschehen und die Historie der Bank ab. Sie singen, tanzen und bezaubern die Zuschauer mit poetischen Szenen aus der 100-jährigen Bankgeschichte. Unternehmenstheater hat also nicht nur eine Funktion bei Veränderungsprozessen. Unternehmen können sich mit Theater auch selbst ein großes Geschenk machen.

Das **Scharlatan – Theater für Veränderung** in Hamburg feiert in diesem Jahr sein 30-jähriges Bestehen. Es ist das älteste und größte Unternehmenstheater in Deutschland mit 15 fest angestellten Mitarbeitern und über 40 festen „Freien“ als Trainer, Schauspieler, Sänger, Regisseure, Autoren, Filmher, Kostüm- und Maskenbildner, Musiker und Techniker. Das Scharlatan-Theater produziert durchschnittlich 150 Unternehmenstheater-Projekte im Jahr und führt zahlreiche Workshops und Trainings für Personalentwicklungs-Programme durch.

### Ausblick

Teil 2 erscheint in Ausgabe 3/2015 der *Wirtschaftsmediation*. Darin widmet sich der Unternehmenstheater-Regisseur Matthias Simon der Führungskräfte-Entwicklung.

**Matthias Simon** ist Diplom-Schauspieler und blickt auf 33 Jahre Berufserfahrung zurück. Als Dozent am Institut für Musik an der Hochschule Osnabrück bereitet er junge Musicaldarsteller schauspielerisch auf eine Profikarriere vor. In der Branche der Unternehmenstheater arbeitet er seit zehn Jahren für Deutschlands größte und erfahrenste Businessbühne, das Scharlatan – Theater für Veränderung, als Autor, Regisseur und Trainer. Seit Kurzem ist er dort verantwortlicher Leiter für den Bereich Workshop und Training. Er lebt mit seiner Familie in Hamburg.



# Mediator/in (Steinbeis/VBI)

Fachmediator Großgruppen und Planungsprozesse  
im öffentlichen Raum

inkl. Tagesseminar nach VDI-Richtlinie 7001



**Aufbaukurs für Mediatoren ab 03.09.2015 in Leipzig**

Detaillierte Informationen unter: [www.akasor.de/vbi](http://www.akasor.de/vbi)