

HANDEL

RECHT

SERVICE

68

Reif für die Bühne

Wenn sich ein Unternehmen neu positioniert oder mit einem anderen fusioniert, können die Angestellte darüber per Rundbrief oder Mitarbeiterzeitschrift informiert werden. Das ist üblich. Und verpufft leicht.



DEUTLICH ANSCHAULICHER und zudem auch noch amüsant können solche Veränderungsprozesse über das Unternehmenstheater dargestellt werden, wie es beispielsweise das Hamburger Scharlatan-Theater anbietet. Das selbsternannte »Theater für Veränderungen« kam zum Beispiel beim Energiekonzern Eon zum Einsatz, als dieser gerade die Essener Ruhrgas AG gekauft hatte. Eon ließ daraufhin seine Werbekampagne »One Eon« intern durch die Scharlatan-Truppe darstellen, um die unterschiedlichen Firmenkulturen, aber auch ihre Gemeinsamkeiten vorzustellen.

Unklare Begriffslage

Auf der Bühne sah das dann so aus: Ein Opern-Ensemble soll mit einer Operetten-Truppe fusionieren. Man probiert verschiedene Musikstile aus – und lan-

det beim Rap. Unmissverständliche Botschaft: Zwei Parteien mit unterschiedlicher Herkunft können gemeinsam etwas ganz Neues entwickeln.

Auch die neue Markendefinition des Schrauben-Herstellers Würth mit den drei Kernwerten Herz, Hand und Werk brachten die Scharlatane den Würth-Angestellten anschaulich nahe: Bei einer Bandprobe kommen Mitarbeiter aus dem Innendienst, Außendienst und dem Lager zusammen. In einer launigen Mischung aus Musik, Zoten und Slapstick beschäftigen sie sich mit den Markenwerten ihres Arbeitgebers. Ihre Erkenntnis nach unterhaltsamen 45 Minuten: »Wir alle sind Markenbotschafter!«

Das Theater nicht als moralische Anstalt, sondern als Ort, um Marken- und Firmenwerte zu transportieren: Das ist Unternehmenstheater. Genau definiert ist der

Begriff freilich nicht. Er ist vielmehr als Sammelbezeichnung zu verstehen für verschiedene Methoden, Theater in Unternehmen für deren Mitarbeiter einzusetzen. Die Beweggründe dafür können ganz unterschiedlich sein, reichen von der Personalschulung über Firmenjubiläen bis zur Begleitung von Fusionen. Unternehmenstheater kann damit als Teil der Pressearbeit, des Marketings oder auch der Personalentwicklung betrachtet werden.

Im weiteren Sinne zählen auch kleinere Musik- oder Kabarett-Events, die vor allem der Unterhaltung und Motivation der Belegschaft dienen, zum Unternehmenstheater. Deutlich qualifizierter und pointierter auf den jeweiligen Betrieb abgestimmt sind allerdings Stücke, die gemeinsam mit den Mitarbeitenden der Unternehmen entwickelt werden und möglichst genau auf deren Arbeitssituation eingehen.

Und dann gibt es die Stücke, die speziell für einen Anlass in Auftrag gegeben werden, wie die bereits erwähnten Scharlatan-Arbeiten für Eon und Würth, in denen betriebliche Schwierigkeiten oder neue Herausforderungen in dialogischer Form angegangen werden. Diese maßgeschneiderten Stücke sollen bestimmte Inhalte transportieren, die das Theater und das beauftragende Unternehmen vorher genau absprechen.

Im Idealfall kann Auftragstheater dazu beitragen, innerbetriebliche Blockaden aufzulösen, und wird selbst Teil des Change-Managements. Denn mit theatralischen Mitteln wird die gezielte Konfrontation mit verborgenen Konflikten oder unbewussten Verhaltensmustern gesucht. Die Zuschauer sollen angesprochen werden, indem ihnen bekannte Situationen mit unbekanntem Akteuren vorgespielt werden.

Aufgeschlossenheit ist Voraussetzung

Das Kalkül hinter der Analogie: Die Mitarbeiter entwickeln Distanz und reflektieren unbewusst über ihr eigenes Handeln. Sie bekommen einen Spiegel vorgehalten und beginnen sich innerlich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Eine erhoffte Folge ist, dass Mitarbeiter aktiv nach Lösungen und Veränderungen suchen.

Aufgelöst werden sollen die Denkblockaden mit den Mitteln der Sprache, des Humors und der Musik. Das Kölner Good Vibrations Theater etwa, das regelmäßig für Firmen im Einsatz ist, vergleicht seine Stücke mit Würfelzucker bei einer Schluckimpfung: Informationen und komplexe Sachverhalte sollen mit Spaß und



Unternehmenstheater will Informationen unterhaltsam vermitteln

Unterhaltung sinngebend und identifikationsstiftend vermittelt werden.

Beauftragt ein Unternehmen das Scharlatan-Theater, geht dieses in vier Schritten vor. In der Analyse-Phase werden zunächst Informationen über die Branche und die Firma gesammelt. Diese Fakten bilden in der Kreative-Phase die Grundlage für die Gestaltung des Stückes. Darauf folgt die Aufführung, entweder direkt beim Auftraggeber oder auch in anderen Räumlichkeiten. Die abschließende Feedback-Phase schließlich dient der Erfolgskontrolle. Zwischen Auftrag und Aufführung liegen meist rund vier Wochen.

Da Theaterarbeit noch ein Exot unter den Kommunikationsmitteln einer Firma ist und in den Stücken und Sketchen durchaus auch kritische Firmen-Aspekte angesprochen werden, müssen die Auftraggeber eine gewisse Aufgeschlossenheit und Offenheit mitbringen. Ali Wichmann, Gründer und Chef des Scharlatan-Theaters: »Wir sind grundsätzlich anstrengend. Wir machen nicht einfach eine Schublade auf und ziehen daraus ein Stück heraus, sondern schneiden unsere Stücke immer auf die Bedürfnisse unserer Auftraggeber zu. Und wenn wir das Gefühl haben, uns fehlt noch etwas, bohren wir nach.«

Natürlich wird jedes Stück vor der Aufführung dem Auftraggeber vorgelegt. Inhaltliche Änderungswünsche lassen sich laut Wichmann, der sich und seine Truppe gern als Hofnarren bezeichnet, aber meist schnell umsetzen. Gezeigt werden die Stücke dann in der Regel nur ein einziges Mal – und das nur im Kreis der Mitarbeiter. Mindestens 5.000 Euro, gelegentlich aber auch schon mal 50.000 Euro und mehr müssen Unter-



Wir sind eine Alternative zu Unternehmens- und Personalberatern

Ali Wichmann, Gründer und Chef des Scharlatan-Theaters

nehmen dafür einkalkulieren. Ein Investment, das sich aber lohne, meint Wichmann: »Wir schaffen eine andere Atmosphäre als Unternehmensberater – und kommen so an Ergebnisse, die man nicht erwartet.«

MARKENARTIKEL: Herr Wichmann, was genau verstehen Sie unter Unternehmenstheater?

ALI WICHMANN: Den Begriff Unternehmenstheater verwenden wir nur, um die Sonderform unseres Theaters zu beschreiben. Das Scharlatan-Theater bewegt sich, ähnlich dem politischen Theater, jenseits der klassischen Spielstätten: Wir erwarten nicht, dass die Zuschauer zu uns kommen – sondern wir gehen zu ihnen und besuchen sie in ihren realen Lebenszusammenhängen. Dort machen wir dann ganz unterschiedliche Formen von Theater: von großen Inszenierungen über interaktive Formate bis hin zum Einzel-Coaching von Führungskräften.

MARKENARTIKEL: Und was ist das Besondere des Scharlatan-Theaters?

WICHMANN: Spezifisch bei uns ist, dass wir alle Produktionen neu entwerfen. Bei uns gibt es keine fertigen Schubladenstücke. Das hat einen einfachen Grund: Die Zusammenhänge bei einer Bank zum Beispiel sind ganz andere als die bei einer Sparkasse. Und bei einer Sparkasse in Hamburg wiederum andere als bei einer Sparkasse in Bayern. Wir arbeiten für unsere Stücke

ganz genau das Wording und den Denkansatz eines Unternehmens heraus und können dabei zwei ganz wesentliche Elemente mit aufnehmen: die Unternehmenskultur und die Menschen.

MARKENARTIKEL: Warum genau sollte ein Markenartikler Sie engagieren?

WICHMANN: Theater ist tausende Jahre alt, eine Urform der Kommunikation. Es löst Emotionen aus. Die bildliche Präsentation durch Menschen führt zu einem hohen Erinnerungswert, zu einer hohen Akzeptanz und damit zu mehr Nachhaltigkeit. Das Unternehmen profitiert davon.

MARKENARTIKEL: Und welche Aufgaben übernehmen Ihre Stücke für die Unternehmen?

WICHMANN: Das ist ganz unterschiedlich. Produktpräsentationen und Service-Schulungen fallen mir spontan ein. Oder nehmen wir zum Beispiel einen Change-Prozess. Hier lassen sich drei Abschnitte beschreiben: Unfreezing, Moving und Refreezing. Beim Unfreezing, der Auftauphase, kann ein Theaterstück den Veränderungsprozess bekannt machen und erklären. Da wir beim Scharlatan-Theater Komiker sind, in unseren Produktionen also gelacht wird, besetzen wir einen Change-Pro-

ALI WICHMANN UND DAS SCHARLATAN-THEATER

Basis des heutigen Scharlatan-Theaters war ein 1985 von Ali Wichmann (Foto) und Deed Knerr gegründetes Straßentheater, das, beauftragt von Kommunen und Werbegemeinschaften, durch Fußgängerzonen und über Straßenfeste tourte. Nach und nach wurde das Angebot erweitert, etwa um vermeintliche Professoren, die bei Konferenzen als Stimmungsmacher auftreten. 1997 begann dann die Entwicklung in Richtung Unternehmenstheater.

Ober-Scharlatan Wichmann hat zunächst eine Ausbildung als Maschinenschlosser absolviert, bevor er über eine Begabtensonderprüfung den Einstieg in das Studium der Philosophie, Germanistik und Pädagogik schaffte. Später studierte er zusätzlich noch Theaterwissenschaften und kam über das Straßentheater zur Schauspielerei.

Zu den Referenzkunden des Hamburger Theaters, das 30 feste Mitarbeiter beschäftigt und jährlich zwei Millionen Euro Umsatz erzielt, gehören Firmen wie Apetito, AstraZeneca, Commerzbank, Continental, Deka Bank, Deutsche Bank, Eon, LBS, Lufthansa, Roche und Vaillant. Insgesamt kommen die Scharlatane, Workshops und Trainings mitgerechnet, auf 400 bis 500 Auftritte pro Jahr; darunter sind 20 große Inszenierungen und 20 bis 40 Auftritte des Forum-Theaters.





Das Scharlatan-Theater bietet auch Trainingsmethoden an, mit denen individuelle Stärken unterstützt werden sollen

zess dabei positiv. Während des laufenden Prozesses, in der Moving-Phase, können wir motivierend wirken und beispielsweise zeigen, in welchem Stadium sich der Prozess gerade befindet. Beim Refreezing schließlich geht es um den Abschluss und die Implementierung der Veränderungen. Ein Unternehmen erreicht mit dem Ende des Prozesses ein neues Normalitätsniveau und bedankt sich bei den Beteiligten. Das machen deutsche Unternehmen allerdings nur sehr selten. Sie verpassen dadurch die Chance, den ganzen Prozess noch einmal positiv aufzuladen.

MARKENARTIKEL: Sie treten auch oft im Rahmen von Fusionen auf...

WICHMANN: Wenn zwei Unternehmen zusammengeführt werden, gibt es immer Animositäten. Auch die können thematisiert und positiv besetzt werden. Überhaupt ist Unternehmenstheater ein probates Mittel, wenn es um Konflikte geht. Uns stehen viele Möglichkeiten zur Verfügung, um zu intervenieren und Prozesse wieder in Gang zu setzen.

MARKENARTIKEL: Was genau passiert beim interaktiven Forum-Theater, das Sie ebenfalls anbieten?

WICHMANN: Das Forum-Theater hat politische Wurzeln. In ihm wird ein Sachverhalt überzeichnet und in der Regel falsch dargestellt. Nehmen wir ein dras-

tisches Beispiel: Beim Thema Mobbing wird derjenige, der gemobbt wird, in einer ersten Szene tatsächlich als Scheusal dargestellt. Das lassen wir natürlich nicht so stehen. Wir spielen sie umgehend ein zweites Mal. Das Publikum kann dabei eingreifen – vermittelt von einem Moderator, der als Brücke zwischen Bühne und Zuschauern fungiert. Dabei kommt dann heraus: Egal, wie der Mensch auftritt – es ist ein Kollege, dem geholfen werden kann. Diesen komplexen Vorgang kann man sehr schön mit Hilfe des Publikums auf der Bühne derart gestalten, dass sich das Verhalten zwischen Kollegen positiv verändert.

MARKENARTIKEL: Und dann bieten Sie noch kleinere Formate an...

WICHMANN: Ja, im Bereich Personalentwicklung. Auch hier entwickeln wir maßgeschneiderte Angebote, je nach Aufgabenstellung. Wir bieten ganz unterschiedliche Trainingsmethoden an, mit denen man individuelle Stärken unterstützen kann.

MARKENARTIKEL: Können Sie ein Beispiel nennen?

WICHMANN: Wir schulen beispielsweise Ärzte in Aggressionsminderung und Konfliktsteuerung. Denn Ärzte treffen immer häufiger auf aufsässige oder aggressive Patienten, die mit den formalen Abläufen in der Klinik nicht einverstanden sind. Damit umzugehen,

WER IN DEUTSCHLAND UNTERNEHMENSTHEATER ANBIETET

Anders als in Deutschland, gibt es zum Beispiel in Frankreich sehr viele Gruppen, die Unternehmenstheater anbieten. Dort ist Theater für Firmen ein integraler Bestandteil, um Botschaften oder Veränderungen zu kommunizieren. Zwar benutzen hierzulande viele Schauspieltruppen den Begriff Unternehmenstheater, meinen aber oft ganz unterschiedliche Dinge damit. Hier einige dieser Dienstleister:

- Clamotta, Köln (www.clamotta.de)
- Good Vibrations Theater, Köln (www.unternehmens-theater.de)
- ImproTheater Steife Brise, Hamburg (www.steife-brise.de)
- Scharlatan – Theater für Veränderung, Hamburg (www.scharlatan.de)
- SpielPlan Unternehmenstheater, Berlin (www.spielplan.com)



Workshops und Trainings mitgerechnet, kommt das Hamburger Scharlatan-Theater auf 400 bis 500 Auftritte pro Jahr

haben Ärzte nie gelernt. Wir zeigen ihnen, wie man Konflikte steuern und eine Aggression mindern kann. In der Gesundheitsbranche werden wir gerade stark entdeckt – auch, um große Veränderungen wie Gesundheitsreformen oder Klinikfusionen positiv und nachhaltig gestalten zu können. Wir werden häufig da gewählt, wo herkömmliche Maßnahmen der Personalentwicklung nicht mehr greifen.

MARKENARTIKEL: In Ihren Stücken thematisieren Sie durchaus auch Schwächen eines Unternehmens. Wie offen sind Unternehmen für Kritik?

WICHMANN: Das ist sehr unterschiedlich. Eine grundsätzliche positive Einstellung uns gegenüber zeigt aber schon der erste Schritt, nämlich dass man uns überhaupt engagiert. Sehr wichtig ist dann, in welcher Position sich derjenige befindet, der uns beauftragt. Je höher er im Unternehmen angesiedelt ist, desto mehr kann er Offenheit nicht nur wünschen, sondern auch gewährleisten.

MARKENARTIKEL: Hat ein Auftraggeber während eines Engagements auch schon mal einen Rückzieher gemacht?

WICHMANN: Das haben wir bislang noch nicht erlebt. Dafür sind wir auch viel zu genau in der Recherche. Es gibt aber durchaus Stücke, die in mehrmaligen Schritten verändert werden.

MARKENARTIKEL: Wie sieht Ihre Recherche denn konkret aus?

WICHMANN: Das kommt darauf an, ob wir neu oder bereits erfahren in der Branche unseres Auftraggebers sind. Wenn wir neu sind, müssen wir erst einmal das Marktumfeld kennenlernen und uns ganz genau darüber informieren. Danach gehen wir in die Unternehmen und führen mit den Mitarbeitern persönliche Gespräche, die in der Regel eine Stunde dauern. Diese streng vertraulichen Interviews, die quer durch die Hierarchien der Firma gehen, sind nicht standardisiert, denn es geht uns dabei vor allem um den jeweiligen Menschen. Aus den gesammelten Informationen entwickeln wir schließlich das Theaterstück.

MARKENARTIKEL: Sehen Sie sich mit Ihrer Arbeit eigentlich als eine Alternative zu Unternehmens- und Personalberatern?

WICHMANN: Ja, sicher! Einstein hat einmal gesagt: Man kann Probleme nicht mit den Methoden verändern, durch die sie entstanden sind. Das halte ich für sehr plausibel. Es kann doch nicht sein, dass eine NordLB pleite ist, die seit Jahren von einer Unternehmensberatung betreut wird. Und jetzt wird die gleiche Unternehmensberatung damit beauftragt, herauszufinden, weshalb die NordLB pleite ist! Gleiches gilt für die Personalentwicklung. Die Denkweise der Personalentwickler entstammt den Unternehmen, in denen die Personalentwicklung dann durchgeführt werden soll. Damit dreht man sich in einem Kreis, der durchbrochen werden muss, um fruchtbar zu arbeiten.

Text und Interview: Torsten Schöwing

LITERATUR ZUM UNTERNEHMENSTHEATER

- Peter Flume, Karin Hirschfeld, Christian Hoffmann: Unternehmens-theater in der Praxis – Veränderungsprozesse mit Theater gestalten. Ein Sachroman. Wiesbaden 2001.
- Markus Berg, Peter Flume, Jörg Ritscher, Frank Michael Orthey, Friederike Tilemann, Reinhold Wehner: Unternehmens-theater Interaktiv – Themenorientierte Improvisation in der Personal- und Organisations-entwicklung. Belz, 2002.
- Malte Leyhausen: Unternehmenskabarett als paradoxe Intervention auf Manager-Konferenzen. In: Mc Nally/Sprengel (Hg.): Hundert Jahre Kabarett. Würzburg 2003.
- Stefanie Teichmann: Unternehmens-theater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen – Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen. Nettetal 2000.
- Amelie Funcke, Maria Havermann-Feye: Training mit Theater – Von der Einzelszene bis zum Unternehmenstheater. Wie Sie Theater-elemente erfolgreich ins Training bringen. Bonn 2004.
- Andreas Heindl: Theatrale Interventionen – Von der mittelalterlichen Konfliktregelung zur zeitgenössischen Aufstellungs- und Theaterarbeit in Organisationen. Carl-Auer Verlag, 2007.