

Machen Sie doch endlich mal eine Szene!

In Deutschland, Frankreich, England oder Italien hat sich Unternehmenstheater längst in der betrieblichen Weiterbildung etabliert. Langsam, aber sicher setzt sich die dramaturgische Auseinandersetzung mit Problemen jetzt auch in Schweizer Unternehmen durch.

Bereits die alten Griechen wussten um die Wirkung des Theaters auf das Publikum. Über den Weg der Verfremdung und der Inszenierung sind Menschen eher bereit, sich für neue Sicht- und Verhaltensweisen zu öffnen.

Dieser Gedanke liegt auch dem Unternehmenstheater zu Grunde, das in Schweizer Unternehmen immer öfter in der betrieblichen Weiterbildung eingesetzt wird. Einem «normalen» Theaterbesuch vergleichbar, erleben die Zuschauer ein professionell inszeniertes Stück auf der Bühne, das bei ihnen bestimmte Reaktionen hervorrufen soll. Anders als bei herkömmlichen Theaterproduktionen sind Zeit und Ort der Aufführung sowie das Publikum beim Unternehmenstheater jedoch nicht beliebig. Im Gegenteil: In den meisten Fällen wird auf Basis gründlicher Recherche im Unternehmen ein speziell auf die Unternehmenssituation zugeschnittenes Stück verfasst und vor einem zuvor festgelegten Publikum, meist Mitarbeitende, von professionellen Schauspielern aufgeführt.

«Übersetzungshilfe» für komplexe oder Angst machende Themen

In den häufigsten Fällen kommt Unternehmenstheater bei betrieblichen Veränderungen zum Einsatz. Egal ob neue Prozesse, eine Fusion, Projekt- oder Produktlancierungen, Veränderungen lösen



Bild: Beat Märki

bei den meisten Mitarbeitenden Ängste und Misstrauen aus, der ständige Lernprozess überfordert und schürt häufig sehr starke Emotionen, die jedoch nur selten offen kommuniziert werden. Demotivation ist an der Tagesordnung. «Veränderungswiderstand ist meist nicht rational, sondern emotional motiviert. Daher ist es für Firmen besonders schwer, damit umzugehen», weiss Urs-Anders Graf, der seit 1997 das M.U.T.H.-Ensemble für inszenierte Kommunikation sowie die Firma «anders.Unternehmenstheater» leitet. Denn die Geschäftswelt, so Graf, gibt sich gerne ohne Emotionen.

Das Unternehmenstheater bietet die Chance, als «Übersetzungshilfe» für kom-

plexe oder Angst machende Themen zu fungieren und diese schnell und umfassend zu spiegeln. Graf spricht von Medium, Katalysator oder von Hofnarren, wenn er sich und seine Arbeit in den Unternehmen erklärt. Als Clown oder als simpler Unterhalter will er sich aber nicht verstanden haben. «Unternehmensdramaturgie beschreibt die Kombination von professionellem Theater und systemischer Organisationsentwicklung.»

Seit 2003 setzt auch ABB aufs Theater, und zwar auf dessen präventive Wirkung – dies im Rahmen eines der Führungsentwicklungsprogramme für Nachwuchskader. «Im Modul Work-Life-Balance thematisieren wir auf der Bühne das Stress-

management», erklärt die Personalentwicklerin Birgit Gross, die das Programm zusammengestellt hat. Schauspieler des Forumtheaters Zürich spielen vier Szenen aus ihrem Stück «Hetzinfarkt», und danach können die Kursteilnehmer sich selber in das Geschehen einbringen. «Zusammen mit einem Moderator aus der Schauspieltruppe reflektieren sie ihre persönliche Situation und ändern die Szenen und Dialoge ab», so Gross. Dieses spielerische und interaktive Kontrastprogramm habe sich im Bereich der Stressprävention enorm bewährt.

Der «Narr» auf der Bühne hält Organisation und Mitarbeitenden den Spiegel vor

Im Präventionsbereich ortet Jan Weissenfels, Projektleiter und Regisseur des Forumtheaters Zürich, neben dem Umgang mit betrieblichen Veränderungen denn auch eine enorme Stärke des Unternehmenstheaters. «Indem wir den Finger auf wunde Punkte legen, provozieren und Szenen aus dem Geschäftsalltag zuspitzen, wecken wir die Leute sehr rasch auf. Da wir ihnen nie sagen, «Schauen Sie, genau so läuft bei Ihnen», fühlen sich die Leute nicht bevormundet oder beleidigt.» Spielerisch spricht der «Narr» auf der Bühne für die Mitarbeiter Unaussprechliches aus, hält Organisation und Mitarbeitenden den Spiegel vor. Und das grosse Plus: Die Szenen bleiben besser haften, als wenn das Thema mittels Powerpoint-Folien im Frontalunterricht abgehandelt wird. Denn Kopfwissen führt nicht automatisch zu verändertem Handeln.

Dass Theatermethoden immer häufiger in betrieblichen Weiterbildungen eingesetzt werden, gründet unter anderem in der momentan stattfindenden Diskussion um neue Lernkulturen. «Theater bietet eine Lernumgebung, in der das Gelernte nachhaltig zu Transfer und Veränderung führt, praxiswirksam und dauerhaft», ist Weissenfels überzeugt. Doch in der intensiven Wirkung von Unternehmenstheater liegt auch eine gewisse Gefahr. Die Zuschauer fühlen sich mitunter überrumpelt. «Daher ist es unabdingbar, dass die Firmen das behandelte Thema danach intern weiterbearbeiten», betont Urs-Anders Graf, «sei dies in Form von Coachings oder im Rahmen von Kursen.» Dies ist auch bei ABB der Fall. «Wir haben gemerkt, dass wir die Reflexionszeit in unseren Kursen ausdehnen und die angestrebte Veränderung mittels Diskussionen absinken lassen müssen.»

Weiterführende Links zum Thema:
www.forumtheater.ch
www.anders.ch
www.unternehmenstheater.ch
www.tzt.ch

Das Forumtheater Zürich wird an der Swiss Professional Learning im Bereich der verschiedenen Aktionsflächen auftreten. Mehr Informationen dazu unter www.professional-learning.ch.

Plastische Erinnerung

Unglaublich einprägsam, verblüffend und motivierend. Dies sind die Attribute, die Bernd Baldischwieler, Teamleiter Rotorenfertigung bei ABB Turbo Systems im Zusammenhang mit seiner Erfahrung mit Unternehmenstheater spontan einfallen. Im Rahmen eines ABB-Führungsentwicklungs-Programms nahm er am Modul Work-Life-Balance teil, das vom Zürcher Forumtheater geleitet wurde (siehe Artikel links). «Dadurch, dass ich als Schauspieler aktiv ins Stück eingreifen und in gewisse Rollen schlüpfen konnte, sah ich heikle Situationen aus dem Führungsalltag plötzlich aus einer total anderen Perspektive.» So habe das Gegenüber zum Beispiel selten so reagiert, wie er es sich ausgedacht habe, oder «ich habe während dem Spielen gemerkt, dass das, was ich eigentlich sagen wollte, vom Gegenüber völlig anders verstanden wurde». Selten sei ihm ein Kurs so plastisch in Erinnerung geblieben wie dieser.

Was ist Unternehmenstheater?

Unternehmenstheater ist ein Sammelbegriff für eine Reihe von verschiedenen Methoden, Theater in Betrieben und Unternehmen für und mit den Mitarbeitenden einzusetzen.

Einfache Formen sind Vorstellungen von professionellen Schauspielern für die Belegschaft, die als Event oder zur Motivation und zur Unterhaltung vorbereitet sind. Zwischen Kabarett und musikalischer Unterhaltung sind hier alle Formen möglich.

Qualifizierte Formen werden gemeinsam mit den Mitarbeitenden entwickelt und sind genau auf ihre Arbeitssituationen, auf aktuelle Entwicklung und Veränderung im Betrieb abgestimmt. Dabei können auch Übergänge von der Zuschauerrolle zur Mitwirkung geschaffen werden. Hier sind manche der sehr gebräuchlichen Improvisationstheater anzusetzen.

Trainingsorientierte Formen bringen die Mitarbeitenden der Betriebe selbst zur Inszenierung und manchmal auch zur Vorstellung ihrer zu verändernden Situationen und Arbeitsbedingungen. Dabei werden Theatermethoden zum Training für zukünftiges Handeln, auch in brisanten Konfliktsituationen.

So kann Unternehmenstheater eingesetzt werden

- **Als Information:** Neue Produkte, Unternehmensleitlinien oder tiefgreifende Marktveränderungen werden auf der Bühne in Szene gesetzt. Als Vorteil des Theaters gegenüber Broschüren und Videos gilt das gemeinsame Erlebnis.
- **Als Eisbrecher:** Schauspieler oder Mitarbeiter bringen Konflikte, über die im Unternehmen lediglich hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird, auf die Bühne. Thema ist beispielsweise die Angst vor dem Arbeitsplatzverlust oder der Ärger der Mitarbeitenden über die Unternehmensleitung. Die Aufführung soll vor allem die Diskussion im Unternehmen anregen.
- **Als Verfremdung:** Eine neue Sichtweise auf bekannte Sachverhalte kann bekanntlich Wunder wirken. Ein Theaterstück, das die Abschaffung einer Abteilung als Mord oder die bewahrenden Kräfte im Unternehmen als Mutter darstellt, will durch Irritation den Blick für neue Lösungswege schärfen.
- **Als Vorbild:** Theater ist Teamwork. Wer die Entstehung eines Theaterstückes – von der Idee bis zur Aufführung – miterlebt hat, soll die Zusammenarbeit einer Gruppe mit anderen Augen sehen können.
- **Als Probephase:** Beim Improvisations- und Mitmachtheater können unterschiedliche Handlungsalternativen einander gegenübergestellt oder eingeübt werden. Auf Zuruf ändern die Schauspieler ihr Verhalten oder übergeben ihre Rolle an einen Mitarbeiter, der dann das Geschehen mitbestimmt.