

SPIELERISCH ZUR SELBSTERKENNTNIS

Von wegen Powerpoint und Flipcharts – beim **Unternehmens-theater** lernen Personalverantwortliche und Manager viel über die richtige Führung. Mit einem Augenzwinkern.



Das Essen wird auf weißen Tablett serviert, ein Blackberry liegt auf dem Tisch, surrt im Minutentakt, Geschirr klappert. Mittagspause in einer Kantine. Der Abteilungsleiter diskutiert mit seinen jungen Teamkollegen: Was ist gute Führung? „Kreativität kommt von Können und nicht von Freiräumen“, ist das Statement des Abteilungsleiters. Kurz und knapp sagt er es. Er ist es gewöhnt, dass keiner widerspricht. Seine junge Kollegin verstummt. Sie ist neu im Team, ambitioniert, sie hatte ihm gerade von ihrer Vorstellung von neuer Führung erzählt. „Wir sind hier ja nicht bei Apple, das ist viel zu ambitio-

niert, liebe Frau Kollegin“, sagt er im väterlichen Ton.

Das Publikum lacht – es ist die Führungsetage der **Berliner Telekom-Niederlassung**, die hier im abgedunkelten Zuschauerraum sitzt. So eine Szene, wie sie hier auf der Bühne nachgespielt wird, scheinen viele von ihnen schon einmal erlebt zu haben. Heute sollen neue Leitsätze der Telekom vermittelt werden – doch anstelle von Powerpoint und Flipcharts, stehen drei Schauspieler auf der Bühne. Die Mitarbeiter der Telekom erleben sie zum Beispiel bei Teamsitzungen, in Mitarbeitergesprächen und in der Kantine.

Wiederfinden in den Szenen

„Theater ist für mich die beste Möglichkeit, neue Themen zu bearbeiten“, sagt **Claudia Borowy von der Agentur Inszenio**. Seit Jahren organisiert sie Unternehmenstheater: Mittels des szenischen Spiels werden firmeninterne Kommunikationsstrukturen verbessert, über Führung reflektiert und an der Verbesserung der Unternehmenskultur gearbeitet. Über mehrere Wochen haben die Theaterwissenschaftlerin und ihr Team aus Schauspielern und Theaterpädagogen in Zusammenarbeit mit der Telekom, die Szenen erarbeitet. Was heute auf der Bühne zu

Führungskräfte tagtäglich bei der Arbeit erleben. Erst dann können sie sich in den Szenen wiedererkennen, sich mit den Schauspielern identifizieren, sagt sie.

Gerade diese **Identifikation sei sehr wichtig**, damit ein Lernprozess in Gang gesetzt wird. Durch den Wiedererkennungswert und die Identifikation mit den Schauspielern werden – im besten Fall – Veränderungsprozesse losgetreten, an seinem eigenem Führungsverhalten oder seiner Kommunikationskultur zu arbeiten: „Manche Führungskräfte werden regelrecht wacherüttelt, wenn sie durch die Szenen an ihr eigenes Verhalten erinnert werden,“ sagt



sehen ist, ist kein Standard-Repertoire, sondern „Maßarbeit“.

In Gesprächen mit Mitarbeitern, Führungspersönlichkeiten und Personalverantwortlichen hat Borowy versucht, sich ein genaues Bild von dem Unternehmen zu machen: Wie ist die Kommunikationskultur? Was bewegt die Mitarbeiter? Was sind die Knackpunkte, die Themen, die sie bei ihrer Arbeit unnötig belasten?

Erst nach diesen Gesprächen arbeitet Claudia Borowy die Szenen aus, schreibt Dialoge, legt Requisiten fest. Sie möchte, dass das, was später auf der Bühne zu sehen ist, möglichst nah dran ist, an dem, was die Mitarbeiter und

Die Schauspieler von „Inszenio“ spielen beim Business-theater unterschiedliche Szenen aus dem Büroalltag nach, die können auch mal in den Wilden Westen verlegt werden.

Annette Schmall, die für die Personalentwicklung im Bereich Produkte und Innovation bei der Telekom verantwortlich ist. Die Szenen sollen möglichst realitätsnah, trotzdem aber immer sehr humorvoll sein: „Lachen ist der beste Weg zur Selbsterkenntnis.“ Themen könnten den Mitarbeitern „mit einem Augenzwinkern“ vermittelt werden und ohne, dass sich jemand ganz direkt angesprochen fühlt.

Die Balance zwischen einer möglichst passgenauen Inszenierung, die abstrakte Themen auf die Bühne bringt, aber auch einer Brise Humor, der den Führungskräften ermöglicht, bei dem **Wiedererkennen der eigenen Feh-**

ler zu lachen, ist ein Drahtseilakt: „Im Idealfall fühlen sich die Mitarbeiter zwar angesprochen, aber nicht in ihrer Persönlichkeit oder ihrem Auftreten verletzt,“ beschreibt **Sergey Savchuk** den Vorteil des Unternehmenstheaters gegenüber einer durchschnittlichen Tagung zum Führungsverhalten. Savchuk ist bei der Telekom für **Konzeption und Organisation von Unternehmenstheater im Rahmen von Implementierung von Führungsleitbild und Leitlinien** zuständig. Nicht alle Führungskräfte seien allerdings von Anfang an von der Idee begeistert gewesen, die neuen Leitlinien mit dem szenischen Spiel zu vermitteln, erzählt er. „Im Vorfeld mussten wir viel Überzeugungsarbeit leisten.“

Auch Claudia Borowy hört manchmal Sätze wie: „Wir haben es nicht so mit der Kreativität“, wenn sie zu Beginn mit den Unternehmen an einem genauen Konzept für das Projekt feilt. Völlig starr ist jede Inszenierung sowieso nicht. Die Szenen werden immer wieder von Borowy unterbrochen.

Auch jetzt schnippst sie mit dem Finger in die Luft: das Zeichen für die Schauspieler und

»Nach den ersten Szenen war das Eis gebrochen. Die waren wirklich begeistert.«

Freya Schwarzbach, GASAG

die Zuschauer, dass das Spiel unterbrochen wird. Mit einem Mikro in der Hand schwingt sie sich auf die Bühne: „Was finden Sie gut an Ihrem Führungsstil?“ fragt sie den Abteilungsleiter. Dieser hatte gerade das Marketing-Konzept der jungen Kollegin umgestoßen. Er zögert, überlegt: „Er ist zielorientiert.“ Was könnte eine Lösung für den Konflikt sein? Borowy gibt die Frage an das Publikum weiter: Ein junger Mann hebt den Arm: „Ich würde ihn um ein persönliches Gespräch bitten“, ist sein Ratschlag.

Manager auf der Bühne

Die aktive Einbindung der Teilnehmer ist eines der Prinzipien des Unternehmenstheaters. Bei manchen Produktionen stehen die Manager sogar selbst auf der Bühne. Um den Führungskräften bei einer Tagung das Thema „Kommunikation“ möglichst einprägsam vermitteln zu können, holte **Freya Schwarzbach von der Berliner Gaswerke AG (GASAG)** die Kollegen auf die Bühne. „Muss ich auch spielen?“ hätten manche am Anfang des Tages gefragt, aber: „Nach den ersten Szenen war das Eis gebrochen“, erzählt die Personalmanagerin. Am Ende hätten wirklich alle Manager mal auf der Bühne gestanden: „Die waren wirklich begeistert.“

Den Vorteil des Unternehmenstheaters sieht die Leiterin der strategischen Personalentwicklung in der Möglichkeit, „Themen, die sonst eher rational behandelt werden, ganz spielerisch aufzugreifen.“ Was auf der Bühne so leicht aussieht, bringt auch für den Joballtag sehr viel.

Durch das Spielen auf der Bühne könnten die Führungskräfte ein Repertoire an verschiedenen Gesten, Mimiken und Sprechweisen einüben, sagt **Maja Borko. Sie ist Leiterin von Colorato – Training mit Theater.** In szenischen Workshops lässt sie oft die Teilnehmer selbst auf die Bühne, dort lernen sie vor allem viel über ihre Selbstdarstellung und Wirkung: „Gerade für Arbeitnehmer mit Personalverantwortung ist es wichtig, sich über ihre Wirkung und ihr Auftreten bewusst zu sein“, sagt sie. Denn nur durch das Bewusstsein um die Wirkung könne man auch verschiedene Gesten, je nach Kontext und Situation und Gegenüber, gezielt einsetzen.

Aber nicht immer eignet sich diese Methode für die Schulung von Mitarbeitern, Personalern oder Führungskräften. Die **Buchautorin Maria Havermann-Feye** („Training mit Theater – Von der Einzelszene bis zum Unternehmenstheater“) warnt davor, die Theaterpädagogik zum Beispiel bei sehr festgefahrenen Konflikten einzusetzen: „Wenn der Streit schon eskaliert ist, führt die Arbeit mit Theaterelementen in eine Sackgasse.“ Denn: Wer auf der Bühne steht oder auch im Publikum sitzt, der müsse offen sein und bereit, sich auf diese Methode einzulassen und das wären die Streitparteien meistens nicht.

Linda Tutmann

Theater der Unterdrückten

Durch Übertreibung, Pointieren, Provozieren und Experimentieren werden Meinungen beim Unternehmenstheater öffentlich, die in anderen Situationen nicht akzeptiert sind. Beziehungen stellen sich durch Körpersprache und die Position im Raum bildlich dar. Diese Möglichkeiten nutzt das Unternehmenstheater, um Probleme in der Organisation und Konflikte im Team aufzudecken. Seinen Ursprung hat das Unternehmenstheater in Brasilien. Augusto Boal entwickelte in den 60er Jahren sein **„Theater der Unterdrückten“**. Ausgehend von seiner Methode, den „Unterdrückten“ durch das szenische Spiel eine Stimme zu geben, entwickelte sich diese Art des Trainings als Methode der Teamentwicklung in Unternehmen in Nordamerika und Europa. Hierbei versteht man **„Unternehmenstheater“** als einen Oberbegriff unter dem unterschiedliche Methoden zusammengefasst werden. Beim **Forumtheater** spielen professionelle Schauspieler Szenen aus dem Job nach und spiegeln so dem Unternehmen ihre Probleme. Beim **szenischen Workshop** stehen die Mitarbeiter selbst auf der Bühne und erproben in Rollenspielen ihr Verhalten beim Job. Beim **Improvisationstheater** sind keine Dialoge oder eine Storyline vorgegeben, oft fehlt sogar das Grundgerüst. Rein assoziativ zum Beispiel durch das Zurufen von Stichwörtern werden spontan kleine Szenen nach gespielt. Bei dieser Methode wird besonders die Spontaneität und Flexibilität der Mitarbeiter geschult.