

---

# **BACHELORARBEIT**

---

**Vanessa Schulenburg**

## **Unternehmenstheater**

**Kommunikationsinstrument „Interaktives  
Theater“ im Dienste der  
Unternehmenspolitik.**

**2013**

Fakultät: Medien

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Unternehmenstheater**

**Kommunikationsinstrument „Interaktives  
Theater“ im Dienste der  
Unternehmenspolitik.**

Autorin:

**Vanessa Schulenburg**

Studiengang:

**Hotel-,Tourismus- und Eventmanagement**

Seminargruppe:

**BM10w2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

Zweitprüfer:

**Prof. Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff**

Einreichung:

**Mittweida, 23.07.2013**

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Business theater**

**Communication instrument “interactive theater” to illustrate company philosophy and policy**

author:

**Vanessa Schulenburg**

course of studies:

**Hotel-, Tourism- and Eventmanagement**

Seminar group:

**BM10w2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. Volker J. Kreyher**

second examiner:

**Prof. Dipl.-Kfm. Dietmar Pfaff**

submission:

**Mittweida, 23.07.2013**

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                                             |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis.....</b>                                                                              | <b>I</b>   |
| <b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>                                                                           | <b>III</b> |
| <b>Abbildungsverzeichnis.....</b>                                                                           | <b>IV</b>  |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....</b>                                          | <b>1</b>   |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>2. Kommunikations-, Konflikt- und Change Management .....</b>                                            | <b>4</b>   |
| 2.1    Klassische Kommunikationsinstrumente.....                                                            | 4          |
| 2.2    Innovative und neue Kommunikationsinstrumente.....                                                   | 4          |
| 2.3    Change Management.....                                                                               | 6          |
| 2.4    Konflikt Management.....                                                                             | 6          |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>3. Charakteristika eines Unternehmenstheaters.....</b>                                                   | <b>7</b>   |
| 3.1    Begriffserklärung Theater und Unternehmenstheater.....                                               | 9          |
| 3.2    Einsatzmöglichkeiten und Ziele.....                                                                  | 13         |
| 3.3    Nutzen und Wirkung.....                                                                              | 14         |
| 3.4    Nacharbeit.....                                                                                      | 20         |
| 3.5    Unternehmenstheateranbieter und Kunden.....                                                          | 21         |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>4. Eventmarketing &amp; Theatermanagement im Dienste von<br/>    Unternehmenszielen.....</b>             | <b>26</b>  |
| 4.1    Eventmarketing im Theater.....                                                                       | 26         |
| 4.2    Theatermanagement.....                                                                               | 27         |
| 4.3    Typologien des Unternehmenstheaters.....                                                             | 29         |
| 4.4    Ausprägungen des Unternehmenstheaters in Abhängigkeit von<br>den unternehmensinternen Themen .....   | 31         |
| 4.5    Unterschiede zwischen Unternehmenstheater und den normalen<br>Beratungsleistung für Unternehmer..... | 36         |
| 4.6    Inszenierungsmanagement.....                                                                         | 38         |
| 4.7    Rollenspiele.....                                                                                    | 40         |
| <br>                                                                                                        |            |
| <b>5. Eventmanagement am Beispiel von Visual Communication Group.....</b>                                   | <b>42</b>  |
| 5.1    Arbeitsgebiet von Visual Communication Group.....                                                    | 42         |
| 5.2    Geschichte von Visual Communication Group.....                                                       | 43         |
| 5.3    Theaterrepertoires von Visual Communication Group.....                                               | 44         |
| 5.4    Produktion von Visual Communication Group.....                                                       | 47         |

---

|                                                                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>6. Interpretation von Expertenbefragungen zu den Perspektiven und Möglichkeiten des Einsatzes des Kommunikationsinstruments Theaters.....</b> | <b>51</b> |
| 6.1 Auswahl der Experten.....                                                                                                                    | 51        |
| 6.2 Interpretation Expertenbefragung.....                                                                                                        | 52        |
| 6.3 Fazit der Expertenbefragung.....                                                                                                             | 53        |
| <br><b>7. Erfolgsfaktoren, Ausblick und Handlungsempfehlung für den Einsatz des Unternehmenstheaters.....</b>                                    | <b>54</b> |
| 7.1 Erfolgsfaktoren.....                                                                                                                         | 54        |
| 7.2 Zusammenfassung.....                                                                                                                         | 59        |
| 7.3 Fazit, Ausblick und Handlungsempfehlung.....                                                                                                 | 59        |
| <br><b>Literaturverzeichnis.....</b>                                                                                                             | <b>62</b> |
| <b>CD- Verzeichnis.....</b>                                                                                                                      | <b>64</b> |
| <b>Anhang Experteninterviewfragen.....</b>                                                                                                       | <b>65</b> |
| <b>Eigenständigkeitserklärung.....</b>                                                                                                           | <b>71</b> |

**Abkürzungsverzeichnis**

|            |                                     |
|------------|-------------------------------------|
| <b>BGM</b> | Betriebliches Gesundheitsmanagement |
| <b>TIM</b> | Theatral inszenierte Moderation     |
| <b>TOI</b> | Themenorientierte Improvisation     |

## **Abbildungsverzeichnis**

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Abb. 1:</b> Aufbau der Arbeit.....                                                             | 3  |
| <b>Abb. 2:</b> Großhirnhemisphären.....                                                           | 28 |
| <b>Abb. 3:</b> Unterschiede zwischen Unternehmenstheater und<br>normalen Beratungsleistungen..... | 37 |
| <b>Abb. 4:</b> Eisbergmodell .....                                                                | 38 |
| <b>Abb. 5:</b> Werbewirkung.....                                                                  | 41 |
| <b>Abb. 6:</b> Wertschöpfungskette.....                                                           | 48 |
| <b>Abb. 7:</b> Erfolgsfaktoren des Unternehmenstheaters.....                                      | 58 |

## **1. Aufgabenstellung und Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Der wirtschaftliche Wandel zwingt viele Unternehmen Prozesse, Abteilungen zu verändern und umzustrukturieren. Oft passiert dies zum Leiden der betroffenen Mitarbeiter und den Abteilungen. Auch kann durch zusätzliche Probleme und Konfliktsituationen eine angespannte Stimmung in einem Unternehmen entstehen.

Führungskräfte achten mehr auf ihre Mitarbeiter und Mitarbeiter achten immer mehr auf sich selbst. Durch ein gutes Betriebsklima, fühlen sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohl und arbeiten produktiver.

Um Mitarbeiter nachhaltig zu sensibilisieren, entstand in den letzten Jahren ein Trend zum Unternehmenstheater. Durch eine humorvolle und spielerische Art und Weise erleben die Zuschauer somit die eigenen Alltagssituationen wieder und können daraus eine passende Lösung für ihre eigene Konfliktsituation finden.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dem Thema Unternehmenstheater auseinander. Diese Arbeit befasst mit den verschiedenen Theatermethoden und der Frage, ob das Unternehmenstheater wirklich angespannte und festgefahrene Konflikte, Probleme und Verhaltensmuster in den Köpfen der Menschen aufbrechen und lösen kann. Ein weiteres Ziel dieser Arbeit ist es, das Unternehmenstheater mit seinen Stärken und Schwächen näher zu erläutern und einen kritischen Einblick zu gewinnen. Dazu führt die Frage, ob das Unternehmenstheater besser als eine normale Beraterleistung für ein Unternehmen geeignet ist.

Die Themenstellung dieser Arbeit wurde unter den Aspekten der vielen verschiedenen Theatermethoden, der emotionalen Wirkung und der Einflussmöglichkeiten dieses Kommunikationsmittels ausgewählt. Dabei wurden die unternehmensinternen Probleme und Konflikte berücksichtigt, die in jeder Firma entstehen können. Dazu wird im dritten Kapitel auf das Konflikt- und Change-Management näher eingegangen, das zu diesen Problemsituationen in einem Unternehmen führt.

Ein Überblick über den deutschen Markt des bedarfsorientierten Theaters wird ebenfalls im dritten Kapitel aufgezeigt; dieser Markt wird in Kunden und Anbieter aufgeteilt.

Im theoretischen Teil wird im dritten Kapitel der Begriff Unternehmenstheater näher definiert. Dazu werden die Mindestkriterien, verschiedene Einsatzmöglichkeiten, der Nutzen, die Ziele und die Wirkung des Unternehmenstheaters erklärt. Im vierten Kapitel wird die Bedeutung des

Managements und des Eventmarketings diskutiert. In diesem Kapitel wird des Weiteren das psychologische Erinnerungsvermögen erklärt.

Anschließend wird ein besonderes Augenmerk auf die verschiedenen Theaterformen gelegt und die Anwendung des Unternehmenstheaters näher beschrieben. Im vierten Kapitel wird die wichtige Nacharbeit nach einer Aufführung erläutert.

Ein weiteres Mittel des Unternehmenstheaters zur Lösungsfindung in einem Unternehmen sind Trainings, Coachings, Workshops und Seminare, die im Anschluss nach einer Theateraufführung stattfinden. Im vierten Abschnitt werden diese von Theaterpädagogen durchgeführten Formen und auch spezielle von Unternehmenstheateranbietern entworfenen Methoden definiert.

Mitarbeiter und Führungskräfte können durch Inszenierungen die eigenen Stärken besser einschätzen und diese zum Beispiel bei Verkaufstrainings durch Rollenspiele erfolgreich einsetzen. Eine ausführliche Erklärung über die verschiedenen Rollenspielmethoden findet ebenfalls im vierten Kapitel statt.

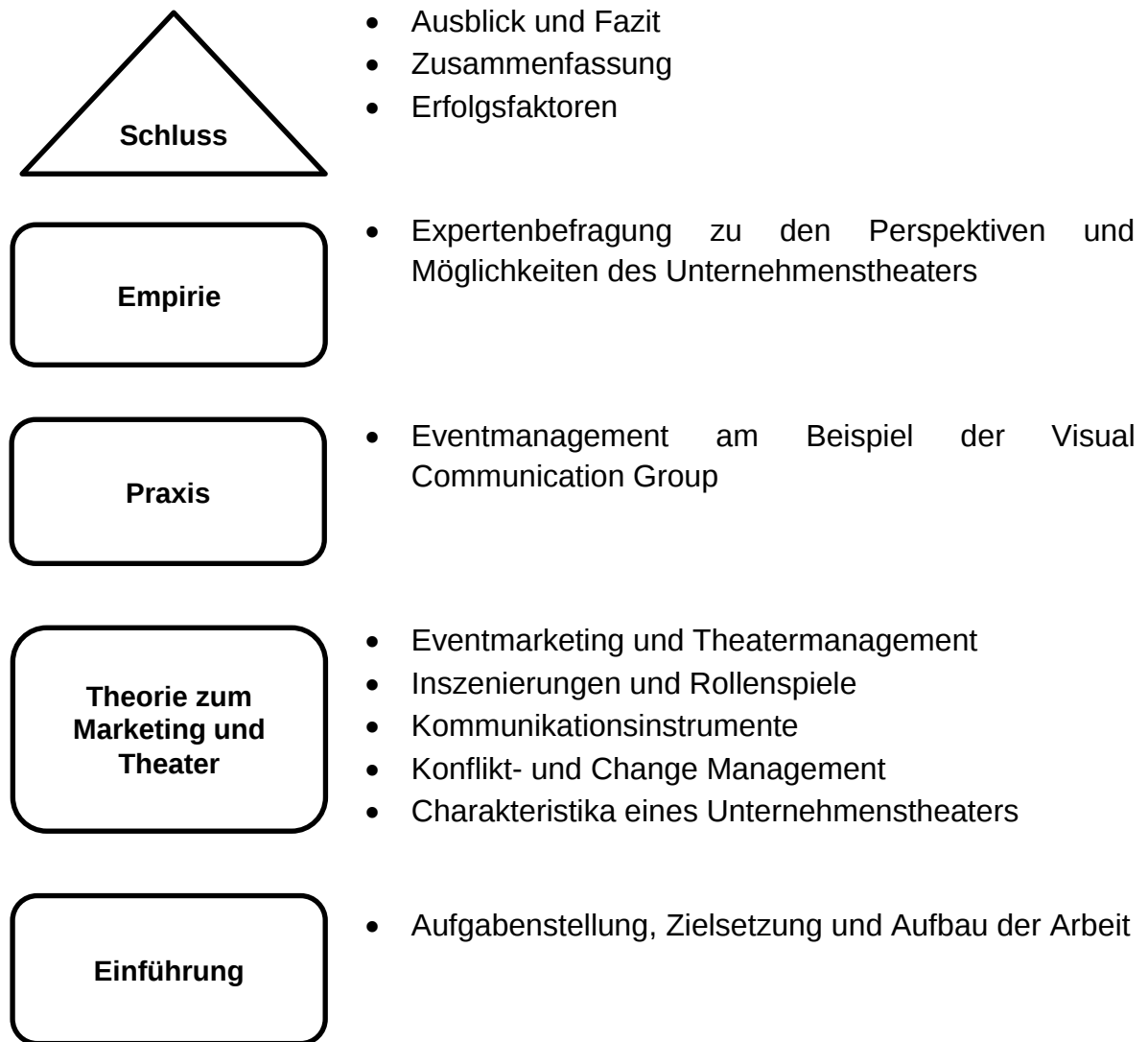
Im Zentrum der Arbeit steht das Eventmanagementbeispiel der Visual Communication Group. Visual Communication Group gehörte zu den ersten Beratungsfirmen, die das Unternehmenstheater als Kommunikationsinstrument in Unternehmen eingesetzt haben. Im fünften Kapitel werden die praktischen Arbeitsweisen, die Geschichte und das Theaterrepertoire von Visual definiert.

Als Schwerpunkt dieser Arbeit wurde eine empirische Untersuchung erstellt. Dazu wird die Erhebung in Form eines Experteninterviews im sechsten Kapitel näher beschrieben, interpretiert und ausgearbeitet.

Dazu werden im siebten Kapitel die Erfolgsfaktoren des Unternehmenstheaters analysiert und näher definiert.

Im Anschluss der Arbeit befindet sich die Zusammenfassung. Den Abschluss dieser Arbeit bilden eine kritische Beurteilung und ein Fazit.

In der Schlussbemerkung wird eine kritische Beurteilung der Einsatzmöglichkeiten, der Handlungsempfehlung und ein Ausblick des gesamten Unternehmenstheaters erläutert. Abbildung 1 zeigt den Aufbau der Arbeit.



**Abb. 1: Aufbau der Arbeit**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

## 2. Kommunikations-, Konflikt- und Change Management

Verschiedene Kommunikationsinstrumente richten sich an den Endverbraucher. Aufgrund der allgemeinen großen Reizüberlastung will der Kunde immer mehr direkter, persönlicher und zielgerichteter angesprochen werden [vgl. Luthe 2005].

Dazu werden die Kommunikationsinstrumente in zwei verschiedene Kategorien unterteilt:

- klassischen Kommunikationsinstrumente
- nicht-klassischen Kommunikationsinstrumente.

### 2.1 Klassische Kommunikationsinstrumente

Durch die klassischen Kommunikationsinstrumente wird ein großes Spektrum von Konsumenten erreicht. Dabei ist der Streuverlust sehr hoch, da nicht die direkte Zielgruppe angesprochen wird.

**Die traditionellen Werbemittelträger sind:**

1. **Zeitungen:** sind aktuell
2. **Fachzeitschriften:** werden meist von der Zielgruppe gelesen
3. **Fernseher:** sehr kostenaufwändig, hohe Penetration
4. **Radio:** niedrige Kosten, hohe Reichweite
5. **Kino:** großer Aufmerksamkeitsgrad, da die Werbung vor dem eigentlichen Film gezeigt wird.
6. **Internet:** große Bandbreite von kreativen Möglichkeiten

Durch die klassische Werbung kann eine große Reichweite zum Endverbraucher erzielt werden. Die Beziehung ist dabei zwischen dem Kunden und dem Anbieter via indirekter Massenmedien sehr unpersönlich.

### 2.2 Innovative und neue Kommunikationsinstrumente

Unternehmen sind bestrebt, sich von ihren Konkurrenten abzuheben. Die heutigen Konsumenten sind von den klassischen Kommunikationsinstrumenten übersättigt. Eine innovative Werbung spricht die Zielgruppe persönlicher und direkter an.

**Die nicht-klassischen Kommunikationsinstrumente sind:**

1. **Verkaufsförderung:** wie Promotion und Verkaufsgespräche
2. **Messen und Ausstellungen:** starker persönlicher Kontakt direkt mit dem Kunden
3. **Product Placement:** Produkte werden bewusst in bekannten Sendungen oder Filmen kurz in Szene gesetzt
4. **Direktkommunikation:** Absatzfördernde Maßnahmen wie Gewinnspiele oder Aktionen
5. **Öffentlichkeitsarbeit:** Pressearbeit

Da das **Eventmarketing** auch eine innovative Werbemaßnahme ist, greift das Theater unternehmensinterne Themen auf, um sie erlebnisorientiert zu inszenieren. Das klassische Stilmittel Theater wurde somit zu einem innovativen und neuartigen Unternehmenstheater. Anstatt allgemeiner Theateraufführungen werden die Themen bei einem Unternehmenstheater auf die Zielgruppe zugeschnitten. Die Zuschauer verbinden das Theater mit einem positiven Erlebnis, das wiederum das Image des Unternehmens steigert.

**Konflikt- und Change-Management**

*„Die vernünftigen Menschen passen sich der Welt an; die Unvernünftigen versuchen, sie zu verändern. Deshalb hängt aller Fortschritt von den Unvernünftigen ab“ [Shaw 1903].*

Wenn ein Unternehmen fusioniert, Abteilungen zusammengefügt werden oder Konflikte innerhalb der Belegschaften entstehen, entstehen häufig Schwierigkeiten. Unternehmen werden zudem zunehmend durch den Wettbewerb, neue Technologien und den stetigen wirtschaftlichen Wandel konfrontiert. Daher sind Unternehmen gezwungen, sich auf neue Veränderungen einzustellen und mit innovativen und besonderen Ideen flexibel darauf zu reagieren. Durch diese Veränderungsprozesse bedarf es einer hohen Akzeptanz und Informationsversorgung der Mitarbeiter seitens der Führungskräfte.

Das Unternehmenstheater kann als Medium für Kommunikation die angespannte Situation innerhalb der Unternehmen lösen. Dabei kann ein Unternehmenstheater auch nur ein Teil von mehreren Beratungsmethoden sein, um die Ziele des Kunden nachhaltig in den Köpfen der Teilnehmer zu verinnerlichen.

## 2.3 Change-Management

Die Welt ist im stetigen Wandel und somit auch die Unternehmen. Ein Unternehmen passt seine Strategien und Strukturen stetig an und verändert sie, um auf dem Markt nachhaltig zu bestehen. Dabei bedarf es einer hohen Flexibilität der Mitarbeiter und eines großen Zusammenhalts der Teams. Wenn ein Unternehmen modernisiert wird, sollten die Änderungen gut überlegt sein.

Wenn eine Veränderung im Unternehmen umgesetzt wird, muss die Führungskraft auf Widerstände reagieren und aktiv agieren. Werden die jahrelangen gewohnten Arbeitsweisen abgewandelt, gibt es keine Veränderungen ohne Widerstand der Belegschaft. Dabei sollten die Führungskräfte auf die Mitarbeiter eingehen, ihre negativen Gefühle aufnehmen und gemeinsam mit den Mitarbeitern ein passendes Veränderungskonzept entwickeln.

Dazu kann das Unternehmenstheater die Mitarbeiter in großen Gruppen, die bis zu 800 Teilnehmer beinhalten können, sensibilisieren und sie aktiv in den Veränderungsprozess einbeziehen.

Denn erst wenn die unternehmensinternen Mitarbeiter aufgeklärt und mit der Materie konfrontiert sowie ermutigt werden, die neuen Schritte des Unternehmens zu akzeptieren, kann eine lang anhaltende Motivation der Mitarbeiter stattfinden. Eine nicht beachtete Gegenbewegung der beteiligten Personen kann die Situation verschärfen. Denn Absicht ist es in jedem Unternehmen, dass Mitarbeiter und Führungskräfte die gleichen Ziele verfolgen.

*„Jeder Veränderungsprozess bedarf einer Vorbereitung und Auflockerung, um die Aufnahmebereitschaft herzustellen“ [Hüttler 2005, S. 40].*

## 2.4 Konfliktmanagement

In jedem Unternehmen kann es zu Konflikten kommen. Durch Konflikte werden die eigene Wahrnehmung und Entscheidungskraft nicht bewusst wahrgenommen. Dabei wird oft die eigene Position starr durchgesetzt, auch wenn dem Individuum bewusst ist, dass es im Unrecht ist. Bei einem Konflikt werden selten Kompromisse geschlossen, denn es wird nicht auf das Gegenüber eingegangen. Ein Konflikt wirkt immer auf die Psyche der beteiligten Personen und ist somit schwer zu ertragen. Bei einem Konflikt fühlen sich die Mitarbeiter im Unternehmen nicht mehr wohl, dabei kommt es innerhalb der Abteilungen zu einem schlechten Betriebsklima.

**Beispiele im Unternehmen [vgl. Maas]:**

So kommt es bei vielen Konflikten zu Schuldzuweisungen. Wenn ein Mitarbeiter eine ihm zugeteilte Aufgabe nicht vollendet hat, wird die Schuld auf eine andere Person geschoben oder der Umwelt zugeschrieben. So heißt es zum Beispiel: „Ich habe erst die wichtigsten Aufgaben bearbeitet“ und „Herr XY hat mich davon abgehalten, die Aufgaben zu erledigen“ usw.

Am häufigsten wird die Mediationsmethode angewandt, um einen Konflikt zu klären. Bei verschiedenen Trainings kann die Mediation die angespannte Stimmung zwischen den verschiedenen Parteien beruhigen. Der Mediator oder auch Streitschlichter kann durch individuelle Gespräche die Konfliktsituation der Personen widerspiegeln. Die zwei streitenden Parteien werden in einen Raum gebeten. Dabei dürfen die Parteien nicht miteinander reden, sondern nur über den Mediator. Die streitenden Personen hören sich somit in Ruhe die Sichtweise der anderen Person an, ohne direkt die eigene Meinung zu erläutern. So werden die Bedürfnisse, Ängste und Wünsche der anderen Person über den Mediator erklärt und von den streitenden Personen verarbeitet und anerkannt.

In einem Unternehmen können Konflikte unter den Mitarbeitern, mit den Kunden, in Abteilungen und zwischen den Führungskräften entstehen. Dabei kann nicht jeder Konflikt für alle Beteiligten gleich gelöst werden. Auch kann eine Krise eintreten, wenn Abteilungen zusammengelegt werden. Dabei kommt es bei den jeweiligen Abteilungen zu Machtansprüchen, Streiks und Arbeitsverweigerungen. Das Theater kann an diese Situationen anschließen, wenn die bisherigen Schlichtungsversuche nicht erfolgreich waren.

Die Personen in einem Konflikt fühlen sich immer emotional angegriffen. Auch wenn sich eine Person im Unrecht befindet und sich darüber im Klaren ist, wird die eigene Einstellung starrsinnig bis zum Schluss verteidigt. Ein Unternehmenstheater kann genau diese emotionalen Situationen aufgreifen und für die Zuschauer die Konflikte aus verschiedenen Sichtweisen inszenieren. So hält das Unternehmenstheater dem Publikum „einen Spiegel vor das Gesicht“. Die Teilnehmer fühlen sich verstanden und erkennen sich in den Konfliktsituationen wieder.

**3. Charakteristika eines Unternehmenstheaters**

Ein Unternehmenstheater will stets auf das Publikum eine gewisse Wirkung ausstrahlen. Das Theater führt zu einem bestimmten Ergebnis oder Ziel, das der Auftragsgeber erreichen will. Daher dient ein Unternehmenstheater nicht dem Vergnügen, sondern der Vermittlung von Wissen.

Im Rahmen des Theaterstückes können durch Witz und Humor schwierige Themen bei den Zuschauern szenisch umgesetzt werden. Dabei wird das Publikum oft in eine andere Zeit oder an einen anderen Ort wie zum Beispiel eine typische Büroszene versetzt. Die Schauspieler wurden vor der Aufführung genau in die Themen des Auftraggebers eingearbeitet. Dabei kann das Unternehmenstheater nur bei den Personen wirken, die sich das Theaterstück ansehen oder aktiv bei Szenen mitwirken. Nach der Aufführung wird die Kritik der beteiligten Personen positiv aufgenommen, bearbeitet und umgesetzt. Denn das Unternehmenstheater zeigt nicht mit dem erhobenen Zeigefinger auf die Zuschauer. Erst wenn die Führungskraft sich Zeit für die Gefühle und Gedanken der Teilnehmer nimmt, kann eine Veränderung stattfinden. Wenn eine Gruppe bei einem Theaterstück mitwirkt, sind die eigene und die kollektive Kreativität gefragt. Dabei wird der Zusammenhalt innerhalb der Gruppen gestärkt und gefördert.

**Eine Aufführung ist erst dann ein bedarfsorientiertes Theater, wenn vier Elemente vorhanden sind [vgl. Schreyögg / Dabitz 1999, vgl. 4managers]:**

1. **Die Theateraufführung:** Das Theaterstück muss mit Schauspielern, mit Zuschauern, in einem festgelegten Zeitraum, mit einer Handlung und mit theatralischen Mitteln aufgeführt werden. Dabei spielen professionelle Schauspieler oder auch Laien wie die eigenen Mitarbeiter auf der Bühne. Die Art der Aufführung kann von Tragödien bis hin zur Komödie variieren. Die Aufführung kann von Stückschreibern erarbeitet oder direkt auf der Bühne improvisiert werden.
2. **Das Problem:** Dabei werden Konfliktsituationen im Unternehmensalltag oder auch allgemeine Unternehmensthemen wie Burn-out, Gesundheitsmanagement oder Mitarbeitermotivation aufgegriffen und widergespiegelt.
3. **Die Zielgruppe:** Die Veranstaltung findet nicht öffentlich statt. Das Publikum wurde zuvor ausgewählt. Die Zuschauer sind dabei oft die eigenen Mitarbeiter oder Kunden. Eine Produktpräsentation auf öffentlichen Messen ist kein bedarfsorientiertes Theater, da die Zielgruppe nicht vorher eingegrenzt wurde.
4. **Der Zweck/Auftrag:** Der Auftraggeber gibt seine Ziele und Wünsche vor, die das Unternehmenstheater verwirklicht. Dabei ist das Unternehmenstheater eine reine Dienstleistung, die gegen Entgelt von einem Auftragnehmer aufgeführt wird. Ein Unternehmenstheater ist daher nicht kostenlos.

### 3.1 Begriffserklärung Theater und Unternehmenstheater

#### Begriffserklärung Theater

Der Begriff Theater leitet sich von dem griechischen Wort „théatron“ ab und bedeutet Schauplatz. In einem Theaterstück werden von Künstlern, Schauspielern, Tänzern und Sängern unter Einsatz theatralischer Mittel szenische Abläufe auf der Bühne dargestellt. Ein Theaterstück erzählt immer eine Geschichte und schon die alten Griechen erkannten, dass eine Geschichte ohne Beziehungskonflikte, Dramen, Liebe und Tod uninteressant und langweilig ist.

*„Die klassische Aufgabe von Theater ist emotionale Reinigung, Erkenntnis, Spiegelung, individuelle Wahrheit kontra allgemeine Wahrheit“ [Lehmkuhl 2004].*

Jede Theatervorstellung ist live und daher ist jede Aufführung anders. Die Zuschauer erleben und erfahren durch ein Theaterstück Menschen auf der Bühne, mit denen sie eine Verbindung eingehen. Ein Theaterstück fasziniert und packt die Menschen, sie lachen und weinen mit den Schauspielern auf der Bühne.

Die allgemeine Theaterformel lautet: „A spielt B und C schaut zu“. Wichtig ist die eigentliche Geschichte, die A als Schauspieler in einer gewissen Rolle B spielt. C ist das Publikum, das sich das Theaterstück ansieht. Das Theater ist dabei immer in Kommunikation zwischen den Schauspielern auf der Bühne und den Zuschauern. Im Unternehmenstheater wird die Formel jedoch verändert: „A spielt B und C profitiert“, wobei C das Unternehmen ist, das wiederum das Unternehmenstheater für die eigenen Ziele einsetzt [vgl. Hüttler 2005].

#### Der Unterschied des Publikums zwischen damals und heute

In der Vergangenheit jubelte das Publikum, und wenn es verärgert war, bewarf es die Schauspieler mit Tomaten. Einige saßen verträumt da und dachten über die Szenen nach, andere tranken und kommentierten lautstark jede Szene. Es wurde geprügelt und leichtbekleidete Damen liefen bei einer Theateraufführung durch die Menge und hoben ihre Röcke. Die allgemeine Stimmung war ausgelassen.

Das heutige Publikum will von allen Seiten amüsiert werden. Die Zuschauer suchen das Neue, Besondere und Einzigartige.

Das Können der Schauspieler reicht schon lange nicht mehr aus. Im Musical „Tarzan“ schwingen sich die Schauspieler von Liane zu Liane und im Musical „Phantom der Oper“ fliegt ein Kronleuchter über die Köpfe der Zuschauer.

Eine Theateraufführung ist reines Entertainment. Daher wird das Unternehmenstheater bei den meisten Veranstaltungen vonseiten der Zuschauer auch nur als „einmaliges Erlebnis“ aufgenommen.

Dies ist jedoch nicht der Sinn und Zweck eines Unternehmenstheaters. Das Ziel einer Unternehmenstheateraufführung ist es, die von dem Kunden vorgegebenen Themen in den Köpfen der Zuschauer zu verinnerlichen.

### **Begriffserklärung Unternehmenstheater**

Die Definition Unternehmenstheater bezeichnet den Einsatz von theatralischen Mitteln, um ein unternehmensinternes Thema auf die Bühne zu bringen.

Dabei ist das Unternehmenstheater nur ein Synonym für den Oberbegriff des bedarfsorientierten Theaters. Das Unternehmenstheater wird daher auch „Business Theatre“, „Situations Drama“ und „Organizational Theatre“ genannt.

*„Von manchen Wissenschaftlern und einigen Anbietern wird die etwas allgemeinere Umschreibung, Bedarfsorientiertes Theater im Unternehmen‘ verwendet und der Begriff, Unternehmenstheater‘ nur für eine bestimmte eingeschränkte Kategorie von bedarfsorientiertem Theater“ [Hüttler S. 15].*

Das Unternehmenstheater ist auch ein Sammelbegriff für verschiedene Theatermethoden. Zu diesen Theatermethoden gehören die Formen des Rollenspiels, der Workshops, der Seminare und der improvisierten Aufführungen.

Langweilige PowerPoint-Präsentationen und stundenlange Vorträge bewirken bei den teilnehmenden Personen oft eine bedrückende und genervte Stimmung.

Ein Theaterstück verpackt die Ziele des Kunden hingegen in eine spannende Geschichte. Dabei bringt das Unternehmenstheater die Botschaften auf eine individuelle und humorvolle Weise auf die Bühne.

Das Unternehmenstheater wird oft dann eingesetzt, wenn bei einem Unternehmen Konflikte, Spannungen, Veränderungen und Probleme gezielt und humorvoll angesprochen werden sollen. Für bestimmte Zielgruppen werden angepasste Theaterstücke aufgeführt. Die Besetzung besteht in der Regel aus professionellen und teilweise bekannten Schauspielern.

Durch spielerischen Umgang mit den Problemen können auf diese Weise Kommunikationslösungen erarbeitet werden. Einige Theaterstücke werden ganz spezifisch und individuell auf das Unternehmen zugeschnitten. Daher sind diese Aufführungen nur für dieses Unternehmen und dessen Zielgruppe verwendbar [vgl. Visual 2012].

Der entscheidende Punkt ist immer die Anteilnahme der Zuschauer am Geschehen. Denn letztendlich geht es um Konfliktlösungen, um den Service am Kunden und um den Umgang mit Lieferanten. Die Zuschauer erleben die bekannten Situationen und Problemkonstellationen aus der Distanz, ohne persönlich involviert und direkt verantwortlich zu sein. Daraus entwickelt jeder Zuschauer für sich auf der emotionalen Ebene einen Lösungsweg. Das Unternehmenstheater regt die beteiligten Personen zur Diskussion an. Jeder Gast soll zum Nachdenken angeregt werden. Das Theaterstück soll verdeutlichen, wie Konflikte gelöst und Spannungen abgebaut werden können. Es soll außerdem gezeigt werden, wie Kompromisse erreicht werden, um eine harmonische Stimmung unter den Mitarbeitern zu erzeugen. Ein gutes Betriebsklima erleichtert die Arbeit der Führung und wirkt sich auch positiv auf die Kunden aus.

Das Unternehmenstheater verfügt über eine Vielzahl von Angeboten. Dazu gehören auch maßgeschneiderte Theaterstücke, die nach Vorgesprächen mit der Geschäftsführung eines Unternehmens konzipiert werden. Wenn das Publikum nach dem Theaterstück sensibilisiert ist, können Improvisationstechniken und Rollenspiele, in denen Mitarbeiter oder Führungskräfte spontan an improvisierten Aufführungen aktiv mitwirken, die noch vorhandenen Blockaden der Mitarbeiter durchbrechen. Die aufgeklärten Situationen und Verhaltensweisen können durch Trainings und Workshops nach den Theateraufführungen erprobt werden. Auch fördern Einzelcoachings das Präsentationstalent sowie die Verkaufsförderung der Mitarbeiter und Führungskräften.

### **Historische Grundlange des Unternehmenstheaters**

Seit dem antiken Griechenland wurde das Theater gezielt als Mittel für Veränderungen, Konflikte und soziale Unruhen bei den Menschen eingesetzt. Diese Theaterstücke verknüpften damit Unterhaltung mit speziellen pädagogischen Zielen. Somit ging das Theater mit der Gesellschaft eine Symbiose ein:

Zum ersten Mal konnten Zuschauer in Aufführungen das eigene Leben und die Konflikte im Alltag wiedererkennen. Am Ende jedes Theaterstückes wurden die Lösungen für Streitigkeiten aufgezeigt. Somit konnte sich jede Person in die Alltagssituationen eines Theaterstückes hineinversetzen.

Die Zuschauer trauerten, lachten und litten mit ihren Schauspielern auf der Bühne mit. Somit konnte jeder sich in die Theaterstücke hineinversetzen und daraus ein für sich auf das eigene Leben bezogenes geeignetes Resümee ziehen.

In den 1980er-Jahren trat das Rollenspiel für Unternehmensziele in Frankreich, dem Vorreiter des Unternehmenstheaters, und im französischen Teil von Kanada zum ersten Mal auf. Durch das rasche wirtschaftliche Wachstum ergaben sich genügend Problemsituationen für den Einsatz vom Unternehmenstheater. In Deutschland kam das Unternehmenstheater erst Anfang der 1990er-Jahre auf. Seit dieser Zeit nutzen Unternehmensberater Theaterstücke um spielerisch Probleme und tiefsetzende Probleme in Unternehmen zu lösen.

Durch die Worte von Schiller wird der Zusammenhang zwischen Theater und der Gesellschaft sichtbar, denn durch das Spielen von verschiedenen Szenen wirkt das gesprochene Wort nachhaltiger als nur das geschriebene Wort.

*„So gewiss sichtbare Darstellung mächtiger wirkt als toter Buchstabe und kalte Erzählung, so gewiss wirkt die Schaubühne tiefer und dauernder als Moral und Gesetz“ [Schiller 1789].*

Das Unternehmenstheater ist in Deutschland längst keine Seltenheit mehr. Eine Erhebung aus dem Jahre 2004 ergab, dass es im Jahre 2002 ca. 194 Aufführungen gab. Zehnmal so viel gab es in Frankreich, im Ursprungsland des Unternehmenstheaters.

Das Unternehmenstheater hat sich dennoch in Deutschland als Kommunikationsinstrument noch nicht vollständig durchgesetzt. Ein maßgeschneidertes Theaterstück zu produzieren und zu inszenieren, erfordert einen mehrmonatigen Aufwand. Diesen hohen Zeit- und Kostenaufwand können sich viele Firmen nicht leisten.

Derzeit probieren nur innovative und moderne Firmen diese Methode als Erlebnis für Kunden und Mitarbeiter aus. Das Unternehmenstheater wird hierbei des Öfteren von Unternehmen gebucht, die über mehrere Niederlassungen verfügen. Die maßgeschneiderten Theaterstücke werden somit in mehreren Zweigstellen gespielt, um eine große Anzahl von Mitarbeitern zu erreichen.

In Frankreich jedoch wird das Unternehmenstheater schon seit Längerem erfolgreich für schwierige Themen eingesetzt [vgl. Eisfeld].

### 3.2 Einsatzmöglichkeiten und Ziele

Das unbegrenzte Angebot von Unternehmenstheateranbietern deckt eine Vielzahl von Unternehmensthemen ab. So verschieden die Angebote sind, so verschieden sind auch ihre Einsatzmöglichkeiten:

- Neue Produkte werden mit theatralischen Mitteln in den Mittelpunkt gestellt.
- Im Rahmen langer Präsentationen bei Veranstaltungen werden die Zuschauer am Schluss positiv überrascht.
- Das Theater regt zum Nachdenken und zu Diskussionen an.
- Schwierige Themen wie Burn-out, Gesundheitsmanagement oder Change-Management werden professionell und emotional auf der Bühne aufgeführt.
- Trainings und Coachs helfen Kunden und Mitarbeitern, bei Präsentationen die Körpersprache, Gestik, Mimik und die eigene Stimme zu verbessern.
- Das Unternehmenstheater hilft, die Blockaden bei einer erstarrten Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und den Führungskräften zu durchbrechen.
- Unternehmensinterne Konflikte und Spannungen werden nachgespielt und während des Theaters gelöst.

Das Unternehmenstheater ist eine externe Beratungsleistung. Zusammen mit den Kunden der beauftragten Unternehmen werden die Probleme, Leitlinien, Aufgaben und Ziele im Unternehmen ermittelt. Dabei kann das Theater als Kommunikationsinstrument wirken, um den Kunden und den Mitarbeitern die verschiedenen Themen zu verdeutlichen [vgl. Fuß 2011].

#### **Mögliche Themen in einem Unternehmenstheater können sein:**

- Diskrepanzen und Spannungen zwischen alter und neuer Belegschaft,
- Kommunikationsprobleme innerhalb des Unternehmens,
- Konflikte zwischen Mitarbeitern,
- neue innovative Produktvorstellungen,
- Veranschaulichung von Leitlinien, Zielen und Werten des Unternehmens.

#### **Ziele**

Das Hauptziel eines bedarfsorientierten Theaters ist es, Konflikte, Probleme, Strukturen und Gefühle aufzubrechen.

Durch die zahlreichen verschiedenen Angebote ergibt sich daher die Frage, welche Theaterform dafür am besten geeignet ist. Das Unternehmenstheater wird von den Kunden am häufigsten bei Kommunikationsstörungen im Unternehmen eingesetzt. Jedoch begleitet auch das Improvisationstheater wie das Mitspieltheater die Mitarbeiter in neue Prozesse eines Unternehmens. Durch aktives Mitwirken der beteiligten Personen werden neue Strukturen nachhaltig verinnerlicht.

#### **Weitere Ziele des bedarfsorientierten Theaters sind:**

- Das Unternehmenstheater deckt Kommunikationsstörungen zwischen den Mitarbeitern auf und spricht dabei die Ängste und Fehlverhalten an, um daraus eine Lösung für alle Seiten sichtbar zu gestalten [vgl. Manager Seminare].
- Auf der Bühne gibt es keine Tabus. Hier werden die unausgesprochenen Gedanken von Mitarbeitern gezeigt.
- Das Unternehmenstheater sensibilisiert die Kunden und Mitarbeiter mit Emotionen, aber ohne erhobenen Zeigefinger.
- Das Unternehmenstheater visualisiert die Kernbotschaften und Ziele des Unternehmens.
- Am Anfang von schwierigen Themen in Präsentationen kann das Unternehmenstheater auflockernd wirken.
- Mitarbeiter können gemeinsam Lösungen erarbeiten.

Jedoch ist nach einer Theateraufführung das Ziel des Auftraggebers meist noch nicht erreicht. Es bedarf einer Nacharbeitung, damit die vorgegebenen Impulse bei den Mitarbeitern verinnerlicht und verwirklicht werden. Sonst kann es sein, dass die Aufführung bei den Zuschauern nur für einen „netten Abend“ sorgt und deswegen nur ein einmaliges Erlebnis ist.

### **3.3 Nutzen und Wirkung**

Das Unternehmenstheater ist etwas Neues und Ungewöhnliches. Der größte Nutzen ist die emotionale Vermittlung von Tabuthemen an Kunden und Mitarbeiter.

Dabei lassen sich die beteiligten Personen in einem bedarfsorientierten Theater in drei Gruppen einteilen. Diese verschiedenen Gruppen haben einen unterschiedlichen Nutzen vom Unternehmenstheater:

1. **Der Kunde**, der das Unternehmenstheater gebucht hat, um seine Ziele zu erreichen.

2. **Das Publikum**, das die Aufführung verfolgt und miterlebt.
3. **Die beteiligten Personen**, die aktiv im Geschehen auf der Bühne mitspielen. Dies können auch unternehmensinterne Mitarbeiter sein.

**Der Kunde:** Der Fokus des Kunden liegt darauf, dass die Mitarbeiter oder seine Kunden sich mit dem Unternehmen identifizieren. Das Image des Unternehmens soll dabei intern wie extern gesteigert werden.

**Das Publikum:** möchte sich verstanden fühlen. Das Unternehmenstheater kann das angespannte Arbeitsklima innerhalb des Unternehmens entschärfen.

**Die beteiligten Personen:** erleben auf der Bühne die bekannten Stresssituationen wieder. Die Beteiligung von Mitarbeitern an der Theateraufführung steigert das Zusammengehörigkeitsgefühl. Das Team erarbeitet die Probleme und Konflikte selbst und spielt sie vor.

*„Sie alle messen den Wert des Projektes daran, welcher Vorteil, welches Glück oder welcher Gewinn ihnen daraus erwächst“ [Manager Seminare – Effekt des Unternehmenstheaters].*

#### **Im Allgemeinen lässt sich sagen:**

1. Komplexe Ausgangssituationen lassen sich mit visualisierten Bildern schneller verinnerlichen. Denn 90 % von dem, was ein Individuum sieht und erlebt, kann es besser behalten. Dabei entsteht ein nachhaltiger Lernwert mit emotionaler Bindung.
2. Das Unternehmenstheater bringt Abwechslung in den Unternehmensalltag.
3. Mit einem kurzen Theaterstück und wenigen Schauspielern können viele Menschen erreicht werden.
4. Die Kommunikation und Motivation innerhalb des Unternehmens werden gestärkt.
5. Alte Verhaltensmuster werden aufgebrochen.
6. Hemmschwellen und innerliche Blockaden werden überwunden.

#### **Wirkung des Unternehmenstheaters**

Das Unternehmenstheater erzählt immer eine Geschichte in einem Unternehmen. Dabei werden Konflikte und Stresssituationen von Mitarbeitern auf der Bühne szenisch dargestellt. Durch das Storytelling wirkt die Thematik bei den Zuschauern auf unbewusster Ebene. Die Geschichte löst beim Publikum alte Erinnerungen aus und wirkt somit mit starken Gefühlen.

Das Unternehmenstheater hat oft eine beruhigende Wirkung auf die gestressten Mitarbeiter. Die Zuschauer fühlen sich während der Aufführung verstanden. Während der Aufführung beruhigen sich die Zuschauer durch diese ungewohnte Sichtweise der alltagstypischen Situationen. Die Wirkungen sind in erster Linie das Auflockern und das Brechen der angespannten Stimmung.

Nach Niklas Luhmann können zwei Reaktionen aus der Aufführung resultieren [vgl. Luhmann 1997]:

1. **Assimilation** (das festgefahrene System wird geändert, Mut zur Neuentwicklung, die alten Fesseln werden gesprengt) oder das
2. **Vergessene** tritt ein (bei fehlender Nacharbeit werden die alten Strukturen krampfhaft festgehalten, Veränderung findet nicht statt, die Personen sind in den alten Verhaltensmustern festgefahren)

Eine Veränderung kann nur stattfinden, wenn sich eine Assimilation durch das Verarbeitete ergibt.

Die Wirkung des Unternehmenstheaters kann entweder auf der individuellen oder auf der Systemebene vollzogen werden.

Da auf der Bühne unternehmensinterne Themen behandelt werden, müssen sich nicht nur individuell die Zuschauer, sondern auch das ganze Unternehmen an sich mitverändern.

### **Wirkungsweise auf der individuellen Ebene:**

Eine bekannte Wirkungsweise ist das Konzept der Katharsis; dies bedeutet Läuterung oder Reinigung. Durch das Erleben der Theaterstücke werden Emotionen im Bewusstsein der Zuschauer aufgerüttelt. Das Publikum führt somit eine innere Wandlung durch. Bei der emotionalen Katharsis erleben die Zuschauer ihre früheren Konflikte und Probleme wieder. Sie erkennen die Lösungen der Probleme auf der Bühne und fühlen sich somit von der angestauten Spannung befreit. Bei der betroffenen Person werden die alten Verhaltensmuster durchbrochen und es setzt ein Gefühl der Entspannung ein. Die Person darf jedoch nicht zu gefühlvoll handeln. Eine gewisse Distanz zu dem Geschehen auf der Bühne ist vonnöten, denn sonst könnte das emotionale Szenario zu sehr in die Vergangenheit reichen und dort eventuelle Widerstände gegen das Unternehmen aufbrechen lassen.

*„Der Theaterzuschauer ist jedoch in der Lage zu erkennen, dass es sich um künstlich hervorgerufene Gefühle handelt, und kann daher diese Emotionen anders bewerten, interpretieren und regulieren“ [Hüttler 2005, S. 49].*

Die therapeutische Wirkung kann erst einsetzen, wenn die Zuschauer ihre Emotionen und Gefühle zum Vorschein bringen. Wenn diese Gefühle erkannt wurden, kann der Impuls der Veränderung stattfinden. Erst dann können mit weiteren Trainings diese Gefühle verfestigt werden.

Jedoch lässt sich nicht sagen, dass eine Katharsis bei allen Zuschauern gleich oder überhaupt stattfindet. Nur wenn die Person sich in der Aufführung wiederkennt, kann eine neue Wahrnehmung der Situation stattfinden.

Wirkungsweise auf der Organisationsebene am Beispiel von systemtheoretischen und organisationstheoretischen Mitteln:

Durch die organisationstheoretischen und systemtheoretischen Veränderungsprozesse werden das Denk- und das Handlungsverhalten der Mitarbeiter auf die Bühne projiziert.

Ein wichtiger Aspekt für die Wirkung des Unternehmenstheaters ist hierbei der Transfer von Gefühlen und Emotionen.

Da das Unternehmenstheater zeitlich begrenzt ist, hängt es vom Szenario auf der Bühne ab, ob es dauerhaft in den Köpfen der Zuschauer wirkt.

Während der Aufführung wird dem Publikum der Istzustand der Problemsituation aufgezeigt. Die eigenen Mitarbeiter fühlen sich bestätigt und sehen den Spiegel ihres Selbst auf der Bühne. Somit setzen die Zuschauer sich mit dem Thema auf der Bühne auseinander. Erst wenn die starren Verhaltensmuster der Zuschauer aufgebrochen sind, kann ein Veränderungsprozess einsetzen.

Das bekannteste Modell der Wirkung von einem Unternehmenstheater im künstlerischen Bereich ist dabei das „Drei-Phasen-Modell“ des Psychologen Kurt Lewin.

Lewin kam in den 1940er-Jahren zu der Erkenntnis, dass jeder Veränderungsprozess eine Auflockerungsphase braucht.

Erst dann kann sich der neue Prozess nachhaltig und erfolgreich in den Köpfen der Menschen verankern.

**Die vom Unternehmen nachhaltig gewünschten Veränderungen laufen dabei in drei Schritten ab:**

**1. Auftauen (unfreezing):**

Durch das Auflockern der Zuschauer kann das Publikum das Geschehen auf der Bühne besser aufnehmen. Durch das „Eisbrechen“ tauen die Zuschauer langsam auf.

Die derzeitige Situation im Unternehmen wird erarbeitet. Diese Phase ist die wichtigste Voraussetzung für die spätere Veränderung.

*„Hier ist genau der Punkt, wo die großen Potenziale des Unternehmenstheaters vermutet werden. Denn Theater scheint wie geschaffen, um einen ‚Auflockerungsprozess‘ bei den Mitarbeitern auszulösen“ [Hüttler 1999, S. 41].*

## **2. Verändern, Hinüberleiten (moving):**

Während der Aufführung werden die Unternehmensziele und die Lösungen für die internen Unternehmensprobleme aufgezeigt. Mögliche Lösungsansätze werden emotional dargeboten. Jedoch muss jeder Zuschauer freiwillig bereit sein, diese neuen Eindrücke zu akzeptieren.

## **3. Stabilisieren, Verfestigen (freezing oder refreezing):**

Durch die visualisierten und emotionalen Szenarien wird der neue Zustand gefestigt. Dabei können neue Eindrücke am besten gefestigt werden, wenn die Zuschauer aktiv am Geschehen auf der Bühne mitwirken.

Das Unternehmenstheater kann in allen drei Phasen eingesetzt werden. Der besondere Schwerpunkt des Theaters liegt jedoch auf der ersten Phase.

Das Unternehmen sollte nicht mit der zweiten Phase beginnen, da das Publikum sich sonst belehrt fühlt. Es wird geraten, immer mit einem spielerischen und humorvollen Anfangsszenario zu beginnen, um die Zuschauer für das Unternehmenstheater einzustimmen.

Nicht gerne genannt werden die negativen Einsatzmöglichkeiten für dieses „Drei-Phasen-Modell“. Viele Sekten wie Scientology zerstören mit diesem Modell die individuelle Identität der beteiligten Personen. Die drei Phasen verändern somit die eigene Persönlichkeit. Der zweite Punkt „Veränderung“ wird in diesem Zusammenhang auch „Umerziehen“ genannt. Es wird versucht, die Person auf die eigenen Ziele umzustrukturieren. Kurt Lewins Name findet sich daher bei der Internetrecherche auch unter den Suchbegriffen Gehirnwäsche und Bewusstseinskontrolle.

## **Die duplizierte Wirklichkeit:**

Ein Theaterstück ist eine theatralische Darstellung einer Beobachtung, die zuvor in einem Unternehmen stattgefunden hat. Das heißt, dass die Zuschauer ein unternehmensinternes Szenario beobachten, das wiederum von Schauspielern dargestellt wird, die einen zuvor beobachteten Alltag wiedergeben. Dabei ergibt sich zum einen die betriebliche Alltagssituation und zum anderen eine imaginäre Realität auf der Bühne, die theatralisch dargestellt wird. Die unternehmensinternen Probleme sind somit nur eine Spiegelung einer

zuvor beobachteten Situation. Die Zuschauer sind lediglich die Beobachter dieser Beobachtung.

*„Das Unternehmenstheater nimmt somit eine Art Realitätsverdopplung vor, es spaltet gewissermaßen die Wirklichkeit in die gewohnte Wirklichkeit und die imaginäre Wirklichkeit“* [Schreyögg/Dabitz 1999, S. 90].

Die Wirkungsweise zeigt sich somit daran, dass das Individuum sich seiner eigenen Fehler, Vorurteile und starren Fixierungen im Unternehmen bewusst wird. Dem Publikum wird eine Art Spiegel vorgehalten; somit erkennen die Teilnehmer ihre Probleme wieder und sind offen für Lösungsansätze. Sie erleben bekannte Alltagssituationen wieder und erleben eine Selbstbeobachtung ihres eigenen Ichs auf der Bühne. Das Publikum bekommt somit eine ganz neue Sicht- und Denkweise der internen Probleme.

Menschen nehmen jedoch die Realität auf der Bühne individuell auf. Jeder Mensch nimmt das Gesehene emotional wahr und verarbeitet das Geschehen auf seine eigene Weise.

*„Man kann sie animieren, aber nicht bestimmen, wie sie diese Beobachtung im Einzelnen weiterverarbeiten“* [Schreyögg/Dabitz 1999, S. 92].

Die Veränderung, die ein Unternehmenstheaterstück bei den Personen bewirkt, ist am Ende sehr unterschiedlich. Was zählt, ist, was in den Köpfen der Zuschauer hängen bleibt und auch so im Unternehmen umgesetzt werden kann. Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass das Unternehmenstheater am meisten auf der emotionalen Basis wirkt. Es kann daher nur einen Anreiz für die Zuschauer bieten. Wird das Unternehmenstheater nur für eine einmalige Gelegenheit genutzt, kann es sein, dass die zuvor erarbeiteten Impulse verpuffen. Daher ist eine Nacharbeit unabdingbar.

Denn *„Anhand von Zuschauerreaktionen wie Beifall oder Buhrufen ist der Erfolg von Unternehmenstheater jedenfalls nicht abzulesen“* [Hüttler 1999, S. 54].

### **Was das Unternehmenstheater bewirkt:**

1. Emotionale Probleme werden gelöst und nachhaltig in den Köpfen der Menschen verankert.
2. Die Zuschauer erinnern sich an bekannte Ereignisse.
3. Die Aufführung steigert die Motivation und Handlungsbereitschaft.
4. Die Ziele, Werte und Leitlinien des Unternehmens werden unterbewusst und spielerisch gelernt.
5. Die Themen auf der Bühne sind leicht verständlich.

### 3.4 Nacharbeit

Ein Mitarbeiter verändert sich nach einem Theaterstück nicht von einem Tag auf den anderen. Jeder Mensch und jedes Unternehmen ist unterschiedlich; daher brauchen die Mitarbeiter Zeit, um sich an neue Situationen zu gewöhnen.

Viele Unternehmenstheaterberaterfirmen bieten dem Kunden eine professionelle Nacharbeit in Form von Trainings und Workshops an. Im Vordergrund steht dabei die eigene Erfahrung der Zuschauer mit dem Unternehmenstheater. Mitarbeiter erarbeiten zusammen die Probleme und der Auftraggeber berichtet darüber, warum er sich für das Medium Unternehmenstheater entschieden hat.

Viele Anbieter bieten ein "Debriefing-Gespräch" mit dem Kunden an, um weitere Möglichkeiten mit ihm abzugleichen. Ein Schauspieler kann zum Beispiel als getarnter Mitarbeiter eine kurze Rolle am Arbeitsplatz spielen. Dabei dient der Schauspieler als "Reminder" für die vom Theater vorgegebenen Impulse. Durch ein unternehmensinternes Forum können die Mitarbeiter den Führungskräften Fragen, Anregungen und Kritiken zukommen lassen. Dabei steigt die Autorität der Führungskraft, aber auch das Wir-Gefühl der Belegschaft. Ein direktes Feedback in Form von Fragebögen oder Interviews der eigenen Mitarbeiter ist jedoch am informativsten.

#### **Die meistgenutzte Nacharbeit:**

Oft wird das Publikum nach einem Unternehmenstheater in kleine Gruppen eingeteilt, um Umsetzungshindernissen der neuen Lösungsvorschläge entgegenzusteuern.

Dabei erarbeiten die Gruppen folgende Aufgaben:

1. Über Fragebögen werden die Gedanken anderer Gruppen ausgetauscht.
2. Kurzvorträge über die Wirkung des Theaterstücks auf die Gruppe werden vorgestellt.
3. Weitere ungelöste interne Probleme werden aktiv mit den Gruppen erarbeitet und als kleine Theaterstücke inszeniert.

Folgende Faktoren verankern die vorgegebenen Impulse eines Theaterstückes besser in den Köpfen der Zuschauer:

1. eine Videoaufzeichnung des Theaterstücks, um sich das Geschehen auf der Bühne noch einmal in Ruhe anzusehen;
2. eine weitere Theaterraufführung über das gleiche Thema.

Eine Nacharbeit ist jedoch bei geringer Zuschauerzahl wirkungslos. Wenn nur einige Mitarbeiter aus dem Unternehmen sich mit den Problemen auseinandersetzen, ist es schwer, die Impulse auch auf andere Mitarbeiter zu übertragen.

### 3.5 Unternehmenstheateranbieter und Kunden

#### Unternehmenstheateranbieter

*„Künstler müssen ihre Kunst verkaufen, um leben zu können“* [Schmidt 2012, S. 201].

In den 1990er-Jahren gründeten die ersten Anbieter die Beratungsleistung für Unternehmenstheater. Zu den Gründungspionieren gehörte auch die Visual Communication Group, die 1990 in den Markt eintrat. Dabei kamen nur die wenigsten Anbieter aus dem Theaterbereich.

Die meisten Unternehmenstheateranbieter haben fünf bis zweiundvierzig Mitarbeiter und sind somit Kleinbetriebe.

Viele Unternehmen wie Visual arbeiten nur mit wenigen Festangestellten. Die Spannweite von freien Mitarbeitern ist daher sehr groß und beträgt im Durchschnitt zwischen drei und vierzig Mitarbeiter.

Es existiert ein großer Markt für das bedarfsorientierte Theater und es herrscht ein hoher Konkurrenzkampf unter den Anbietern. Einige Anbieter bieten ihren Kunden somit verschiedene Dienstleistungsprodukte des bedarfsorientierten Theaters an, um sich von der Konkurrenz abzuheben. Der größte Teil der externen Berater hat mittlerweile das Mittel Unternehmenstheater in ihre Unternehmensberatungsleistung mit aufgenommen.

*„Anbieter, die sich überwiegend auf Theater spezialisieren, sind in der Minderheit gegenüber den Beraterfirmen“* [Hüttler 2005, S. 75]. Daher bieten Unternehmenstheateranbieter wie Visual zudem zusätzliche Trainings und Seminare für Mitarbeiter und Führungskräfte an.

#### Auswahl deutscher Unternehmenstheateranbieter:

Nachfolgend werden einige Anbieter mit eigenen Theaterprodukten aufgelistet:

1. **BusinessAct (Münster):** Improvisationstheater, Rollenspiele, Inszenierungstheater und Trainings für Haltung, Stimme und Körperhaltung.

2. **Fleckenstein Training & Theater (München):** Improvisationstheater, Trainings.
3. **Pro Theater & Co (Düsseldorf):** Unternehmenstheater, Schauspielkurse, Improvisationstheater.
4. **Visual Communication Group (Mannheim):** Unternehmenstheater, Improvisationstheater, Trainings, Mitarbeitertheater.
5. **VitaminT (München):** Unternehmenstheater, Trainings für eine bessere Moderation und Präsentation.

Die Angaben zu einigen Unternehmenstheateranbietern basieren hauptsächlich auf Angaben ihrer Internet-Homepages.

Im Allgemeinen lassen sich die Anbieter von bedarfsorientiertem Theater auch als Branche bezeichnen.

**Fünf Merkmale charakterisieren eine Branche aus Sicht eines neuen Anbieters [vgl. Schreyögg/Dabitz 1999]:**

1. **Technologische Unsicherheit:** Hier stellt sich die Frage, welches Produkt sich in der Zukunft am besten etablieren wird. Auch sind viele Anbieter unsicher, was die Herstellung eines Stückes bis zur Nacharbeit angeht. Viele Unternehmenstheateranbieter können die Qualität ihrer selbst entwickelten Stücke nicht beurteilen.
2. **Strategische Unsicherheit:** Neue Anbieter können die eigene Konkurrenz und die eigenen Produkte hinsichtlich des Marktes nicht einschätzen. Das Theaterrepertoire der verschiedenen Anbieter ist so unterschiedlich, dass sich ein neues Unternehmen erst zurechtfinden muss. Das Spektrum reicht von billigen Theaterstücken bis hin zu qualifizierten Aufführungen. Visual Communication bietet den Kunden zum Beispiel ein Gesamtpaket an. Dazu gehören ein maßgeschneidertes Theaterstück, eine Aufführung in einer zuvor vom Kunden ausgewählten Location und die Nacharbeit von Profis.
3. **Kunden:** Vielen Firmen fehlt der Überblick über die zahlreichen Angebote der Konkurrenz und die Wirkung des Unternehmenstheaters. Wenn der Kunde jedoch keine Klarheit gewinnt, kann dies dazu führen, dass er auf die Unternehmenstheaterprodukte verzichtet und sich andere Lösungen für das eigene Problem sucht. Um Unklarheiten zu vermeiden, patentieren einige Anbieter ihre eigenen Marken, damit beim Kunden ein Wiedererkennungswert hervorgerufen wird. Visual schützte zum Beispiel den Namen Business-Theater.
4. **Zuerst ergeben sich hohe Kosten, danach sinken sie stark:** Am Anfang müssen die Anbieter viel in ihre Theaterstücke investieren. Durch

Erfahrungen lernen sie jedoch, wie Projekte schneller als durch die Konkurrenz mit den Kunden abgewickelt werden.

- 5. Kurzer Zeithorizont:** Jedes Unternehmen muss die eigenen Kunden erreichen und langfristig binden. Auch wenn ein Kunde bereits ein Unternehmenstheater gebucht hat, erfolgt in gewissen Zeiträumen immer wieder eine Nachakquise. Jedoch drängen viele große Unternehmenstheateranbieter die kleinen Neuanbieter aggressiv aus dem Markt. Es herrscht daher ein starker Konkurrenzkampf.

Die Vielzahl von bedarfsorientiertem Theater ist sehr hoch. Die sechs unterschiedlichen Möglichkeiten Unternehmenstheater, Theater „von der Stange“, konfektioniertes Lagentheater, Mitarbeitertheater, Improvisationstheater und Mitspieltheater sind im Markt jedoch nicht gleich stark etabliert. Das Unternehmenstheater ist am stärksten vertreten und bietet den größten Erfolg.

## Kunden

Unternehmen müssen sich individuell auf ihre Kunden einstellen. Dabei muss vonseiten der Mitarbeiter eine entsprechende Dienstleistungsbereitschaft vorhanden sein.

Es gibt viele Unternehmensberater, die das Unternehmenstheater anbieten. Jeder Berater möchte die eigenen Theaterstücke möglichen Kunden schmackhaft machen.

Ein Erstkontakt findet dabei meist über eine Akquisition am Telefon statt. Im Rahmen der Akquise kontaktieren die Unternehmenstheateranbieter alle großen oder mittelständischen Firmen und fragen sich auf den Verdacht hin, dass ein Veränderungsprozess erforderlich ist, bis zur Unternehmensleitung durch.

Unternehmenstheateranbieter müssen dabei den richtigen Zeitpunkt wählen, denn die höhere Managementebene ist nur schwer telefonisch zu kontaktieren, sei es, weil die Telefonnummern nicht herausgegeben werden, sei es, weil Manager häufig in Beratungsgesprächen mit Kunden und Mitarbeiter involviert sind, sich in Meetings befinden oder bereits durch Mitarbeiter im Unternehmen fehlendes Interesse signalisieren lassen.

## Alphabetische Aufzählung einiger Kunden in Deutschland

Ein kleiner Auszug von Unternehmenstheateranbietern in Deutschland. Die meisten Anbieter berichten über ihre Kunden auf ihren Homepages sowie in

ihren Katalogen und Referenzlisten. Die Öffentlichkeit wird somit über die Aufführung im Unternehmen in Kenntnis gesetzt.

Dies steigert das äußere Image des Unternehmens. Dabei ist zu beachten, dass auf Homepages von Unternehmenstheateranbietern nur Referenzen angegeben werden, die sich positiv über die Aufführung geäußert haben oder einen hohen Bekanntheitsgrad besitzen. Nicht alle Unternehmenstheateranbieter nehmen sich die Zeit, ein Referenzschreiben aufzusetzen. In dieser Liste wurden nur einige größere und bekannte Unternehmen aufgelistet; in Klammern stehen die Unternehmenstheateranbieter, die bereits einige Aufführungen in diesen Unternehmen gespielt haben [vgl. Hüttler 2005]:

ABB (Galli), Allianz (Galli), Aral (Visual), Audi (Galli), Aventis (Visual), BASF (Visual), BMW (SpielPlan, VitaminT), Bosch (SpielPlan, Visual), Coca-Cola (Visual), Deutsche Bahn AG (Galli, Visual), Deutsche Lufthansa (Galli, Visual, VitaminT), DG Bank (Visual), Henkel (Visual), Kodak (Visual), Mövenpick (Visual), Nordsee (Visual), Peugeot (Visual), Porsche (VitaminT, Visual), Praktiker Baumärkte (Visual), Roche (Visual), Siemens (Galli, SpielPlan, Visual, VitaminT), Tchibo (Visual), Thomas Cook (Visual).

Dieser kleine Auszug von Kunden verdeutlicht die Vielzahl von Unternehmen, die das Unternehmenstheater als Kommunikationsmittel in Anspruch nehmen.

Um sich für ein Unternehmenstheater zu entscheiden, sollte sich der Kunde über folgende Punkte im Klaren sein [vgl. complus 2008]:

#### **Unternehmenstheater als Kommunikationsmittel:**

- Die Methoden des Unternehmenstheateranbieters sollten zu dem Kundenunternehmen passen.
- Die Aufführungen können während einer Veranstaltung vor und nach Präsentationen gespielt werden, aber auch bei individuellen Events.
- Die unternehmensinternen Probleme müssen geeignet sein, bildlich auf die Bühne gebracht zu werden.
- Da das Unternehmenstheater mit hohen Kosten verbunden ist, muss das eigene Budget miteingerechnet werden.

#### **Der richtige Anbieter:**

- Der Anbieter sollte ausgewählte professionelle Schauspieler und Referenzen aufweisen.
- Jeder Anbieter muss über eine gewisse Theater- und Businesserfahrung sowie Beraterkompetenz verfügen.
- Das Angebotsspektrum sollte unterschiedlich sein.

- Nach der Veranstaltung bietet der Anbieter eine Nacharbeit an.
- Der Anbieter sollte im Voraus ein Briefing mit dem Kunden erarbeiten und die gewonnenen Informationen schriftlich festhalten.
- Professionelle Anbieter laden ihre Kunden zu Unternehmenstheaterauftritten ein.

**Konzeption und Produktion:**

- Eine passende Theatertypologie muss an das Unternehmen angepasst werden.
- Die passende Zielgruppe wird ausgesucht und die Zahl der Zuschauer festgelegt.
- Vorbereitungen wie Bühnenaufbau, Requisitenbeschaffung und Technik vor und während der Aufführung müssen abgesprochen werden.
- Das Rahmenprogramm nach der Aufführung wird erarbeitet. Eventuell wird ein Caterer engagiert.

**Die Aufführung:**

- Der Anbieter sollte die Ansprechpartner festlegen und die geeigneten Rollen für die Technik verteilen.
- Die Schauspieler können sich in einem separaten Raum ungestört umziehen.
- Die Wünsche und Anregungen des Kunden bezüglich der eigenen Ziele und Themen innerhalb der Aufführungen werden mit einbezogen.

**Nacharbeitung:**

- Der Anbieter sollte eine Nacharbeit anbieten und Feedbacks ausarbeiten.
- Die Auswertung kann dabei direkt im Anschluss an das Unternehmenstheater erfolgen.

Beinahe jedes große Unternehmen hat schon einmal ein Unternehmenstraining oder ein Unternehmenstheater vollzogen.

## 4. Eventmarketing und Theatermanagement im Dienste von Unternehmenszielen

### 4.1 Eventmarketing im Theater

„Die Kunst ist frei“ heißt es im deutschen Grundgesetz. Eventmanagement ist jedoch ein geregeltes Verfahren mit Strukturen und Konzepten.

Das Eventmarketing, auch Livekommunikation genannt, beschreibt die Planung von Kulturveranstaltungen. Dabei werden die Aufführungen aus den Bereichen Theater, Show und Performances als absatzpolitisches Instrument oder image- und meinungsbildungsfördernde Maßnahmen zur Durchsetzung von Unternehmenszielen eingesetzt. Der Kunde wird bei Eventmarketing immer direkt und individuell angesprochen.

*„Niemand kannte vor zehn Jahren den Begriff Event, niemand sprach von Direkt- oder Live-Kommunikation und schon gar nicht von Live-Marketing“* [Schmidt 2012, S. 148].

#### Die Merkmale des Unternehmenstheaters als Event sind:

- **Erlebnisorientierung:** Der Zuschauer erlebt die Aufführung live und emotional mit. Das Unternehmenstheater kombiniert somit Information mit Unterhaltung.
- **Interaktivität:** Das Unternehmenstheater bietet Veranstaltungen, bei denen Mitarbeiter von Beobachtern zu Mitspielern wechseln. Somit sind die eigenen Mitarbeiter aktiver am Geschehen auf der Bühne beteiligt.
- **Inszenierung:** Das Unternehmenstheater ist etwas Besonderes und oft ein einmaliges Erlebnis für die ausgewählte Zielgruppe. Die vom Kunden vorgegebene Thematik wird dem Publikum erlebbar gemacht.
- **Eigeninitiierung:** Die Aufführung wird mit dem Kunden detailliert durchgesprochen. Dabei steht die Vermittlung von Informationen und Wissen im Vordergrund.

Die klassischen Kommunikationsaufgaben auf der Bühne sind dabei: Information, Emotion, Aktion und Motivation.

Die Sinne des Menschen werden durch die Dialogveranstaltung als Theaterstück angesprochen. Dabei wird das Publikum auf emotionale Weise an der Unternehmenssituation auf der Bühne beteiligt. Das Unternehmenstheater fokussiert ein oder zwei spezielle Themen im Unternehmen. Streuverluste von Informationen sind durch konkrete Wiedergabe der Themen ausgeschlossen.

Die beteiligten Personen fühlen mit den Schauspielern. Dies führt zu einer höheren Beteiligung an der Situation.

Unternehmenstheater erringt somit einen großen Erfolg, da es drei wichtige Eventmarketingaspekte zusammenfügt: Humor-, Spiel- und Erlebniskultur.

1. **Humor:** Dieser dient als Auflockerung der Zuschauer. Spaß baut den angestauten Stress ab. Er ist ein kreatives Mittel, um Tabus aufzulösen. Eine inszenierte Komödie kann den Zuschauern ein sehr heikles Thema auf humorvolle Weise vermitteln, ohne dass sich diese angegriffen oder verletzt fühlen. Durch das Lachen und die heitere Stimmung werden die Mitarbeiter motiviert.
2. **Spiel:** Es motiviert die Zuschauer zum Mitmachen, außerdem wirkt es auflockernd. Es wird mit Grenzen und Problemen gespielt, daraus entwickeln sich ganz neue Sichtweisen. Der Zusammenhalt der Mitarbeiter wird durch das aktive Mitwirken auf der Bühne gestärkt.
3. **Erlebnis:** Der Zuschauer ist über die nicht normale theatralische Aufführung erstaunt. Durch das interaktive Miterleben der Vorstellung macht die Theateraufführung Spaß; somit werden Aggressionen, innere Konflikte und Frustrationen überwunden. Die Vorstellung ist trotz Sachlichkeit lebendig.

## 4.2 Theatermanagement

*„Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“* [Printers 1921].

Visualisierung oder Veranschaulichung heißt, etwas sichtbar zu machen. Das Theatermanagement erregt somit die Zuschauer vor allem durch die Visualisierung von Themen auf der Bühne.

Dabei werden die dargestellten Themen von Schauspielern auf der Bühne schneller verinnerlicht als lange Meetings mit PowerPoint-Präsentationen. Denn viele Mitarbeiter schalten bei reiner Faktenpräsentation ab.

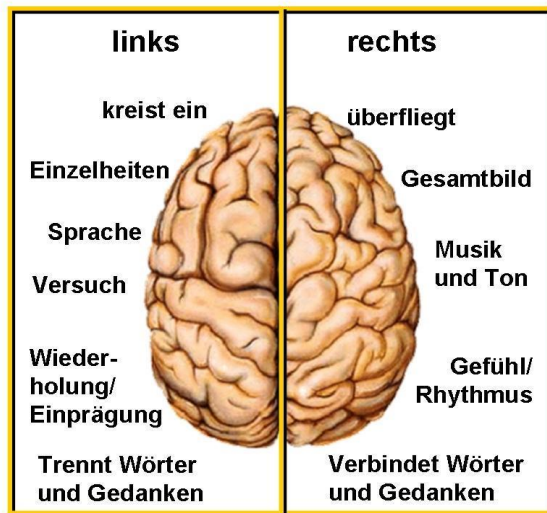
### Gründe für eine schnellere Verinnerlichung des Visualisierten

Das Gehirn des Menschen wird in zwei Großhirnhälften eingeteilt, die sogenannten Hemisphären. Die linke Hemisphäre ist dabei für die Verarbeitung von Zahlen, Buchstaben und Wörtern zuständig. Sie verarbeitet die erlernten Informationen präzise, aber sehr langsam [vgl. Bildungswege].

Die rechte Hemisphäre verarbeitet die Informationen von Bildern, Geräuschen und Gerüchen. Dabei werden die Informationen 10-mal schneller als in der linken Gehirnhälfte verarbeitet.

Die Erklärung besteht darin, dass die sechs Sinne einen Entwicklungsvorsprung von vielen Millionen Jahren haben. Die digitalen Medien werden somit langsamer verarbeitet. Daher ermüdet die linke Gehirnhälfte eines Menschen schneller. Das Theater spricht die Sinne des Publikums an.

Die Aufnahmefähigkeit des Publikums wird erhöht, somit werden mithilfe von Bildern die Informationen schneller verinnerlicht [vgl. Siegert, Eichler, Feurriegel, Gonschewski, 2001].



**Abb. 2: Großhirnhemisphären.**

**Quelle: Ambulantes Therapiezentrum (Bildungswege)**

Das Unternehmenstheater verbindet die visualisierten Bilder auf der Bühne mit einer emotionalen Wirkung auf die Zuschauer. Die Probleme und Konflikte ziehen sich wie ein roter Faden durch die Aufführung.

Das Unternehmenstheaterspektrum besitzt eine Vielzahl von verschiedenen Theatermöglichkeiten, um die Unternehmensziele auf die Bühne zu bringen. Für Georg Schreyögg sind dabei vier Kernelemente vonnöten, um ein Theaterstück aufzuführen:

1. Eine fiktive Geschichte, die mit theatralischen Mitteln auf eine Bühne gebracht wird (dazu werden die Schauspieler vom Publikum unterschieden).
2. Das Thema der Aufführung kommt aus dem Unternehmen (meist sind dies unternehmensinterne Probleme und Konflikte, die durch andere Schlichtungsmethoden nicht vollkommen gelöst werden können).
3. Zuschauer, die sich das Stück ansehen (z. B. Mitarbeiter, Kunden).
4. Die Aufführung hat ein Ziel und einen Zweck, den die Schauspieler im Sinne des Auftraggebers aufführen.

### 4.3 Typologien des Unternehmenstheaters

Die Typologien ergeben den groben Aufbau eines bedarfsorientierten Theaters.

#### **Erklärung:**

Dabei werden die Theaterstücke in inszenierte und improvisierte Aufführungen unterteilt. In diesen beiden Unterteilungen wird der Grad der Professionalisierung (niedrig/hoch) und der betrieblichen Spezifität (niedrig/hoch) gemessen [vgl. Schreyögg/Dabitz 1998, vgl. Hüttler 2005].

#### **Betriebliche Spezifität:**

Je maßgeschneiderter ein Theaterstück auf das Unternehmen ist, desto höher ist der Grad an betrieblicher Spezifität. Ein Theaterstück mit hoher betrieblicher Spezifität kann nicht in anderen Unternehmen gespielt werden. Bei einer niedrigen Spezifität können Unternehmen das Theaterthema, das für ein anderes Unternehmen geschrieben worden ist, ebenfalls einsetzen. Dabei werden allgemeine Themen behandelt wie z. B. Burn-out, Gesundheitsmanagement oder Alkoholkonsum.

#### **Professionalisierungsgrad:**

Dieser betrifft die Professionalität der Darsteller, Stückschreiber und Regisseure.

Bei einem hohen Professionalisierungsgrad agieren professionelle Schauspieler auf der Bühne. Bei einem niedrigen Professionalisierungsgrad spielen die eigenen Mitarbeiter oder externe Laiendarsteller.

#### **Inszeniertes Theater:**

1. **Unternehmenstheater** (hohe Professionalisierung, hohe betriebliche Spezifität).
2. **Theater „von der Stange“**, auch Theaterrepertoire genannt (hohe Professionalisierung, niedrige betriebliche Spezifität).
3. **Mitarbeitertheater**, auch Managementtheater genannt (niedrige Professionalisierung, hohe betriebliche Spezifität).
4. **Konfektioniertes Laientheater** (niedrige Professionalisierung, niedrige betriebliche Spezifität).

Das **Unternehmenstheater** ist wegen des hohen Grads an betrieblicher Spezifität und der hohen Professionalisierung nur für das jeweilige Unternehmen einsetzbar, das zuvor ein Theaterstückkonzept mit einem

Unternehmenstheaterunternehmen erstellt hat. Dabei werden unternehmensinterne Spannungen, Konflikte und Probleme auf die Bühne gebracht.

Die Schauspieler agieren mit ihrer Sprache, den Kostümen und dem Verhalten wie Mitarbeiter aus einem Unternehmen.

Auch kommt es vor, dass bestimmte Namen von Führungskräften oder Mitarbeitern während eines Unternehmenstheaters genannt werden. Daher kann ein maßgeschneidertes Theaterstück nicht von anderen Unternehmen gebucht werden.

Die **Theater „von der Stange“** sind bereits fertige Theaterstücke. Sie können wegen der allgemeinen Themen wie Burn-out, Mobbing, Alkoholismus usw. auch von anderen Unternehmen aufgeführt werden. Die Theaterstücke sind somit ohne Unternehmenshintergrund leicht verständlich. Wünsche, Anregungen und Änderungen an dem Theaterstück können jederzeit erfolgen. Für diese Theaterstücke werden zuvor die Schauspieler fest ausgewählt. Wenn ein Theater „von der Stange“ gebucht wird, werden somit auch diese Schauspieler gebucht.

Das **Mitarbeitertheater** entsteht, wenn Unternehmensmitglieder selbst spielen. Dabei setzen sich Mitarbeiter in Gruppen zusammen und erarbeiten ein selbst gemachtes Theaterstück. Die Gruppen beschäftigen sich mit den Themen, der Konzeption, dem Schreiben des Theaterstücks und der Aufführung. Zum Schluss spielen die einzelnen Gruppen ihre Theaterstücke vor. Coachs begleiten dabei die beteiligten Personen. Die Aufführungen beinhalten allgemeine Probleme und Situationen im eigenen Unternehmen.

Das Mitarbeitertheater fungiert somit als Training, die unternehmensinternen Konflikte und Lösungsansätze zu ermitteln und diese bildlich auf die Bühne zu bringen.

Im **konfektionierten Laientheater** werden allgemeine Themen von Laienschauspielern gespielt. Die Darsteller sind meist unternehmensinterne Mitarbeiter, aber auch externe Personen, die zuvor noch kein professionelles Theater gespielt haben. Theaterstücke wie „von der Stange“ werden somit auch von Mitarbeitern gespielt. Das Laientheater kann daher auch als Theater-Workshop für Incentives fungieren.

### **Improvisiertes Theater:**

*„Improvisation ist spontanes, freies Spiel; eine Technik, bei der Schauspieler ihr Spiel im Moment der Darbietung erfinden“ [Hüttler 2005, S. 151].*

1. **Improvisiertes Theater** (hohe Professionalisierung, hohe betriebliche Spezifität)
2. **Mitspieltheater** (niedrige Professionalisierung, hohe betriebliche Spezifität)

Bei einem **improvisierten Theater** leiten die Zuschauer durch improvisierte Zurufe das Geschehen auf der Bühne.

Diese Inputs werden durch die Schauspieler aufgenommen und auf der Bühne dargestellt. Die Mitarbeiter haben somit die Chance, die Probleme, die sie wirklich beschäftigen, auf die Bühne zu transferieren. Das improvisierte Theater kann jedoch auch schnell aus dem Ruder laufen und unternehmensirrelevante Themen aufnehmen. Daher wird im Vorfeld ein Thema vorgegeben, das sich wie ein roter Faden durch die Veranstaltung zieht.

„Der wesentliche Unterschied besteht darin, dass bei der Improvisation auf Zuruf die Zuschauer ihre Vorschläge von den Schauspielern umsetzen lassen und nicht selbst auf die Bühne gehen“ [Schreyögg/Dabitz 1998].

Beim **Mitspieltheater** spielen die Mitarbeiter in einem Unternehmen spontan auf der Bühne. Durch Schauspieler wird am Anfang der Aufführung ein Problem in einem Unternehmen ohne Lösungsansätze dargestellt. Die Teilnehmer müssen somit aktiv an einer Problemlösung arbeiten. Dabei versetzen sich die Beteiligten in verschiedene Rollen und übernehmen somit verschiedene Szenarien. Es wird so lange gespielt, bis eine Lösung für das Problem gefunden ist. Das Mitspieltheater ist für eine kleine Zielgruppe von 15 bis 20 beteiligten Personen gedacht, da bei größeren Gruppen nicht alle Zuschauer mitspielen können.

#### 4.4 Ausprägungen des Unternehmenstheaters in Abhängigkeit von den unternehmensinternen Themen

1. **Informationstheater:** Dabei werden Produkte, neue Innovationen oder Unternehmensleitlinien vorgestellt. Der große Vorteil besteht darin, dass alle Teilnehmer ein gemeinsames individuelles Theaterstück erleben. Das Unternehmen hebt sich somit von der Konkurrenz ab, die eventuell die eigenen Kunden nur mit Broschüren bestückt [vgl. Manager Seminare].
2. **Konfliktlösungstheater:** Schauspieler oder auch Mitarbeiter bringen Tabuthemen, die im Unternehmen oft unter den Tisch gekehrt werden, auf die Bühne. Dabei werden Themen wie Arbeitsplatzverlust, Stress oder schlechtes Unternehmensklima angesprochen. Diskussionen und Anregungen werden dabei erzeugt.

3. **Verfremdungstheater:** Das Thema aus einem anderen Blickwinkel zu sehen, bringt oft Klarheit. Dabei wird das Theaterstück so verfremdet, dass den Teilnehmern eine ganz neue Sichtweise gezeigt wird. So wird beispielsweise der neue Chefwechsel als eine Geburt mit mehreren schwierigen, langwierigen und heiklen Geburtsphasen dargestellt. Durch Irritationen werden dabei neue Lösungswege ermittelt.
4. **Vorbildfunktionstheater:** Durch Teamwork entsteht bei den teilnehmenden Personen ein eigenes Theaterstück. Dabei gestalten die Teilnehmer die Entstehung eines Theaterstücks und sehen sich nicht nur in einer anderen Rolle, sondern auch den eigenen Chef oder die eigenen Kollegen. Der Zusammenhalt innerhalb der Gruppe wird somit gestärkt.
5. **Improvisationstheater:** Über einen Coach werden verschiedene Handlungen auf die Teilnehmer übertragen. Die Schauspieler auf der Bühne übergeben per Signal einem Mitarbeiter die eigene Rolle, der somit im Theaterstück das Geschehen beeinflusst. So wird aus dem Theaterstück ein individuelles und unwiederholbares Ereignis.
6. **Trainings, Coachings, Workshops und Seminare:** Für kleine Gruppen sind diese Formen am besten geeignet, da die professionellen Theaterpädagogen auf die Personen eingehen können. Auch sind Trainings, Coachings und Workshops immer auf das Unternehmen individuell angepasst und motivieren die Personen langfristig.

### **Trainings:**

Normale und klassische Trainings ermüden die beteiligten Personen. Denn es werden meist nur theoretische Informationen weitergegeben. Bei improvisierten Szenen mit Theaterpädagogen wird die eigene Kreativität verbessert und geschult. Durch ein humorvolles Training werden die Mitarbeiter langfristig motiviert. Trainings werden bei kleineren Gruppen von 10 bis 25 Teilnehmern angeboten.

### **Die verschiedenen Arten von Trainings:**

1. **Führungstraining:** Hier trainiert der Kunde seinen Führungsstil. Dabei werden der Auftritt, das Verhalten, der Umgang gegenüber Mitarbeitern und die persönliche Wirkung verbessert. Durch einen Trainer werden unangenehme Mitarbeitergespräche und Verhandlungen geübt.
2. **Teamtraining:** Das Wir-Gefühl wird dabei gestärkt, da durch die Teams eine höhere Wahrnehmung der eigenen Teammitglieder erfolgt. Die

Zusammenarbeit wird mit theatralischen Methoden gefördert und verbessert.

3. **Kommunikationstraining:** Kommunikationsstörungen innerhalb des Unternehmens und des Teams sowie zwischen den Mitarbeitern werden gelöst. Die eigene Körperhaltung und Sprache werden verbessert.

### **Trainings werden unter anderem auch für folgende Themen angeboten:**

für schwierige Gespräche, für eine verbesserte Körpersprache, für die Rhetorik, um bei Vorträgen besser zu präsentieren und zu moderieren usw.

### **Coachings:**

Der Coach arbeitet mit einzelnen Personen und versucht, die Wirkung und das Auftreten der Personen zu optimieren. Durch erfahrene und professionelle Coachs werden die persönlichen Stärken und Schwächen bei des Kunden erfasst und individuell auf den Kunden angepasst. Einzelsitzungen werden dabei intensiv vor- und nachgearbeitet.

1. Bei **Präsentationen** werden Sprache, Gestik, Mimik und Körperhaltung verbessert. Die eigenen Stärken werden mithilfe des Coachs erkannt und verbessert. Ziel ist es, das Interesse des Publikums zu wecken und es nachhaltig zu begeistern.
2. **Persönliches Training:** Hier werden unternehmensinterne Ängste und Unsicherheiten gelöst. Das eigene Auftreten und die Haltung werden verbessert.
3. **Workshops und Seminare:** Durch Workshops und Seminare können weitere Barrieren zwischen Führungskräften und Mitarbeitern abgebaut werden. Es findet ein offener Dialog zwischen Mitarbeitern und Führungskräften statt. In Workshops sind die Menschen, unabhängig von ihrer hierarchischen Position im Unternehmen, gleichberechtigt.

Dabei können die Mitarbeiter während der Workshops die Führungskräfte auf Probleme aufmerksam machen, die sie sich sonst nicht getraut hätten offen preiszugeben. Ziel eines Workshops oder Seminars ist es somit auch, das Wir-Gefühl, den Gemeinschaftssinn und die Akzeptanz anderer Mitarbeiter zu steigern.

Workshops und Seminare sind zeitlich sehr flexibel; dabei kann ein Workshop von einer Stunde bis zu einem zweitägigen Intensiv-Workshop dauern. Bei Workshops erarbeiten die Gruppen von sechs bis zu sechzehn Teilnehmern vorgegebene Problemfelder. Bei einem Theaterworkshop reflektieren die Mitarbeiter den eigenen Arbeitsalltag. Dabei wird die Risikobereitschaft erhöht und das Selbstbewusstsein der beteiligten Personen gesteigert.

### **Sonstige Formen des Unternehmenstheaters:**

Viele Anbieter kreieren eigene Angebote für ihre Kunden. Dabei werden Mischformen erarbeitet und mit originellen Abkürzungen versehen. Einige dieser Theatermethoden werden sogar rechtlich als Markenname geschützt. Visual Communication hat das Wort Business-Theater für das eigene Theaterrepertoire geschützt.

Ein kreiertes Konzept ist zum Beispiel die Themenorientierte Improvisation (TOI).

Hier werden schwierige und komplexe Situationen gelöst. Dabei improvisieren die Schauspieler auf der Bühne Themen, die der Kunde zuvor ausgewählt hat. Die beteiligten Personen können das Stück anhalten und zurückspulen. Die meisten Probleme finden dabei innerhalb der Abteilungen, zwischen Führungskräften und Projektteams statt. Dieses Konzept ist eine Kombination aus schon bestehenden Theatermethoden. Dabei erleben die Zuschauer verschiedene Wirklichkeiten auf der Bühne.

Der Unternehmenstheateranbieter VitaminT hat dieses Konzept und den Namen rechtlich schützen lassen. TOI wird oft bei Großgruppenevents eingesetzt.

### **Die TOI-Methode läuft in verschiedenen Stufen ab [vgl. theater-interaktiv]:**

1. **Briefing:** Ist bei jeder Methode des bedarfsorientierten Theaters gleich. Dabei brieft der Kunde den Unternehmenstheateranbieter über die Ziele und Probleme des Unternehmens.
2. **Konzeption:** Der Prozess vom Schreiben des Stückes bis hin zur Verwirklichung auf der Bühne wird erarbeitet. Das Schauspielensemble wird ausgesucht.
3. **Proben:** Wenn die Projektleitung und der Regisseur sowie das Ensemble sich über die Besetzung und die Konzeption im Klaren sind, kann die Probenarbeit beginnen.
4. **Visualisierung:** Die Schauspieler spielen die Themen nach, die das Publikum vorgibt. Die Schauspieler dienen somit als Visualisierungsmedium für die Zuschauer.
5. **Dialogphase:** Die Teilnehmer reflektieren und erarbeiten in Gruppen die zuvor im Theaterstück gezeigten Lösungsvorschläge. Dabei wird auf den Kern des Problems eingegangen.
6. **Transfer:** Die endgültigen Lösungen werden umgesetzt und von den teilnehmenden Personen vorgespielt.

**Die TOI-Methode kann von VitaminT in drei verschiedenen Techniken eingesetzt werden:**

- **Interaktionstechnik,**
- **Introspektionstechnik,**
- **Dramaturgietechnik.**

#### **Interaktionstechnik:**

Durch den Zuruf „Stopp“ eines Zuschauers oder Moderators wird die Theaterszene angehalten. Die Zuschauer beeinflussen somit das Geschehen auf der Bühne.

Das Publikum gibt den Schauspielern neue Anreize und die Aufführung nimmt weiter ihren Lauf, bis der Nächste „Stopp“ ruft. Dabei werden die Schauspieler nach den Gedanken der Zuschauer geformt. Auch können die eigenen Mitarbeiter als Schauspieler agieren. Wenn ein Zuschauer nicht selbst in eine Rolle schlüpfen möchte, kann er sich hinter professionelle Schauspieler stellen und dort die eigenen Sätze und Impulse vorgeben.

#### **Wie auf der Bühne agiert wird:**

Bei einer **inneren Mitteilung** wird auf der Bühne die „Und was kommt jetzt?“-Frage gestellt; daraufhin können zwei verschiedene Interessengruppen das Verhalten der Schauspieler steuern. Die Konfliktsituationen können bei einer inneren Mitteilung angehalten werden, damit der Mitspieler die Möglichkeit hat, den Zuschauern seine Gefühle mitzuteilen.

Bei einem **Rollenfeedback** wird die Aufführung bei einer gewissen Szene angehalten. Die Zuschauer haben dann die Möglichkeit, ihre Gedanken und Gefühle auszutauschen. Dabei geben die Zuschauer den Schauspielern ein Feedback, wie sie sich in der jeweiligen Situation fühlen. Lösungsvorschläge für angespannte und schwierige Situationen werden somit mit den Schauspielern und den Zuschauern erarbeitet.

Bei einem **Zettelspiel** können die Zuschauer anonym in das Geschehen eingreifen. Das bewirkt gerade bei schwierigen Themen, bei denen die eigenen Führungskräfte im Publikum sitzen, eine entspannende Atmosphäre. Die Zettel werden auf den Bühnenboden gelegt und dort von Schauspielern aufgehoben. Die Schauspieler spielen somit Themen, die sich die Mitarbeiter nicht trauen öffentlich zu sagen.

#### **Introspektionstechnik:**

Dabei werden die inneren Gedanken von Zuschauern von den Schauspielern in einer Aufführung dargestellt.

Bei einem **Rolleninterview** setzt sich ein Zuschauer auf einen Stuhl. Er spielt dabei eine gewisse Rolle in einer Konfliktsituation. Die anderen Teilnehmer stellen ihm Fragen zu seinen Gedanken, Wünschen und Ängsten.

Die beteiligten Personen bekommen somit ein größeres Verständnis für die angespannten Situationen und die Gefühle des Teilnehmers, der auf dem Stuhl sitzt. Ein Mitarbeiter kann somit ungehemmt als Schauspieler seine tiefsten Gedanken aussprechen.

#### **Dramaturgietechnik:**

Hier werden die Zuschauer von allen Seiten in das Geschehen auf der Bühne involviert.

Durch **Zeitsprünge** werden unwichtige Szenen übersprungen. Dabei wechseln die Konfliktszene und die Orte. Bei Wiederholungen einiger Szenen können Problemsituationen durch verschiedene Sichtweisen besser erkannt werden.

Durch die Themenorientierte Improvisation werden die Zuschauer zuerst auf die Problemsituation eingestimmt. Die Teilnehmer identifizieren sich mit den Konfliktszenen auf der Bühne. Alternativen werden von Mitarbeitern und Schauspielern aufgezeigt. Am Ende werden die neuen Lösungsvorschläge von den eigenen Mitarbeitern vorgespielt. Dabei können die Schauspieler den Zuschauern zeigen, wie sie sich in den Situationen fühlen.

Diese Methoden wurden schon in den 1970er-Jahren von Augusto Boal angewendet. Es handelt sich somit nicht um eine eigene Kreation von VitaminT. Boal zeigte den Spielern, dass sich Zeit und Raum dehnen und verändern können. Die Mitspieler können somit Konfliktsituationen an verschiedenen Orten und in verschiedenen Zeiten nachspielen. Boal ließ diese Theater Technik nie schützen; somit ist die TOI-Technik mit ihren vielen Facetten von Einsatzmethoden ein Produkt von VitaminT geworden. Das Unternehmen hat somit eine fremde Idee aufgegriffen und diese Methode mit einem erfundenen Namen markenrechtlich geschützt.

#### **4.5 Unterschiede zwischen Unternehmenstheater und normalen Beratungsleistungen für Unternehmen**

In dieser Tabelle wird der Vergleich zwischen einem Unternehmenstheater und einem Unternehmensberater aufgezeigt:

| Unterschiede bei | Unternehmenstheater                                                                            | Externer Unternehmensberater                                                                          |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kommunikation    | Läuft bei dem Theater über die Bühne ab.                                                       | Über offizielle Meetings werden die internen Probleme ermittelt und aufgearbeitet.                    |
| Das Geschehen    | Ist oft nur ein „Einmalereignis“.                                                              | Externe Beratungsleistungen werden bei weiteren Problemen öfter gebucht.                              |
| Prozess          | Die Aufführung wirkt emotional, die Zuschauer sehen gespannt zu.                               | Geben rational die Informationen über Diagramme oder PowerPoint-Präsentationen weiter.                |
| Wirkung          | Ist nicht klar definiert, da die Abläufe im Kopf der Zuschauer nicht beobachtet werden können. | Die Ziele werden klar vorgegeben und genauso umgesetzt, wie der Berater und der Kunde es ausarbeiten. |

**Abb. 3: Unterschiede zwischen Unternehmenstheater und normalen Beratungsleistungen**

**Quelle: Eigene Darstellung**

Beide Alternativen helfen einem Unternehmen, die bestehende angespannte Situation zu lösen. Eine normale Beratungsleistung wie die Kommunikationsberatung analysiert die Schwierigkeiten in einem Unternehmen. Unternehmensberater beraten ihre Kunden maximal zehn Tagewerke bei einem Gehalt von ungefähr 160 Euro pro Einsatztag [vgl. IHK]. Der Unternehmensberater zeigt mithilfe der SWOT-Analyse die Stärken und Schwächen des Unternehmens auf. Für Probleme werden Lösungsvorschläge erarbeitet. Am Ende der Beratung können die Teilnehmer die endgültigen Entscheidungen treffen, die so sofort von der Führungskraft umgesetzt werden. Eine weitere Stärke des externen Unternehmensberaters ist, dass er viel öfter und auch sehr kurzfristig in das Unternehmen einbezogen werden kann.

Ein Unternehmenstheater dagegen geht immer „unter die Haut“. Die Mitarbeiter fühlen und erleben. Das führt zu einem emotionalen Verhältnis zum Unternehmen. Die Mitarbeiter sind dankbar, dass endlich die Probleme im Unternehmen aufgezeigt werden. Im Gegensatz zu einem Meeting, bei dem lediglich Führungskräfte mit dem Unternehmensberater zusammensitzen, wird bei einem Unternehmenstheater die ganze Belegschaft angesprochen.

Solange das Unternehmenstheater nicht „ein einmaliges Erlebnis“ bleibt, kann das Theater mit seinen vielen Methoden tief im Inneren der Person die neuen Prozesse des Unternehmens besser verankern. Wenn eine Führungskraft nur die neuen Strukturen vorgibt, die sie zuvor mit einem Unternehmensberater erarbeitet hat, hat der Mitarbeiter keinen Bezug zu den neuen Arbeitsprozessen. Führt eine Führungskraft neue Leitlinien, Werte und Strukturen mithilfe eines Unternehmenstheaters vor, verstehen die Zuschauer, warum eine Veränderung in einem Unternehmen stattfinden muss.

#### 4.6 Inszenierungsmanagement

Der Körper inszeniert sich selbst, oft gegen den eigenen Willen. Die Körpersprache spielt dabei eine wichtige Rolle, denn der größte Teil der Kommunikation läuft unbewusst ab. Durch die Körperbewegung signalisiert ein Individuum einer anderen Person seine Gefühle. Dabei unterscheidet Paul Watzlawick zwischen den analogen (körperlich-sinnlichen) und den digitalen (zeichenhaft-medialen) Elementen der Kommunikation. Analog sind dabei Gestik und Mimik, digital ist die Sprache.

Das Eisbergmodell zeigt, dass sich der größte Teil des Eisbergs unterhalb des Meeres befindet. Durch Stimme, Gestik und Mimik können in Sekundenschnelle die Absichten und Stimmung des Gegenübers gelesen werden. Der Mensch nimmt somit bei einer Aufführung, einem Meeting oder einer Präsentation das Gesehene und Gelernte zu 20 % rational wahr. 80 % werden emotional wahrgenommen und finden im Unterbewusstsein statt. Der Mensch kann sein Unterbewusstsein nicht steuern. Somit können auch bei Aufführungen bei den Mitarbeitern Wunden, die eigentlich überwunden sind, wieder aufreißen. Ein Unternehmenstheater nutzt diese innerlichen Probleme, um sie nachhaltig aufzuarbeiten und aufzulösen.

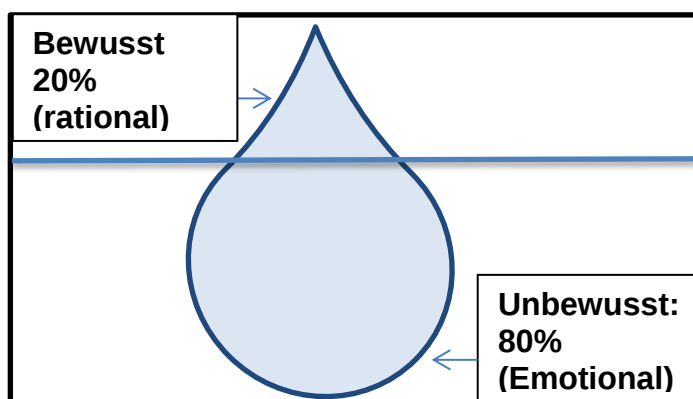


Abb. 4: Eisbergmodell nach Freud

Der Nutzen der Inszenierung besteht vor allem in der Vermittlung von Wissen. Inszenierungen regen die Teilnehmer zur Diskussion an. Die Beteiligten nehmen das Unternehmen auf verschiedene Art und Weise neu wahr. Durch Theaterpädagogen werden die Teilnehmer mithilfe einer fiktiven Geschichte für ein unternehmensrelevantes Thema sensibilisiert. Die nachahmenden Prozesse von allen Teilnehmern regen an, sich selbst nicht so „ernst zu nehmen“. Die Erfahrung der Teilnehmer erweitert im Alltag die Kommunikations- und Darstellungskompetenz.

In der interaktiven Phase können Teilnehmer ihre eigene Meinung preisgeben, um sich noch besser in die neuen Situationen einzufinden.

### Entstehung einer Inszenierung von der Idee bis zur Aufführung

1. **Die Ideensuche:** Bei maßgeschneiderten Theaterstücken geben die Kunden die Ideen vor. Bei fertigen Stücken wie bei „Theatern von der Stange“ müssen die aktuellen Trends erkannt und umgesetzt werden. Auch gibt es viele Methoden der Inszenierung auf der Bühne. Dabei kann eine Aufführung eine Komödie, eine Tragödie oder ein Musical sein [vgl. Schmidt 2012].
2. **Das Schauspielensemble:** Der Anbieter wählt mithilfe des Regisseurs die geeigneten Schauspieler aus. Die Auswahlkriterien sind dabei die Anzahl der zu besetzenden Rollen, das Alter der Schauspieler und die individuelle Zeit der Schauspieler für Proben und Aufführungen.
3. **Die Besetzung:** Die Besetzung für die Theaterrollen wird festgelegt. Dabei sind die Schauspieler bei gewissen Aufführungen fest gebucht. Der Anbieter muss die ausgewählten Schauspieler somit für weitere Aufführungen buchen und kann keine individuellen Schauspieler einsetzen. Bei einem maßgeschneiderten Unternehmenstheater werden die Schauspieler meist jedoch nur ein- bis zweimal eingesetzt. Bei fertigen Theaterstücken müssen die Schauspieler auf Abruf bereit sein.
4. **Bühnenbild und Regisseur:** Der Regisseur setzt sich mit dem Thema des Kunden auseinander und entwickelt daraus ein geeignetes Bühnenbild. Bei einem Unternehmenstheater reicht eine Grunddekoration. Da sich die Themen für die Aufführungen meist im Unternehmen finden, werden oft nur Büroszenen gezeigt. Dazu reichen als Requisiten auf der Bühne ein Bürotisch, ein Stuhl, ein Telefon und ein Laptop. Der Regisseur wählt auch die passenden Kostüme für die Schauspieler aus.
5. **Die Probenarbeit:** Wenn sich die Theaterleitung, der Kunde, der Regisseur und das Schauspielensemble über die Besetzung,

die Konzeption und den Aufführungstermin im Klaren sind, können die Proben beginnen. Nach drei Probenterminen kann nach der Generalprobe die Aufführung stattfinden.

#### **4.7 Rollenspiele**

Durch ein Rollenspiel, auch Mitarbeitertheater genannt, werden die Mitarbeiter vom Zuschauer zum Darsteller. Dabei handeln die Teilnehmer bei vorgegebenen, klar definierten, realitätsnahen Szenen über fiktive Rollen heraus. Ziel eines Rollenspieles ist es, die beteiligten Personen auf die kritischen Situationen im Unternehmen vorzubereiten und dazu ausgewählte Lösungsansätze zu erarbeiten und auszuprobieren.

Folgende Aktionen können durch den spielerischen Umgang mit schwierigen Szenarien erreicht werden:

- Die eigene Angst wird überwunden.
- Durch den Rollentausch verschiedener Personen werden das Mitgefühl und das Hineinversetzen in das Gegenüber gestärkt.
- Lösungen werden spielerisch erlebt und verarbeitet.

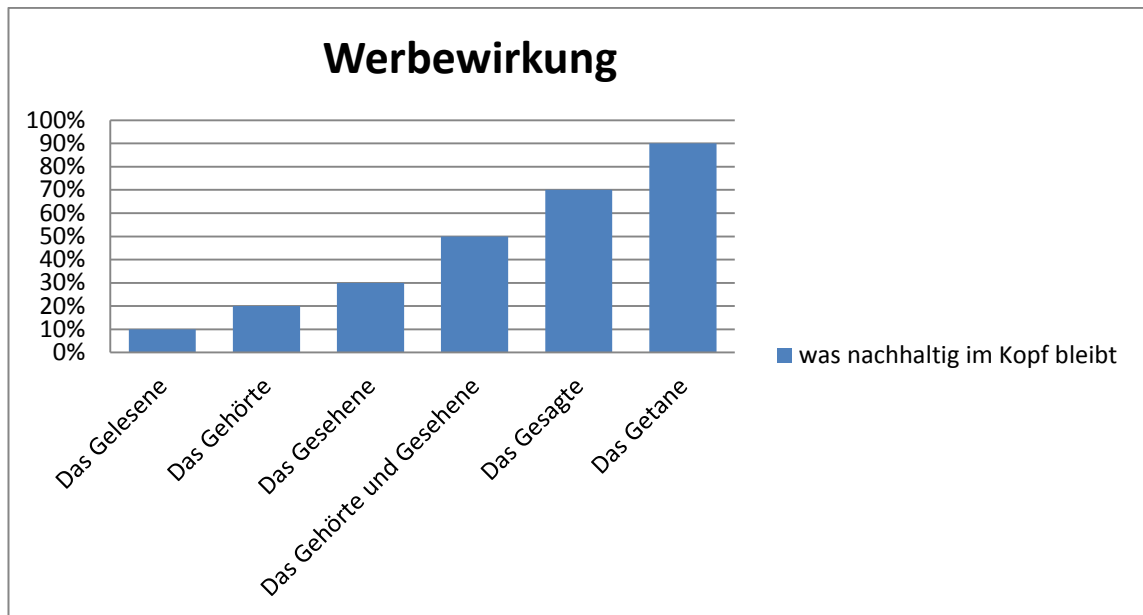
#### **Wie Dinge nachhaltiger verankert werden:**

Durch das aktive Erarbeiten von Lösungsvorschlägen merken sich die Teilnehmer das Gelernte bis zu 90 %. Was in Präsentationen vorgetragen wird, wird zu 70 % verinnerlicht. Wenn das Publikum die Probleme und Lösungsvorschläge auf der Bühne sieht und hört, bleiben die Informationen bis zu 50 % nachhaltig im Kopf.

#### **Was nicht zu über 50 % verankert wird:**

Wenn Dinge nur gelesen werden, bleiben davon 10 % in Erinnerung. Gleiches gilt für Gehörtes. 30 % bleiben von Gesehenem in Erinnerung.

*„Beim Spielen behalten die Teilnehmer mehr als 75 % der präsentierten Informationen in Erinnerung, denn sie, hören, sehen, fragen und handeln“*  
[Plays-in-business].



**Abb. 5: Werbewirkung**

Quelle: [vgl. transform]

*„Sage es mir, und ich vergesse es; zeige es mir, und ich erinnere mich; lass es mich tun und ich behalte es“ [Konfuzius].*

#### **Ablauf eines Rollenspiels:**

*„Auf der Bühne wird die Maske von der Rolle, im Leben wird die Rolle von der Maske bestimmt“ [Krailsheimer].*

Alle Menschen spielen im Alltag Rollen: bei der Arbeit, in der Familie, in der Freizeit. Sie sind ein Teil der Persönlichkeit. Dabei sind zwei Faktoren entscheidend: Ein Individuum sollte sich über alle seine eigenen Rollen im Klaren sein und diese in verschiedenen Situationen richtig steuern. Mithilfe theatralischer Mittel können Rollenspieler in verschiedenen Trainingsmodulen ihre Krisen und Konflikte ausleben und erarbeiten. Dabei werden Rollenspiele meist zur Erhöhung des Verkaufserfolgs und der Produktionsfähigkeit eingesetzt.

*„Durch das Rollenspiel wird die Fähigkeit eines Individuums erforscht, bestimmte Rollen darzustellen, wie die Rolle des Unternehmens oder die Rolle des Vorarbeiters in der Industrie“ [Petzold, S. 361 ff.].*

Im Vertriebstaining können Mitarbeiter ihre Verkaufsgeschicklichkeit erhöhen. J. L. Hudson ließ beispielsweise seine 8.000 Angestellten jährlich einen Rollenspielkurs besuchen. Durch verschiedene Verkaufsszenen konnten die Teilnehmer sich individuell in die Lösung des Trainings einarbeiten.

Eine Teilnehmerin spielte dabei eine Kundin, die Interesse an einem Hut hatte. Eine weitere Beteiligte stellte die beste Freundin der Kundin, die keinen Gefallen an dem Hut fand, dar. Die dritte Teilnehmerin übernahm die Rolle einer Verkäuferin, die sich mit der besten Freundin auseinandersetzte, um den Hut zu verkaufen. Dabei gaben die Coachs Hilfestellungen bei Ausdruck, Stimme, Haltung und Präsentation. Durch das Rollenspieltraining kann eine individuelle perfekte Verkaufsstrategie geprobt werden, die zu einem erfolgreichen Abschluss führt.

Durch Petzolds Rollenspieltrainings wurde nicht nur das Arbeitsklima verbessert, sondern auch die seelische Verfassung der Mitarbeiter. Coachs kümmerten sich dabei auch um die persönlichen Probleme der Teilnehmer. Dabei hatten seine Trainingsmodelle eine höhere Langzeitwirkung, da sie keine schnelle Problemlösung aufgaben, wie es heute manche Unternehmensberater versprechen. Die Teilnehmer und die Auftraggeber lösten dabei selbst ihre Probleme durch langfristiges und eigenständiges Denken.

Nach fünf bis zehn Trainingsprogrammen wurden in Einzelsitzungen persönliche Probleme der Mitarbeiter angesprochen. So fühlte sich jeder Mitarbeiter verstanden und respektiert.

Am Ende treffen sich die Gruppenteilnehmer einmal im Monat, um die Konflikte innerhalb des Unternehmens zusammen zu bearbeiten.

Nach Abschluss des Halbjahresprogramms werden die Ereignisse nachgearbeitet und korrigiert. Erst dann ist ein dauerhafter Erfolg gesichert.

## **5. Eventmanagement am Beispiel der Visual Communication Group**

### **5.1 Arbeitsgebiet von Visual**

In jedem Unternehmen gibt es Probleme, Spannungen, Diskrepanzen und die Notwendigkeit, sie zu überwinden. Schleppende Kommunikation in Unternehmen oder ein sehr hoher Kommunikationsbedarf ist ein weitverbreitetes Problem.

Das Business-Theater ist ein Medium, diese Spannungen zu minimieren. Die Probleme des Unternehmens werden dabei aufgegriffen und während des Theaterstückes gelöst. Meist besteht das Ziel darin, Veränderungsprozesse zu unterstützen. Seit bereits zehn Jahren ist die Visual Communication Group GmbH marktführend auf dem Gebiet des Business-Theaters.

In mehr als 150 Stücken für Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen wurden Probleme analysiert und maßgerecht bearbeitet. Im Mittelpunkt steht dabei die Überlegung, die jeweilige Zielgruppe in eine innere Auseinandersetzung mit der Thematik zu bringen. Das Business-Theater ermöglicht es jedem Einzelnen, sein Denken und Handeln unter verschiedenen (auch neuen) Gesichtspunkten zu reflektieren. Mitarbeiter werden emotional durch das Theater sensibilisiert. Ziele und Visionen können somit nachhaltig kommuniziert und veranschaulicht werden.

Visual erstellt dazu professionelle Auftragsproduktionen, die im Rahmen unterschiedlichster Firmenveranstaltungen aufgeführt werden können. Nach einem umfassenden Briefing und einer präzisen Recherche im Unternehmen werden eigens auf die Situation des Unternehmens zugeschnittene Bühnenstücke geschrieben. Visual zeigt die Probleme im Unternehmen spielerisch, humorvoll, leicht, emotional oder ernst auf – und das alles ohne erhobenen Zeigefinger an die Mitarbeiter.

## 5.2 Geschichte

- 1991 gründete Danny Strobel die Visual Communication Group GmbH in Mannheim. Frau Strobel wurde in Nordirland in eine Theaterfamilie hineingeboren. Sie hat die künstlerische Leitung von Visual inne. Insgesamt 600 Theaterstücke sind seit der Gründung von Visual buchbar gewesen. Der Kunde kann heute fertige Produktionen zu aktuellen Businesssthemen buchen.
- 2001 wurde Visual mit dem MBA Award 2001 „Meeting Business Award“, dem „Oscar“ der Event-Kultur, ausgezeichnet.
- Im Jahre 2010 wurde Sebastian Ahlert der neue Geschäftsführer von Visual.

Zuvor machte er eine Ausbildung als Veranstaltungskaufmann im Kongressforum Frankenthal. Er baute bei Visual den Bereich Event-Marketing und Event-Design auf.

- 2011 feierte das erste Seminartheater zum Tabuthema „Aufschieberitis“ Premiere. Mit dem Slogan „Jetzt tu ich erst mal nichts – und dann warte ich ab“ können Unternehmen ihre Mitarbeiter vom Aufschieben zum Anschieben bringen. Denn bei Firmen können durch das Liegenlassen ungeliebter Tätigkeiten beträchtliche Kosten entstehen.
- Seit 2012 zählen 6 Mitarbeiter zur Visual Communication Group, darunter die 3 Auszubildenden Christina Schmied, Adam Dittrich und Katharina Gallant.

Am 15.11.2012 wurde Visual mit dem "Corporate Health Award" ausgezeichnet.

Es gibt ca. 180 Schauspieler. In speziellen Castings werden professionelle Schauspieler für die Rollen im Business-Theater gesucht. Diese Schauspieler werden in deutschsprachige und fremdsprachige Kategorien unterteilt. Auch werden sie nach Ausstrahlung, Humor, Alter und der Wirkung auf der Bühne unterteilt. Insgesamt gibt es 16 Autoren. 4 davon werden für fremdsprachige Textbücher gebucht. 20 Regisseure arbeiten bereits für Visual. Die Regie stellt sicher, dass die von den Autoren geschriebenen Texte und Visionen bei dem Publikum ankommen. Dialogstarke Regisseure sind sehr gut geeignet für Fusionen von Unternehmen oder Unternehmen, die sich im Change-Prozess befinden. Im InterAct, das im unteren Kapitel nochmal näher erläutert wird, können bis zu 8 Coachs eingesetzt werden. Alle Coachs sind Theaterpädagogen. Visual bietet alle Produkte in 5 Sprachen an: Deutsch, Englisch, Spanisch, Italienisch und Französisch. Über 450 Kommunikationsprozesse sind in Unternehmen, Betrieben, Kommunen, Vereinen, Verbänden und Organisationen bereits begleitet worden.

Die Visual Communication Group verbindet ihr Know-how als renommierte Unternehmensberatung mit dem Fachwissen der Theaterprofis. Visual definiert mit den Auftraggebern gemeinsam die Kommunikationsziele, analysiert die Erfolgsfaktoren und entwickelt die schlagkräftigsten Business-Theater und Event-Designs.

### **5.3 Theaterrepertoires**

#### **Business-Theater:**

Bei einem maßgeschneiderten Business-Theater geben die Unternehmen Visual als Agentur für Kommunikation die Informationen darüber, was im Unternehmen momentan nicht so läuft, wie es gewünscht wird, welche wichtigen Prozesse anstehen und was das Unternehmen den Mitarbeitern vermitteln möchte. Es handelt sich um ein Kommunikationstool, das den Unternehmen hilft, mit viel Einfühlungsvermögen und Humor die derzeitige Situation genau auf den Punkt zu bringen. Das Business-Theater bietet die Möglichkeit, Botschaften emotional an Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten zu transportieren. Das Budget wird davor klar vereinbart. Die Dauer des Theaterstücks variiert von zehn Minuten bis zu abendfüllenden zwei Stunden.

### **Seminar-Theater:**

Das Seminar-Theater behandelt aktuelle wirtschaftliche Themen mit „fertigen“ Theaterstücken, die bei „Inhouse-Veranstaltungen“ überall eingesetzt werden können. Gerade bei etwas kleineren Unternehmen ist diese preisgünstige Form der Weiterbildung ideal. In jedem Jahr entsteht ein neues Seminar-Theaterstück. Am 13.11.2012 fand das neue Seminartheater „Tierisch gute Spitzenverkäufer – lernen von den Besten“ im Bootshaus Mannheim statt.

### **Folgende Seminar-Theater gibt es fertig zu buchen:**

1. **Change – Bewahrung kontra Fortschritt:** Jeder Eingriff in die üblichen Gewohnheiten in einem Unternehmen bedeutet, dass Menschen massiv damit konfrontiert werden. Ergeben sich bei einem Unternehmen im „Change“ neue Produkte, Visionen, Werte oder Leitlinien, kann dieser Prozess nur mit den Mitarbeitern, niemals gegen sie verändert werden.
2. **Akqwiesition – den Letzten beißen die Kunden:** Geschäftsbesorgungen sind nicht nur Sache des Chefs. Hier werden die Mitarbeiter in den Geschäftsfluss miteinbezogen.
3. **Criminal Dinner – ein Mord im Theater:** Führungskräfte und Mitarbeiter lösen gemeinsam einen Mordfall und ermitteln den Mörder. Ein Criminal Dinner ist maßgeschneidert auf das Unternehmen und die Location

### **Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM):**

In letzter Zeit ist das betriebliche Gesundheitsmanagement immer mehr in den Vordergrund gerückt. Achtsamkeit ist ein weitgefächerter Begriff um mit Stress und Konflikten im Alltag umzugehen. Visual bietet drei neue Seminartheater zur gesundheitsfördernden Arbeits- und Lebensweise an sowie eine Vielzahl von Konzepten mit renommierten Kooperationspartnern, um auch nachhaltig einen hohen Erfolg zu garantieren. Ein Kooperationspartner ist Vita Liberty. Das Unternehmen entwickelte zum betrieblichen Gesundheitsmanagement eigens eine Software für Smartphones.

Diese „Stress-App“ zeigt die Herzfrequenz an. Dadurch wird eine Person sich bewusst, wie stark sie unter Stress steht. Sie nimmt sich dadurch automatisch einige Minuten mehr zum Ausruhen.

## **Die neuen Seminar-Theater zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM):**

- 1. Wenn die Akkus leer sind ... Business-Balance zwischen Himmel und Hölle:** das erste Seminar-Theater für Unternehmen zum Thema Prävention von Burn-out. Immer mehr Menschen leiden an Burn-out. Burn-outs steigern sich von Jahr zu Jahr. Nach einer Studie der AOK hatte jeder zehnte Fehltag am Arbeitsplatz im Jahr 2012 einen psychischen Hintergrund. In diesem Stück geht es darum, dass der Teufel mit dem Engel eine Wette eingeht: Wer schafft es als Erstes, eine Führungskraft und ihre Sekretärin in kürzester Zeit in den Burn-out zu treiben? Dabei flüstert der Teufel den beiden immer wieder falsche Glaubenssätze und Handlungen zu: Mach immer weiter, treibe dich bis zum Rand, du musst es allen recht machen. Der Engel stemmt sich mit seinen Mitteln dagegen: Erhole dich einige Minuten, lerne, Nein zu sagen, setze Prioritäten. Das Stück hat eine Länge von 60 Minuten.
- 2. Heimlich gesund – das erste Business-Theater über Gesundheits- und Fehlzeitmanagement:** In diesem Theaterstück wird der Istzustand in Unternehmen gezeigt: Es gibt sehr viele Gesundheitsmuffel und wiederkehrende Fehlzeiten von Mitarbeitern sowie Chefs, die bei Krankengesprächen überfordert sind. Das Theaterstück zeigt die Mitarbeiterin Natalie, die von ihrem Chef zu Unrecht beschuldigt wird, regelmäßig krank zu sein. Folgende Themen werden dabei angesprochen: die Gerüchteküche der Mitarbeiter bis hin zu den eigentlichen Ursachen für Fehlzeiten und dem Krankenrückgespräch. Ein Fehlzeitenmanagement garantiert, dass der Krankenstand im Unternehmen messbar gesenkt wird. Lieber heimlich gesund als unheimlich krank. Das Stück hat eine Länge von 45 Minuten.
- 3. Jetzt tu ich erst mal nichts, und dann warte ich ab – vom Aufschieben zum Anschieben:** Ein Viertel der Weltbevölkerung gibt zu, dass es von „Aufschieberitis“ befallen ist. Eine Person nimmt sich etwas vor, setzt es aber nicht um. Sie schiebt die Angelegenheit vor sich her, bis sie sich dazu aufrafft, sie doch zu erledigen. So verfehlen die meisten Projekte ihre Zeitziele. „Aufschieberitis“ ist er- und verlernbar. Das Stück hat eine Länge von 45 Minuten.

### **InterAct:**

Bei InterAct stehen die Mitarbeiter des Unternehmens selbst auf der Bühne. Jeder Mitarbeiter ist Teil des Bühnengeschehens.

Mithilfe erfahrener Schauspieltrainer und Theaterpädagogen werden mit den Mitarbeitern eigene Theaterstücke entwickelt. So wurde schon mit 300 Führungskräften in 3 ½ Stunden ein Theaterstück von fast 40 Minuten entwickelt und aufgeführt.

### **Theatral inszenierte Moderation (TIM):**

Bei dieser Form finden am Beginn, am Ende und zwischen den verschiedenen Programmpunkten der Agenda kurze Theaterszenen von 3 bis 10 Minuten statt, die Botschaften und Inhalte des Unternehmens behandeln und gleichzeitig in bestehende Programmpunkte ein- und überleiten.

Es entsteht dadurch ein roter Faden, der quasi die Veranstaltung „moderiert“. Diese Methode ist dann geeignet, wenn das Unternehmen aus starren Veranstaltungsabläufen ausbrechen möchte, Programminhalte trocken sind oder als solche empfunden werden.

## **5.4 Die Produktion**

Das Unternehmenstheater ist eine entgeltliche Dienstleistung. Die Kunden erwarten somit ein passendes Preis-Leistungs-Verhältnis.

Die folgende Wertschöpfungskette veranschaulicht die Zusammenarbeit zwischen Anbieter und Nachfrager sowie den genauen Aufbau der Produktion eines Unternehmenstheaters.

Die Produktion eines Theaterstücks ist ein langes Unterfangen; angefangen vom Auftrag bis hin zur Nacharbeit nach der Aufführung wird der Kunde in jeden Teilbereich mit einbezogen. Daher dauert die Produktion eines maßgeschneiderten Theaterstückes ungefähr zwei bis drei Monate.

## Wertschöpfungskette des Unternehmenstheaters



**Abb. 6: Wertschöpfungskette**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

- 1. Auftrag:** Die Vertragsverhandlungen bilden dabei die Grundlage. Hier wird über die Ziele und den Umfang der Produktion eine Einigung erzielt. Der Preis variiert nach Zahl der beteiligten Personen, der Technik, Ausstattung usw. Ein maßgeschneidertes Unternehmenstheater kostet ungefähr 12.000,00 €.
- 2. Exploration:** Problemrecherche und Interviews mit den Betroffenen: Die genaue Erkundung des Problems beginnt nach der Erteilung des Auftrages. Das Thema des Unternehmenstheaters richtet sich hiernach. Die Recherche kann durch verschiedene Methoden erfolgen: teilnehmende Beobachtung, Interviews, Dokumentenanalyse usw. Die Recherche wird zum Teil auch von dem Autor betrieben. Typische Probleme sind Konflikte zwischen alter und neuer Belegschaft, umsatzorientierter Verkauf, Kommunikations- und Kompetenzprobleme oder Angst vor der Risikoübernahme im Mittelmanagement. Betriebswirtschaftliche Hintergründe sind wichtig, um die Probleme in ihrem Zusammenhang zu verstehen.
- 3. Dramatisierung:** Dokumentenanalyse: Nach der Problemrecherche wird das Stück geschrieben. Dabei werden Symbole, Werte und Leitlinien des Unternehmens sowie dessen Probleme verarbeitet. Alles wird mit dem Kunden abgestimmt.
- 4. Inszenierung:** Theorie zur Erklärung der Problemlage: Die Vorbereitung des Theaterstückes, angefangen bei ausgewählten Schauspielern und ihren Requisiten bis zu geeigneten Regisseuren und Locations. Danach beginnt die Probenarbeit, die letzte Generalprobe wird von dem Kunden abgesegnet.

5. **Aufführung:** Das Stück wird der ausgewählten Zielgruppe vorgeführt. Häufig finden die Aufführungen bei Tagungen oder Workshops in Hotels statt oder direkt im Unternehmen.
6. **Nacharbeit:** Die Eindrücke der Zuschauer werden weiterverfolgt, aufgegriffen und verarbeitet. Dabei können Workshops und Forenarbeiten helfen. Letztendlich wirkt das Unternehmenstheater erst dadurch, dass es von den Zuschauern emotional verarbeitet wird.

### **Die an einem Theaterstück beteiligten Autoren:**

Wer als Kunde eine Aufführung in ein bis zwei Wochen haben will, darf kein hochprofessionelles Theaterstück erwarten. Ein Unternehmenstheater bedarf von dem Stückschreiben bis zu der Produktion viel Zeit.

Ein Theaterstück muss durch Fachleute aus einer Unternehmenstheaterberatungsfirma erstellt werden. Dabei werden die theatralischen Mittel auf der Bühne in Szene gestellt.

**Der erste Autor** setzt sich direkt mit dem Kunden auseinander. Er vermittelt die geplanten Inhalte des Theaterstücks weiter.

**Der zweite Autor** ist für die inhaltliche Gestaltung des Textes verantwortlich. Er schreibt das Stück und ändert die vom Kunden gewünschten Anregungen ab.

**Der dritte Autor** oder auch der Regisseur setzt sich mit den theatralischen Mitteln auf der Bühne auseinander. Er ist Ansprechpartner für Schauspieler, Kostümbildner und Techniker.

### **Die Erstellung eines maßgeschneiderten Theaterstücks:**

Die Erstellung eines Theaterstückes ist bei vielen Unternehmenstheateranbietern relativ ähnlich. Jedoch verändert jede Firma individuell die unten genannten Vorgehensweisen. Dabei gibt es Unterscheidungen in der Recherche der Problemstellung bei den Unternehmen sowie den Konzeptionsgesprächen. Einige Anbieter treffen sich bis zu zehnmal mit dem Kunden, um sicherzugehen, dass alle Wünsche des Kunden mit einkalkuliert worden sind. Andere Unternehmenstheateranbieter informieren ihre Kunden nur in kurzen Briefing-Gesprächen über den aktuellen Stand der Theaterproduktion.

Die Entstehung bis zur Inszenierung bei der Visual Communication Group:

Bei dem ersten Treffen wird der Kunde zuerst über das große Angebot des Unternehmenstheaters informiert. Der Kunde wird eingeladen, Theaterstücken oder Proben beizuwohnen. Danach setzen sich Anbieter und Kunde zu einem

Gespräch über die Ziele des Unternehmens zusammen. Die Art der Veranstaltung wird besprochen; so kann ein Unternehmenstheater während einer Tagung, nach einer Präsentation oder separat am Abend gespielt werden. Es folgt das Konzeptionsgespräch über das unternehmensinterne Problem. Danach werden die passenden theatralischen Mittel für die Zuschauer ausgewählt. Das Storyboard wird erstellt; dies ist eine Zusammenfassung und die grobe Aufgabenstellung des geplanten Stückes. Das Storyboard wird mit dem Kunden durchgehend geprüft; erst dann erstellt der Anbieter das Textbuch. Das Textbuch enthält alle Dialoge, theatralischen Mittel und die Gestik der Schauspieler. Nach der Freigabe des Kunden wird das Theaterstück inszeniert. Es beginnen die Probenarbeit, die Auswahl der Kostüme, die Beschaffung der Requisiten usw.

Der Kunde sieht das volle Theaterstück bei der letzten Hauptprobe. Erst wenn der Kunde vollkommen überzeugt ist, kann nach der Generalprobe das Theaterstück aufgeführt werden.

**Die Visual Communication Group bietet auch ein komplettes Maßnahmenpaket an:**

1. Ausführliche Konzeptionsgespräche zur Sondierung der jeweiligen Problematik
2. Intensive Recherche vor Ort
3. Verfassen des Textbuches
4. Rollenidentisches Engagement der Schauspieler zur Optimierung der Identifikation
5. Intensive Probenarbeit mit der Möglichkeit eines Probenbesuchs
6. Erarbeitung aller zur erfolgreichen Aufführung notwendigen Elemente vor Ort

Die Kosten für ein Theaterstück richten sich vor allem nach dem Thema, der Dauer des Stückes, dem Veranstaltungsort und der Gruppengröße.

**Anwendungsbeispiele:**

Change-Prozesse, Jahresabschlussveranstaltungen, Feiern und Feierlichkeiten, (Firmen-)Jubiläen, Führungskräfte tagungen, Kick-off-Veranstaltungen, Mitarbeiter einführungen, Motivationsveranstaltungen, Open-Space-Konferenzen, Organisationsentwicklungsprozesse, Personalentwicklungsprozesse, Pressekonferenzen, Produkteinführungen, Seminare, Verabschiedungen (z. B. von Vorständen, Führungskräften, Mitarbeitern), Weiterbildungen, Weihnachtsfeiern.

## **6. Interpretation von Expertenbefragungen zu den Perspektiven und Möglichkeiten des Einsatzes des Kommunikationsinstruments Theater**

Von Informationsträgern werden mithilfe von Interviews Informationen beschafft. Dazu wird nur die Meinung des Befragten erläutert und nicht des Interviewpartners selbst. Das Ziel besteht darin, die gewonnenen Informationen über das Unternehmenstheater mithilfe der Befragungen zu vergleichen und zu überprüfen. Dabei werden die Wirkungen und der Nutzen des Unternehmenstheaters mithilfe von Experteninterviews näher erläutert. Im Kern dieser Interpretation stand die Frage, wie, wann und weshalb das Unternehmenstheater in einem Unternehmen eingesetzt werden soll. Dabei wurde auf die Wirkungsweisen und die Veränderung mithilfe des Unternehmenstheaters in Unternehmen eingegangen. Die Personen wurden zum Schluss über den gewünschten Erfolg und die Erwartungen an ein Theater befragt.

### **6.1 Die Auswahl der Experten**

Die drei Experten für die Durchführung und die spätere Interpretation des Interviews wurden anhand ihrer Erfahrungen mit der Methode des Unternehmenstheaters ausgewählt. Dabei wurden die Interviewpartner spezifisch bezüglich der Methoden mit dem Unternehmenstheater des Anbieters Visual Communication Group befragt.

**Dany Strobel** ist Geschäftsführerin des Unternehmenstheateranbieters Visual Communication Group. Seit 1991 begleitet, unterstützt und entwickelt Visual Theaterstücke für Unternehmen.

**Sebastian Ahlert** ist Projektleiter des spring Messe Managements in der Abteilung „job and career“. Er ist ausgebildeter Veranstaltungskaufmann und war ungefähr drei Jahre Geschäftsführer der Visual Communication Group.

**Thorsten Grießer** ist ein Mitglied der Geschäftsführung von „Vitaliberty“. Auch ist er Leiter des Vertriebs- und Partnermanagements bei „Vitaliberty“. „Vitaliberty“ kombiniert das betriebliche Gesundheitsmanagement mit modernen Technologien für Unternehmen. So entwickelte „Vitaliberty“ zum Beispiel eine „Stress-Balance-App“, um einem Burn-out vorzubeugen. Der Kunde kann somit den eigenen Puls messen, den Stresspegel analysieren und anhand der App Lösungen für den aktuellen Stress bearbeiten.

## **6.2 Interpretation der Expertenbefragung**

Die Fragen für das Interview wurden auf die verschiedenen Interviewpartner angepasst. Dabei ergaben sich im Interview mit Dany Strobel einige Einblicke in die konzeptionelle Umsetzung eines Unternehmenstheaters. Die Visual Communication Group unterscheidet sich in einigen Punkten von anderen Unternehmenstheateranbietern. So ist laut Dany Strobel Visual das einzige Unternehmen, das Theaterstücke in fünf Sprachen aufführen kann. Auch inszeniert, erarbeitet und schreibt Visual für Kunden geeignete Konzeptionen, um lange Abendveranstaltungen zu inszenieren. Durch einige Kooperationspartner wie Vitaliberty kann Visual das Theater mit innovativen Ideen anderer Firmen verknüpfen. Dabei ergab sich im Juni 2012 in Darmstadt das Projekt „Wenn die Akkus leer sind“. Thorsten Grießer empfand die Zusammenarbeit mit der Visual Communication Group dabei sehr konstruktiv.

Die gewonnenen Emotionen und Impulse, die von dem Theaterstück ausgingen, wurden von den Zuschauern verarbeitet und nach der Aufführung effektiv umgesetzt. Thorsten Grießer erklärt, dass er als Kunde und Kooperationspartner der Visual Communication Group als Dienstleister die Dinge anders als andere Unternehmen angeht. So ist das Unternehmenstheater für andere Unternehmen auch ein besonderes und extrovertiertes Mittel, die eigenen Methoden, Leitlinien und Ziele auf der Bühne zu verdeutlichen. Dabei wird nach Dany Strobel das Unternehmenstheater am häufigsten für Change-Prozesse eingesetzt. Dazu zählen alle Veränderungen in einem Unternehmen sowie Fusionen, eine neue Geschäftsführung und zusammengelegte Abteilungen. Durch diese Prozesse können Widerstände der Belegschaften auftreten, die mit dem Unternehmenstheater gelöst werden können.

Auch gibt es laut Sebastian Ahlert im Allgemeinen kein Thema im Unternehmen, das für ein Unternehmenstheater nicht geeignet ist. Ein Unternehmenstheater sollte jedoch nur eingesetzt werden, wenn die Belegschaft und die Führungskräfte vollkommen von dem Einsatz des Theaters überzeugt sind. Wenn die eigenen Vorstände von den vertretenen und visualisierten Lösungsvorschlägen des Theaterstückes nicht überzeugt sind, so können die Impulse auch nicht auf die Mitarbeiter projiziert werden. Das Publikum muss sich in dem Theaterstück wiederfinden und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Nach Dany Strobel fühlen die Zuschauer sich während der Aufführung verstanden und sind dankbar, dass endlich jemand die Dinge anspricht, die sich vorher niemand getraut hat anzusprechen.

Während einer Aufführung können Probleme entstehen, wenn die Führungskräfte nicht vollständig über den Einsatz des Unternehmenstheaters

aufgeklärt worden sind. Dabei fühlen sich eventuell einige Personen im Publikum angegriffen und ertappt. So sollten im Vorfeld alle Mitarbeiter und Führungskräfte informiert werden, dass das Unternehmenstheater nur ein Anreiz zur Veränderung ist.

Das Unternehmenstheater darf nach Thorsten Gießler bei den Zuschauern nicht als einmaliges Erlebnis und als schöner Abend in Erinnerung bleiben. Nach gewissen Zeitabständen sollten eventuell weitere Aufführungen stattfinden, um die gewonnenen Informationen langfristig in den Köpfen der Zuschauer zu verinnerlichen. Dany Strobel ergänzt dazu, dass es nicht sinnvoll wäre, das Publikum während des Theaterstückes zu berühren und zu bewegen, es dann aber mit seinen Fragen und Gefühlen alleinzulassen. Das Unternehmenstheater ist somit auch nur ein Kommunikationsmittel für das Unternehmen, die Nacharbeit muss mithilfe des Kunden erfolgen.

Visual Communication unterstützt die Kunden bei der Nacharbeit durch Kummerkästen, Sprachboxen und Kalender. Auch führte Visual Communication einen Vergleich zwischen dem Seminar und dem Unternehmenstheater durch. Die beteiligten Personen erinnerten sich bei Seminaren meist an den Seminarleiter. Wenn dieser sehr schnell oder unsympathisch war und sich keine Zeit für die Gruppe nahm, konnten sich die Teilnehmer nicht viel von den behandelten Themen merken. Bei einem Theater erinnern sich die Teilnehmer an Szenen und gewisse Sprüche. Dany Strobel meint dazu, dass ein Bild eben doch mehr als tausend Worte sagt. So werden die Probleme bei einem Unternehmenstheater visualisiert. Thorsten Gießler erklärt dazu, dass nach den Aufführungen das Publikum durch Diskussionen und spielerische Teilnahme die gewonnenen Lösungsvorschläge nachhaltig verinnerlicht.

Auch lässt sich anhand der fröhlichen Gesichter während der Aufführung eine positive Resonanz erkennen. Zu der Wirkung des Unternehmenstheaters erklärt Sebastian Ahlert, dass ein Unternehmenstheater nur als Kommunikationsmittel den Anstoß zur Veränderung gibt, ohne Nacharbeit kann keine nachhaltige Kommunikation im Unternehmen stattfinden. Dabei ist das Unternehmenstheater eine Methode, die Probleme, Störungen und Konflikte sichtbar und nachhaltig verständlich macht.

### **6.3 Fazit der Expertenbefragung**

Die Meinungen der Experten gehen bei allen Befragten in die gleiche Richtung: Das Unternehmenstheater ist eine Methode, die Kommunikation innerhalb der Unternehmen zu stärken und zu verbessern. Wenn jedoch keine Nacharbeit nach der Aufführung erfolgt, werden die Inhalte des Theaterstückes nicht nachhaltig vom Publikum verinnerlicht. Durch die individuellen Erfahrungen der

Interviewpartner konnte erkannt werden, dass das Theaterstück beim Publikum zum größten Teil positiv ankommt. Es kann jedoch auch passieren, dass sich einige Teilnehmer bei gewissen Themen angegriffen fühlen. Wenn diese Wirkung bei den betroffenen Personen einsetzt, kann das Unternehmenstheater schnell in eine Gegenrichtung laufen. Dann erleben die Zuschauer die schlechten Erinnerungen wieder und assoziieren diese mit dem Image des Unternehmens. Dies geschieht jedoch sehr selten, da die Mitarbeiter meist im Vorfeld über das Unternehmenstheater aufgeklärt werden. Das Unternehmenstheater soll jedoch die Mitarbeiter lediglich anregen, sich über die Themen Gedanken zu machen und die szenischen vorgespielten Lösungen im Alltag mit einzubeziehen.

## **7. Erfolgsfaktoren, Ausblick und Handlungsempfehlung für den Einsatz des Unternehmenstheaters**

### **7.1 Erfolgsfaktoren**

Ob ein Theater als Abendveranstaltung auf einem Schiff gespielt wird oder nach Präsentationen in Hotels, das Unternehmenstheater kann an jedem Ort zu jeder Zeit gespielt werden.

Das bedarfsorientierte Theater kann in drei Hauptkategorien für den Erfolg des Theaters eingeteilt werden:

1. **Das aktive Arbeiten:** Der Inhalt des Unternehmenstheaters wird mit dem Kunden ausgearbeitet und durch professionelle Schauspieler auf der Bühne inszeniert. Somit richten sich die übertragenen Informationen immer nach den Zielen und den Bedürfnissen des Unternehmens an das Publikum. Das Unternehmenstheater passt somit zu jedem Unternehmen, da die Theaterstücke maßgeschneidert an das Unternehmen angepasst werden. Durch Seminare, Workshops und Trainings spielen die Mitarbeiter die Problemsituationen nach; dies führt zur besseren Verinnerlichung der Lösungsvorschläge.
2. **Das Zusehen:** Das Unternehmenstheater ist ein emotionales Erlebnis für das Publikum und vermittelt Lernziele und Lösungsvorschläge. Dabei kann das Theater die Führungskräfte bei Präsentationen unterstützen, die Mitarbeiter am Anfang eines Vortrags sensibilisieren oder noch einmal die wichtigsten Punkte humorvoll szenisch darstellen.
3. **Die spielerische Umsetzung:** Spielerisch werden die Körpersprache, die Haltung und die Stimme der Manager auf der Bühne verbessert. Theaterpädagogen setzen bei den individuellen Problemen an, geben Tipps und Tricks, um ein guter Moderator zu werden.

Nach einem Unternehmenstheater erhalten die Mitarbeiter weitere Unterstützung durch die Führungskräfte oder den Unternehmenstheateranbieter, um ihre Meinungen offen preiszugeben.

### **Positive Aspekte während der Vorbereitungsphase, der Aufführung und nach der Aufführung:**

#### **In der Vorbereitungsphase:**

1. Durch die genaue und detaillierte Recherche mithilfe von Befragungen und Beobachtung der Problemsituation im Unternehmen entsteht eine genaue Konfliktanalyse, die der Kunde mithilfe des Unternehmenstheaters auf der Bühne verwirklichen und lösen kann.
2. Das Unternehmen kann durch das besondere Kommunikationsinstrument Unternehmenstheater die Mitarbeiter und Kunden überraschen und dadurch das eigene Image positiv erhöhen.
3. Die Schauspieler werden zuvor anhand bestimmter Kriterien professionell ausgewählt und über das aktuelle Problem gebrieft.

#### **Während der Aufführung:**

1. Die Informationen und Ziele des Unternehmens werden durch die Aufführung spielerisch und unterhaltsam dargestellt. Das Theater ist somit auch ein Erlebnis für alle beteiligten Personen.
2. Das Theaterstück ermöglicht es den Mitarbeitern, die eigene Situation und Probleme emotional wiederzuerkennen. Das Unternehmenstheater befreit die Mitarbeiter von Ängsten sowie dem Erfolgsdruck und weckt dabei die Kreativität und die Handlungsmotivation der Teilnehmer.
3. Die am Ende aufgezeigten Lösungen in einem Stück lassen die teilnehmenden Personen kritisch über das Thema nachdenken.

#### **Nach der Aufführung:**

1. Eigene Lösungsvorschläge bei späteren Trainings und Workshops von Mitarbeitern werden am besten verinnerlicht.
2. Die Mitarbeiter werden motiviert, die internen Konflikte eigenständig zu überwinden und zu lösen. Außerdem fördert das Unternehmenstheater mit seinen Workshops und Trainings die Kreativität und die Arbeitsfreude der Mitarbeiter.
3. Durch weitere Nacharbeit seitens der Unternehmenstheateranbieter, aber auch der Führungskräfte in einem Unternehmen werden auch die größten Barrieren der Mitarbeiter nachhaltig aufgebrochen und verarbeitet.

## Das “Storytelling“

Auch ist der große Erfolg des Unternehmenstheaters auf das sogenannte „Storytelling“ zurückzuführen [vgl. Thormann 2013]. Denn seit es Menschen gibt, gibt es auch Geschichten, die sich weiterverbreiten.

“Storytelling“ bedeutet übersetzt „Geschichten erzählen“. Das “Storytelling“ ist eine Marketingstrategie, um die Ziele des Kunden möglichst bildhaft zu projizieren. Durch das Überbringen von spannenden Geschichten werden die Informationen und das Wissen durch das Zuhören beim Publikum aufgenommen. Das Theater muss beim Publikum „*Das Herz berühren und den Verstand überzeugen*“ [Thormann 2013].

## Was “Storytelling“ ausmacht:

Eine Geschichte wird erst dann zu einer spannenden Aufführung, wenn sie mehrere Personen und Einflüsse beinhaltet, die einen Konflikt oder ein unerwartetes Ereignis auslösen.

Dazu ergeben sich sechs Bausteine einer Geschichte [vgl. Tillmann 2013]:

1. **Protagonist:** ist eine von Schauspielern gespielte tatsächliche Person. Der Protagonist hat ein unternehmensinternes Problem, steht in einem Konflikt zu jemand anderem oder hat unerfüllte Wünsche. Das Publikum identifiziert sich und fühlt mit dem Protagonisten mit.
2. **Auslösendes Dilemma:** Zu Beginn der Vorstellung erfolgt ein Ereignis, das den Protagonisten in eine schwierige Situation bringt. Es ist der Auslöser für das Hauptproblem, das in einem Unternehmen stattfindet.
3. **Veränderungswunsch:** Lösungsvorschläge werden während der Vorstellung aufgezeigt. Der Protagonist versucht, das Problem und den Konflikt zu lösen.
4. **Antagonist:** Der Protagonist versucht, während der Vorstellung die Probleme und Konflikte zu lösen. Ein Antagonist kann ein Mensch oder eine Kraft sein, die den Protagonisten hindert, dieses Ziel zu erreichen. Zum Beispiel kann während der Vorstellung der von der Führungskraft ausgelöste Stress dazu führen, dass sich der Protagonist weiterhin schlecht ernährt. Durch diese antagonistischen Kräfte verändert sich der Protagonist im Laufe des Geschehens.
5. **Konflikt:** Die Geschichte wird erst dann lebendig, wenn sich durch die antagonistischen Kräfte Auseinandersetzungen ergeben. Der Protagonist lernt durch seinen inneren Konflikt mit sich selbst oder den Problemen im Unternehmen und verändert sich so, dass er die antagonistischen Kräfte überwinden kann.

- 6. Transformation:** Der Protagonist bezwingt endgültig die schlechten Ereignisse auf der Bühne und verändert sich somit endgültig. Es gibt ein „Happy End“ auf der Bühne.

**Warum das “Storytelling“ so erfolgreich ist:**

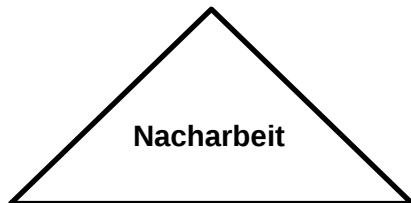
- Geschichten sind durch die gezeigten Bilder einfacher zu merken als reine Fakten, die während einer Präsentation gezeigt werden.
- Durch eine Geschichte werden im Unterbewusstsein starke Gefühle durch die eigenen Erfahrungen und Erinnerungen ausgelöst.
- Während einer Aufführung ist der Zuschauer von der Geschichte auf der Bühne gefesselt. Das Publikum ist mitgerissen, es leidet und lacht mit den Schauspielern auf der Bühne.
- Der Zuschauer identifiziert sich mit den Schauspielern auf der Bühne. Dazu werden Hilfsmittel wie Kostüme, Kittel oder Werkskleidung genutzt, um das Unternehmen zu repräsentieren.
- Das Publikum verinnerlicht die Geschichte auf der Bühne nachhaltig.
- Die Zuschauer sind neugierig auf das Ende der Geschichte.
- Die Informationen und das Know-how werden mit Spaß und Humor vermittelt.
- Da die meisten Geschichten im Unternehmen stattfinden, wird das Unternehmen für die Zuschauer greifbarer. Die Geschichte lässt das Unternehmen menschlicher und persönlicher werden.
- Die Geschichten werden speziell für das Unternehmen angepasst. Damit kann das Image erhöht werden.

Eine Geschichte muss jedoch immer spannend und aufregend sein. Durch langweilige Szenen, unpassende Anekdoten und schlechte Erzählungen auf der Bühne kann das Unternehmenstheater keine emotionale Verbindung zum Zuschauer aufbauen. Das Publikum ist dann eher genervt als von der Aufführung angeregt.

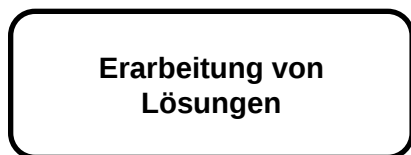
Dies hat zur Folge, dass die gewonnenen Lösungsansätze und Informationen in der Aufführung verloren gehen. Dann hat das Unternehmenstheater den gleichen Effekt wie ein langweiliges Meeting der eigenen Führungskräfte.

Im Allgemeinen lässt sich sagen, dass ohne eine spannende Geschichte die Aufführung auf der Bühne für das Publikum nicht lebendig gestaltet werden kann. Erst die Mischung aus einer besonderen Geschichte, den Kostümen der Schauspieler und der künstlerischen Leistung der Schauspieler kann die Menschen im Publikum emotional anregen. Dann kann das Publikum diese Erfahrungen, die auf der Bühne stattfinden, auch auf das eigene Berufsleben projizieren.

### Die fünf Erfolgsfaktoren:



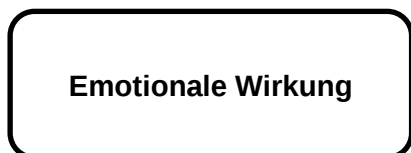
- Nach der Aufführung kann an den aufgezeigten Lösungen weitergearbeitet werden. Eine Nacharbeit ist wichtig, da so nachhaltig das Gelernte bei den Teilnehmern verankert werden kann. Die Unternehmensführung sollte dabei mit den Mitarbeitern kommunizieren. Durch ein Feedback der Beteiligten können dabei Gedanken, Gefühle und Vorschläge gesammelt werden.



- Damit Teilnehmer nicht in die alten Einstellungs- und Verhaltensmuster zurückfallen, müssen während der Aufführung Lösungen für die Konflikte und Probleme im Unternehmen aufgezeigt werden.



- Durch das Zuschauen und aktive Mitmachen beim Unternehmenstheater ergibt sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Teilnehmern. Die Gruppen werden offener gegenüber neuen Dingen und vertrauen aneinander. Die möglichen Ängste und Bedenken können somit ohne Scheu ausgesprochen werden.



- Die Zuschauer werden durch die emotionale Anteilnahme am Stück motiviert.



- Die Reproduktion der Probleme und Konflikte in einem Unternehmen bewirken, dass sich die Teilnehmer im Geschehen wiedererkennen. Die Zuschauer identifizieren sich mit ihrem Unternehmen und erkennen ihren Beitrag, den sie jeden Tag zum Unternehmenserfolg leisten.

**Abb. 7: Erfolgsfaktoren des Unternehmenstheaters**  
**Quelle: Eigene Darstellung**

## 7.2 Zusammenfassung

Durch das Unternehmenstheater erzählt ein Unternehmen den Zuschauern eine spezielle und eigene Geschichte. Dabei spürt das Publikum die lebendige Thematik mit. In der Zusammenfassung kann festgehalten werden, dass das Unternehmenstheater nur ein Teil der vielen Mischformen des bedarfsorientierten Theaters ist. Dabei wird ein Unternehmenstheater bei größeren Firmen oder Organisationen angewandt. Während des Theaterstücks können sich die Zeit, der Ort und das Thema abrupt ändern. Dies ermöglicht den Zuschauern einen umfassenden Einblick in verschiedene alltägliche Situationen. Das Theaterstück kann wiederum auch in Zeitlupe und im Zeitraffer gespielt werden, um die Zuschauer auf besondere Muster und Zusammenhänge hinzuweisen.

Das Unternehmenstheater integriert mit theatralischen Mitteln einen Lernprozess bezüglich aktueller unternehmensinterner Themen. Auf der Bühne können auch Tabuthemen wie sexuelle Belästigungen, über die im Unternehmen nur hinter vorgehaltener Hand gesprochen wird, dargestellt werden. Dabei werden Problemen spielerisch in Theaterszenen wiedergegeben. Die Zuschauer öffnen sich durch Hineinversetzen in das Geschehen auf der Bühne für die Konfliktlage im Unternehmen. Die Mitarbeiter, Kunden und Zuschauer können stark in ein Theaterstück involviert werden. Dazu werden auf der Bühne die erarbeiteten Lösungsvorschläge erprobt und aktiv erfahren. Das Publikum wird motiviert und ermutigt, da seine Gedanken, Ängste und Sorgen offen ausgesprochen werden. Durch eine professionelle und speziell für das Unternehmen maßgeschneiderte Nacharbeit kann gewährleistet werden, dass sich das Publikum langfristig an die erarbeiteten Lösungsansätze erinnert und diese auch umsetzt.

## 7.3 Ausblick und Handlungsempfehlung

Die Informationen über das Unternehmenstheater bleiben wegen der starken übertragenen Emotionen viel stärker im Gedächtnis. Durch das Gesehene werden die Bilder schneller verarbeitet und durch Mitwirkung der Teilnehmer werden die Konflikte und Probleme auch körperlich erfahren.

Der Unterschied zwischen einem normalen Theater und einem Unternehmenstheater besteht darin, dass Mitarbeiter der eigenen Firma als Zuschauer verpflichtet sind, die Aufführung zu besuchen.

Die Teilnahme ist daher nicht freiwillig. Würden einige Mitarbeiter sich gegen das Unternehmenstheater stellen, gäbe es einen Vertragsbruch der Leistung. Denn jeder Mitarbeiter ist verpflichtet, seiner Arbeit nachzukommen. Auch bei den Kollegen würde bei Nichtteilnahme der Ausschluss der Gemeinschaft

drohen, da es den Anschein hätte, dass sich der Mitarbeiter nicht für die betrieblichen Probleme interessiert. Mitarbeiter die sich im Rahmen ihrer Arbeitnehmerpflicht zur Teilnahme des Unternehmenstheaters „gezwungen“ fühlen, stellen sich bei einer Nichtteilnahme der Aufführung gegen die Führungskraft. Diese Mitarbeiter haben oft innerliche Bedenken, dass sie während der Aufführung in das Theaterstück miteinbezogen werden. Auch können Namen von Mitarbeitern während der Aufführung fallen, die zu Problemsituationen beigetragen haben. So fühlen sich einige Mitarbeiter persönlich angegriffen.

Da das Unternehmenstheater ein Produkt ist, sind Schauspieler nur Dienstleister. Das schauspielerische Können wird dabei in den Hintergrund gestellt. Im Vordergrund stehen die Erbringung der Dienstleistung für das Unternehmen und das Profitdenken der Beraterfirmen.

*„Den Angestellten wird zwar suggeriert, dass Unternehmenstheater zu ihrem Wohl ist, tatsächlich profitieren aber hauptsächlich das Unternehmen bzw. seine Manager und die Beraterfirmen davon“ [vgl. Hüttler 2004, S. 211].*

Beraterfirmen, die das Unternehmenstheater anbieten, können sich von anderen Mitbewerbern abheben. Dies steigert nicht nur das Image des Unternehmens, sondern auch die interne Stimmung der Mitarbeiter und der Führungskräfte im Unternehmen. Denn das Unternehmenstheater ist und bleibt ein ungewöhnlicher Lösungsweg, um Probleme aufzuarbeiten.

Das Unternehmenstheater bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten an. Es unterstützt, fördert und begleitet Unternehmen und lässt die Zuschauer lernen sowie ausprobieren und sensibilisiert sie. Viele Unternehmen entdecken bei ihrem ersten Einsatz die Wirkungen des Unternehmenstheaters auf Menschen bei Kongressen, Jubiläumsfeiern und Präsentationen. Jedoch gibt es auch viele Firmen, die schlechte Erfahrungen mit unprofessionellen Anbietern gemacht haben. Dies zeigt sich bereits bei der Akquise von Unternehmen. Ein individuelles Unternehmenstheater ist mit hohen Kosten verbunden, daher buchen viele Unternehmen die Theaterstücke einmalig. Folgeaufträge der Kunden sind daher eher selten. Somit läuft das Unternehmenstheater mit vielen Mitbewerbern immer weiter in eine Sackgasse. Die Konkurrenz hat angefangen gegenzusteuern und durch Eigenarten das Theaterspektrum erweitert. Eigene Namen wie „Business-Theater“ wurden patentiert, aber auch wieder aufgelöst. Somit kämpft auf dem Unternehmenstheatermarkt jeder Anbieter um seine Kunden. Auch hat nicht jeder mit seinem Unternehmenstheater Erfolg.

Eine hohe Professionalität ist notwendig, um die Wünsche des Kunden exakt auf die Bühne zu bringen. Ein Unternehmen scheitert jedoch erst dann, wenn

es nicht auf den Kunden eingeht und die vorgegebenen Vorlagen ignoriert. Das Kommunikationsinstrument Theater ist schon lange ein Begriff in den oberen Managementebenen.

Der Trend zum Unternehmenstheater führt aufgrund der vielen Referenzen von großen Firmen zunehmend zu Nachahmern. Da jedes Unternehmen seinen Kunden und Mitarbeitern ein einmaliges Erlebnis bieten möchte, wird das Unternehmenstheater als besonderes Kommunikationsmittel immer öfter eingesetzt. Denn das "Storytelling" durch visualisierte Bilder kann die Geschichte eines Unternehmens emotional vermitteln. Der Trend zum Unternehmenstheater bewegt immer mehr Kunden, diese Methode auch in der eigenen Firma auszuprobieren.

Letztendlich kann gesagt werden, dass das Unternehmenstheater eine emotionale Methode bietet, um erfolgreich und nachhaltig Unternehmenskonflikte im Sinne aller Beteiligten zu lösen.

## Literaturverzeichnis

Bildungswege (2013): Lateralität. URL: [www.bildungswege.info/index.php?menuid=1&reporeid=94](http://www.bildungswege.info/index.php?menuid=1&reporeid=94) (04.05.2013)

Complus (2013): Checkliste Unternehmenstheater. URL: [www.complus-muenster.de/data/downloads/Checkliste\\_Unternehmenstheater.pdf](http://www.complus-muenster.de/data/downloads/Checkliste_Unternehmenstheater.pdf) (25.05.2013)

Fuß, Harald (2011): Neue Perspektiven für Ihr Business. URL: [www.business-on.de/koeln-bonn/kontaktmobil-unternehmenstheater-mitarbeiter-untergebene-szene-geschehen-\\_id32677.html](http://www.business-on.de/koeln-bonn/kontaktmobil-unternehmenstheater-mitarbeiter-untergebene-szene-geschehen-_id32677.html) (04.05.2013)

Hüttler, Michael (2005): Unternehmenstheater – vom Theater der Unterdrückten zum Theater der Unternehmer? Stuttgart.

IHK- Regensburg (2013): „Runder Tisch Bayern“- Unternehmenskrisen frühzeitig erkennen und meistern. URL: [www.ihk-regensburg.de/content/131005r](http://www.ihk-regensburg.de/content/131005r) (10.06.2013)

Lehmkuhl, Ulrike (2005): Die Bedeutung der Zeit, Zeiterleben und Zeiterfahren aus Sicht der Individualpsychologie. Buchholz/ Hamburg

Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main

Luthe, Detlef (2005): Fundraising/Spendenwerbung. URL: [www.dpwv-bremen.de/bin/Publik.nsf/WebAr/D29B2801A35BAA40C12570730031A329/\\$File/Kommunikationsinstrumente.pdf](http://www.dpwv-bremen.de/bin/Publik.nsf/WebAr/D29B2801A35BAA40C12570730031A329/$File/Kommunikationsinstrumente.pdf) (10.06.2013)

Maas, Peter (2013): Konfliktmanagement. URL: [www.maas-training.de/gif/doku\\_8.pdf](http://www.maas-training.de/gif/doku_8.pdf) (10.05.2013)

ManagerSeminare (2013): Unternehmen von Unternehmenstheater überzeugen. URL: [www.managerseminare.de/Datenbanken\\_Wissen/Unternehmen-von-Unternehmenstheater-ueberzeugen,151787](http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Wissen/Unternehmen-von-Unternehmenstheater-ueberzeugen,151787) (03.06.2013)

Siebert, Werner/ Eichler, Hanne/ Feuerriegel, Guido/ Gonschewski, Karl (2001): Expert Praxislexikon. Management Training. Renningen

Petzold, Hilarion G. (1993): Integrative Therapie. Padaborn

Printers (1921): Ein Bild sagt mehr. URL:  
[www.cosmiq.de/qa/show/3429309/Ein-Bild-sagt-mehr-als-tausend-Worte-Fred-R-Barnard/](http://www.cosmiq.de/qa/show/3429309/Ein-Bild-sagt-mehr-als-tausend-Worte-Fred-R-Barnard/) (10.06.2013)

Schiller, Johann Christoph Friedrich (1789): Die Schaubühne wirkt tiefer. URL:  
[www.apophismen.de/zitat/167533](http://www.apophismen.de/zitat/167533) (22.07.2013)

Schmidt, Thomas (2012): Theatermanagement. Eine Einführung. Frankfurt

Schreyögg, Georg (2003): Unternehmenstheater. Neuer Ansatz zum Wandelmanagement. URL: [www.econbiz.de/archiv/b/fub/organisation/un-theater.pdf](http://www.econbiz.de/archiv/b/fub/organisation/un-theater.pdf) (22.07.2013)

Schreyögg, Georg/ Dabitz, Robert (1999): Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz. Wiesbaden

Shaw, George Bernhard (1903): Der vernünftige Mensch. URL:  
[www.werhatdasgesagt.de/kategorie/literatur-zitate/george-bernard-shaw-zitate/](http://www.werhatdasgesagt.de/kategorie/literatur-zitate/george-bernard-shaw-zitate/) (22.07.2013)

Theater- interaktiv (2013): Definition Unternehmenstheater. URL: [www.theater-interaktiv.net/index.php?nav=produkt\\_beispiel&produktID=299](http://www.theater-interaktiv.net/index.php?nav=produkt_beispiel&produktID=299) (22.07.2013)

Thormann, Heike (2007): Storytelling im Marketing: Mit Geschichten werben. URL: [www.kreativesdenken.com/artikel/storytelling-im-marketing.html](http://www.kreativesdenken.com/artikel/storytelling-im-marketing.html) (20.05.2013)

Tillmann, Ole (2013): Storytelling für gelungene Präsentationen: [www.gruenderszene.de/marketing/storytelling](http://www.gruenderszene.de/marketing/storytelling) (20.05.2013)

Transform (2013): Was ist Unternehmenstheater? URL: [www.transform-ut.de/hauptseiten/was\\_ist\\_ut/was\\_ist\\_ut.html](http://www.transform-ut.de/hauptseiten/was_ist_ut/was_ist_ut.html) (20.05.2013)

Visual Communication Group (2012): Ein Kommunikationsmedium, das berührt, bewegt und verändert. Mannheim

4managers (2013): Wo Unternehmenstheater seinen Platz hat. URL:  
[www.4managers.de/management/themen/unternehmenstheater/](http://www.4managers.de/management/themen/unternehmenstheater/) ( 05.06.2013)

**CD- Verzeichnis**

- PDF-Version der Arbeit BA\_VSchulenburg
- Microsoft Office Word 2010- Version der Arbeit BA\_VSchulenburg
- PDF-Version Internetverzeichnis BA\_VSchulenburg
- Microsoft Office Word 2010 Internetverzeichnis BA\_VSchulenburg
- PDF- Version Anhang Experteninterview BA\_VSchulenburg
- MP4- Video Was ist Unternehmens- Theater BA\_VSchulenburg
- JPEG- Bild Eigenständigkeitserklärung BA\_VSchulenburg

## **Anhang Experteninterviewfragen**

Qualitative Datenerhebung:

### **A) Allgemeine Angaben zu den Interviewpartnern:**

**Interviewpartner I:** Sebastian Ahlert

**Datum:** 21.04.2013

**Medium:** via E-Mail

**Position:** Projektleiter job and career

**Firma:** Spring Messe Management

**Interviewpartner II:** Dany Strobel

**Datum:** 08.04.2013

**Medium:** E-Mail

**Position:** Geschäftsführerin

**Firma:** Visual Communication Group

**Interviewpartner III:** Thorsten Grießer

**Datum:** 09.04.2013

**Medium:** Telefonat

**Position:** Leiter des Vertriebs- und Partnermanagements, Mitglied der Geschäftsführung

**Firma:** Vitaliberty

## **B) Interviewfragen zum Unternehmenstheater**

### **Interviewpartner I:**

#### **Frage 1: Was halten Sie objektiv gesehen vom Unternehmenstheater?**

Maßgeschneiderte Theaterkonzepte in wirtschaftlichen Unternehmungen, sog. Business-Theater, ist ein hervorragendes Instrument, Kommunikation intern sowie extern sichtbar, nachhaltig und verständlich zu machen. Nur Business-Theater kann, wenn es richtig eingesetzt wird, Dinge ansprechen, die weder Mitarbeiter noch Vorgesetzter in dieser Deutlichkeit kommunizieren dürfen und wollen.

#### **Frage 2: In welchen Bereichen macht der Einsatz von Unternehmenstheater am meisten Sinn?**

Theater als Kommunikationsmittel findet in Unternehmen kaum eine Plattform, die dafür nicht geeignet ist. Voraussetzung für eine erfolgreiche Veranstaltung ist allerdings, dass die Unternehmensleitung / die Verantwortlichen in den Gesamtprozess mit involviert sind, und diesem auch ihre Zustimmung zollen. Eine Implementierung eines Theaterstückes gegen den „Willen“ von Vorständen, etc. ist nicht ratsam, da gerne dann ausschließlich die eigenen Unternehmensinteressen vertreten und damit visualisiert werden. Der Mitarbeiter muss zwangsläufig in den Gesamtprozess involviert werden, da die Zielgruppe das Theaterstück verstehen und akzeptieren soll.

#### **Frage 3: Ist nach der Veranstaltung eine nachhaltige Wirkung von Unternehmenstheater erkennbar? Und wenn ja: wie kann die Wirkung gemessen werden?**

Die Wirkung von Business-Theater ist im eigentlichen Sinne erst weit nach der Veranstaltung messbar. Beispiel: Bei Implementierung von neuen Leitlinien im Unternehmen sollen diese von den Mitarbeitern gelebt werden. Dieser „Umbruch“ ist erst Jahre später erkennbar. Allgemein kann man sagen: Wenn die im Theater beschriebenen Ziele / Kommunikationshürden erfolgreich umgesetzt werden, ist eine sichtbare und nachhaltige Wirkung sichtbar. Daraus resultiert natürlich die Vorbereitung und die aktive Nachbereitung des Business-Theaters durch das Unternehmen selbst. Nur das Theater auf eine Bühne zu bringen kommt einem Leuchtturm nahe, der „nur“ über das Land strahlt, aber genauso schnell wieder erlöscht, wie er erhellt hat. Visual entwickelt in den letzten Jahren Konzepte, die sich genau mit dieser nachhaltigen Kommunikation auf Unternehmensseite beschäftigen.

**Frage 4: Würden Sie Visual Communication Group weiter empfehlen?**

Da ich ja lange Jahre als Geschäftsführer der Gruppe beschäftigt war, erübrigt sich die Frage denke ich. Selbstverständlich spreche ich eine Empfehlung auf höchster Ebene aus. Alle Erfahrungen mit den Kunden waren äußerst positiv. Selbst undurchsichtige, komplizierte Sachverhalte und Herausforderungen auf Vorstandsebene wurden durch Visual professionell behandelt und effektiv und nachhaltig mit dem Medium „Theater“ umgesetzt.

**Interviewpartner II:****Frage 1: Worin unterscheidet sich Visual Communication Group von anderen Mitbewerbern?**

In erster Linie unterscheidet sich die Visual Communication Group darin, dass sie die Pioniere des Business-Theaters 1991 waren. Seit 1986 beschäftigt sich Visual, damals noch keine GmbH, mit der Kommunikation im Unternehmen. Damals noch in Trainees und Coaching. Erst die Konstellation zwischen Theater und Unternehmensberatung, die durch die Heirat mit meinem „Mann“ Bernhard Strobel, lies es zu, darüber nachzudenken ein anderes Instrument einmal einzusetzen, als eben nur das Training und Coaching. Eine weitere Unterscheidung ist, dass wir das einzige Business-Theater sind, das auch richtige große abendfüllende Theaterstücke in Kommunikationsprozessen schreibt, inszeniert und auch begleitet. Das heißt auch, die Frage:

„Was ergibt sich nach dem Business-Theater ist für Visual Communication ein Muss“. Viele Anbieter im Business-Theater hören mit dem Theater auf, weil Ihnen eben danach auch die Ausbildung und Erfahrung fehlt. Da wir beides abdecken können, auch durch unsere Ausbildung, haben wir ein nicht zu unterschätzendes Knowhow.

Auch sind wir in 5 Sprachen tätig, durch das langjährige Bestehen unseres Unternehmens entwickeln wir uns auch ständig weiter und haben somit die Möglichkeit unseren Kunden mehr, als nur maßgeschneidertes Theater anzubieten. Auch durch die vielen guten, aus den Jahren gewachsenen Kooperationspartnern, haben wir einen nicht unterschätzbaren Wert erlangt, dies ist nur schwer von anderen Mitbewerbern nachzuholen ist.

**Frage 2: Für welchen Zweck wird das Unternehmenstheater hauptsächlich gebucht?**

Das Unternehmenstheater wird hauptsächlich bei uns in „Change-Prozessen“, bei Fusionen, bei den Einführungen von Leitlinien und überhaupt wenn es darum geht neues Produkt einzuführen, was möglicherweise mit Hürden und Akzeptanzschwierigkeiten belastet ist. Visual ist der Garant dafür, gerade wenn es um schwierige Prozesse geht, hier gute Lösungen, nicht nur mit dem Business-Theater zu bieten.

**Frage 3: Welche Probleme können während der Vorstellung auftreten?**

Während der Vorstellung können eigentlich keine Probleme auftreten, denn dazu wird im Vorfeld viel zu intensiv alles „abgeklopft“ und vorbereitet. Ich gehe davon aus, Sie meinen die Vorstellung, wenn das Theater auf der Bühne ist. Was nach der Vorstellung auftreten kann ist, dass sich der eine oder andere Zuschauer berührt fühlt und eventuell auch insofern, dass er sich „ertappt“ fühlt. Andersherum kann es aber auch durchaus sein, dass er hinterher das Gefühl hat: „Endlich hat man mich verstanden und endlich nimmt man mal mit mir als Mensch Kontakt auf“, um hier zu verdeutlichen, dass Kommunikation eben nicht eine Einbahnstraße ist.

**Frage 4: Wie ist die allgemeine Resonanz nach einem Unternehmenstheater?**

In den 22 Jahren, seitdem Visual auf dem Markt ist, haben wir bei 99% eine positive Resonanz. „Man fühlt sich berührt, verstanden; Endlich hat es mal einer ausgesprochen, was ich schon so lange gedacht hab, aber niemand traute es sich bis dahin einmal so deutlich zu kommunizieren. Wichtig ist natürlich, das man hinterher eine Nachbearbeitung machen sollte. Man sollte Menschen nicht berührend bewegen und dann alleine lassen.

Es gibt viele Möglichkeiten das Business-Theater, wenn es maßgeschneidert ist, noch weiter am Leben zu halten. Gerade dafür hat sich Visual Communication stark gemacht und auch einen guten Namen beschaffen.

**Frage 5: Ist nach der Veranstaltung eine nachhaltige Wirkung vom Unternehmenstheater erkennbar? Und wenn Ja, wie kann die Wirkung gemessen werden?**

Die nachhaltige Wirkung nach dem Unternehmenstheater ist insofern erkennbar, dass sich eben viele, wie in Frage 4 angedeutet, berührt und verstanden fühlen. Eine positivere Einstellung zu kommunizierenden Themen stellt sich zwangsläufig ein. Natürlich ist es wichtig, dass sich hier der Teilnehmer auch nicht alleine gelassen wird, sondern dass man sich intensiv um die Kommunikation danach kümmert. Hier gibt es viele Möglichkeiten von Visual unterstützt zu werden. Angefangen von einem Kalender, Bildschirmschoner, Sprachboxen, Kummerkästen („Wie sage ich es meinem Chef“), Mousepad usw. Gerade hier ist Visual mit seinem Netzwerk und seinen vielen Kooperationspartnern ein kompetenter Ansprechpartner.

Wir haben die Wirkung insofern gemessen, dass wir in den 20 Jahren 3-mal eine Befragung gemacht haben, in dieser wir einfach gefragt haben: „Was ist in dem Theaterstück passiert, Was haben Sie erlebt, Woran können Sie sich erinnern?“ Diese Befragung haben wir in einen direkten Vergleich mit einem ganz normalen Seminar gesetzt. Beim Seminar konnte man sich in manchen Fällen an den Seminarleiter erinnern, meistens ob dieser sympathisch oder unsympathisch war. Wenn diese unsympathisch war, wurde gleich gesagt: „Der war ja unmöglich und man hat gar nichts mitgenommen“.

Die Menschen schalten dann ab. Bei den normalen Seminaren können sich die beteiligten Personen meist nur an den Oberbegriff des Themas erinnern, nicht an die spezifischen Situationen innerhalb der Seminare. Beim Business-Theater konnten sich die Teilnehmer sogar an einzelne Passagen erinnern und haben wortwörtlich manche Szenen sogar noch in Erinnerung gehabt und diese auch ohne Probleme ausgesprochen. Das beweist ganz einfach unser Motto „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. Menschen können sich erinnern, wenn wir sie in eine innere Auseinandersetzung setzen zu dem Thema, wenn wir sie abholen mit den Emotionen wo sie sich derzeit befinden, dann können wir sie leiten und lenken und haben auch den gewünschten Erfolg. Wichtig ist, dass man uns vertraut und uns auch die Möglichkeit gibt, die Hände in die Wunde zu legen. Dann ist Business-Theater ein nicht zu schlagendes Kommunikationsinstrument.

### **Interviewpartner III:**

#### **Frage 1: Was halten Sie objektiv gesehen vom Unternehmenstheater?**

Das Unternehmenstheater ist für mich eine Möglichkeit, das betriebliche Gesundheitsmanagement zu verdeutlichen und spielerisch darzustellen. Möglicherweise auch eine andere Sichtweise über die Mitarbeiterführung zu zeigen.

#### **Frage 2: Sie haben ja schon einige Male mit Visual Communication Group zusammengearbeitet. Wie haben Sie die Zusammenarbeit in der Vorbereitungsphase und während der Veranstaltung empfunden?**

Die Zusammenarbeit fand ich sehr konstruktiv. Ich habe ja mit Frau Dany Strobel zusammen das Projekt „Wenn die Akkus leer sind“ ins Leben gerufen. Ich fand dabei das Thema sehr interessant und die Herangehensweise spannend. Wir haben dieses Projekt im Juni 2012 zusammen in Darmstadt umgesetzt. Dies kam bei den Zuschauern sehr gut an.

Wir haben uns dann die Frage gestellt, welche Impulse durch die Zusammenarbeit mit „Visual Communication“ ausgelöst wurden und wie diese effektiv umgesetzt und verwertet werden können.

#### **Frage 3: Warum haben Sie sich für eine Zusammenarbeit mit einem Unternehmenstheater entschieden?**

Wir machen Dinge in unserem Unternehmen anders als andere Dienstleister im Gesundheitsmanagement. Dies betrifft auch die Kommunikation. Das Unternehmenstheater ist dafür konzipiert, dem Kunden auf eine ganz neue Art und Weise das Gesundheitsmanagement aufzuzeigen.

Das Thema ist bei uns sehr brisant. Daher war es gut, dass wir uns zusammengefunden haben. Es wurde nicht nur über das Gesundheitsmanagement geredet, sondern wir haben auch die Vorteile und Umsetzung detailliert aufgezeichnet. Gerade das bewährte Stück „Wenn die Akkus leer sind“ ist hervorragend dafür geeignet, unsere diesbezüglichen Vorstellungen und Ziele zu verdeutlichen.

**Frage 4: Hat das Unternehmenstheater Ihren Erwartungen entsprochen und wurden die gemeinsam diskutierten Problemfelder zufriedenstellend abgedeckt?**

Die Frage ist absolut berechtigt. Es war sicherlich nicht nur ein schöner Abend für die Zuschauer. Das Theaterstück erwies sich als hervorragendes Kommunikationsmittel, da sich die anwesenden Gäste und Zuschauer angesprochen und eingebunden gefühlt hatten. Mit einem gewissen Zeitabstand sollte eine weitere Aufführung in Erwägung gezogen werden, obwohl mit Kosten im fünfstelligen Bereich gerechnet werden muss.

**Frage 5: Was hat das Unternehmenstheater erreicht? Ist nach der Veranstaltung eine nachhaltige Wirkung vom Unternehmenstheater erkennbar? Wenn Ja, wie kann die Wirkung gemessen werden?**

An den Gesichtern der Zuschauer konnte man deutlich sehen, welchen Effekt das Unternehmenstheater erzeugt hat. Bei den meisten Anwesenden war eine sichtliche Nachdenklichkeit zu erkennen. Sie fühlten sich eindeutig angesprochen. Nach der Vorstellung wurden etliche Diskussionen geführt, wie die spielerisch unterbreiteten Vorschläge und Empfehlungen nachhaltig verwirklicht werden können. Auf jeden Fall hat das Theaterstück eine positive Wirkung erzielt, wie sie vom Management gewünscht wurde.

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurde, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname