

## Alles nur Theater?

**Kündigungen, Kompetenzverlust, Umzug – Veränderungen im Unternehmen und ihre möglichen Folgen verängstigen viele Mitarbeiter. Häufig greifen Manager deshalb auf die Dienste professioneller Schauspieler zurück, die der Belegschaft die Angst vor dem Neuen nehmen sollen.**

Von Adrienne Lochte

Es ist P-Tag 2007, die Energie Baden-Württemberg (EnBW) AG hat eingeladen, und 350 Mitarbeiter sind gefolgt, die vor allem eines gemein haben: nicht die allerbeste Laune. Ja, mehr noch, die Angestellten der Personalsparte des Unternehmens, sogenannte „Personaler“, die der Ehrentag mit dem „P“ zu würdigen weiß, fürchten um ihre Jobs, die sich im Zuge neuer Aufgabenstellungen verändern werden. Wie es weitergeht, will das Unternehmen seinen Mitarbeitern auf der Tagung im Theaterhaus in Stuttgart verraten. Daher kaut so mancher am Montagmorgen um acht im Foyer der schwäbischen Spielstätte sichtlich lustlos auf seiner Brezel herum. Jedoch nicht lange. Ein Ruf geht um: „Sie sind heute die Hauptperson!“ Erstaunt schaut der jeweils so titulierte Mitarbeiter in die Gesichter von drei fröhlichen Gestalten, kurz darauf steckt er mit dem Kopf in einem goldenen, barock anmutenden Rahmen und hält dann ein Polaroid-Foto in Händen, auf dem zunächst alles schwarz aussieht, bis sein unwillkürlich lachendes Gesicht erkennbar wird. Eine Wandlung, die auf Wunsch der Organisatoren für diese Tagung symbolisch sein könnte.

Um die Belegschaft zu einer neuen, positiven Geisteshaltung gegenüber den geplanten Veränderungen zu bewegen, haben die Personalverantwortlichen der EnBW frischen Wind nicht gescheut. Sie ließen ihn mit der „Steifen Brise“ aus Hamburg ins Ländle kommen, eine Improvisationstheatergruppe, die sich darauf spezialisiert hat, aktuelle oder gar brisante Themen in Unternehmen spontan auf die Bühne zu bringen. „Wir dürfen die Dinge ausspre-

chen, die die Mitarbeiter nicht sagen können“, bringt es Torsten Voller, Geschäftsführer der „Steifen Brise“, auf den Punkt. Im spontanen Spiel werde oft genau der Kern des Problems getroffen. Das Publikum reagiere ebenso unzensiert wie die Spieler. Praktiziert hat er diesen Ansatz bereits bei Beiersdorf, Jägermeister und der Deutschen Bank. Für den gelernten Bankkaufmann und Pädagogen war das Theaterspiel bis vor vier Jahren lediglich ein Hobby. Seit aber immer mehr Unternehmen die Vorzüge des Improvisationstheaters in der Personalentwicklung entdeckten, leitet er die „Steife Brise“ gemeinsam mit seinem Partner Thorsten Brand hauptberuflich.

Für die Künstler, die sonst gewohnt sind, um ihre Gagen hart zu kämpfen, sind solche Engagements zumeist äußerst lukrativ: Für einen Auftrag springt schon mal ein fünfstelliges Honorar heraus. Entsprechend groß und unübersichtlich ist der Anbietermarkt in Deutschland, zumal nicht einmal die Begriffe – Business-Theater, Unternehmenstheater – einheitlich angewendet werden und sich hinter ihnen auch unterschiedliche Methoden und Ansätze verbergen können.

### Wurzeln in der Antike

Im Grunde hat es diese Form des Schauspiels schon bei den alten Griechen gegeben, für die das Theater stets ein Teil des politischen Lebens und des öffentlichen Diskurses war. Im engeren Sinne liegt der Ursprung des „Unternehmenstheaters“ aber in Frankreich, wo Aufführungen in Wirtschaftsbetrieben eine längere Tradition haben und sich inzwischen fast jedes größere Unternehmen dieser Form des Schauspiels bedient. In Deutschland begannen Unternehmensberater Ende der achtziger Jahre, das Theater als Instrument zu entdecken, um Mitarbeitern Inhalte emotional zu vermitteln. 1997 fand zum ersten Mal ein internationales Festival „Business goes Theater“ in Hof statt. Vor allem nach dem Zusammenbruch des Neuen Marktes zu Beginn des Jahrhunderts hätten viele Unternehmen das Theater schätzengelernt, sagt Wolfgang Lüchtrath, Kopf der Gruppe „Die Königs“. Zuvor habe es allenfalls als „Bespa-

ßungsprogramm“ gedient. Lüchtrath glaubt, dass das Geschäftsmodell, die Mitarbeiter auf diese Weise in Entscheidungsprozesse einzubinden, an Bedeutung gewinnen wird: „Denn der Wert der Mitarbeiter wird mit dem Fachkräftemangel steigen.“ Einige Ensembles haben sich mittlerweile im deutschsprachigen Raum als Anbieter für größere Unternehmen etabliert, darunter das Improtheater Emscherblut aus dem Ruhrgebiet, Isar 148 und VitaminT 4 change aus München, das Lüdemanntheater in Kiel, Scharlatan in Hamburg und das BusinessTheaterWien. Zur Aufführung kommt es auf Wunsch der Unternehmensleitung, sie findet vor einer bestimmten Gruppe von Mitarbeitern statt, und die Teilnahme ist in der Regel nicht freiwillig, sondern als Arbeit definiert.

Wie auch im Falle EnBW, wo Projektleiter Guido Lessner für das Business-Theater als Kommunikationsform plädiert hat, um den Beschäftigten die Umstrukturierungspläne nahezubringen. Es passe in das Gesamtkonzept („Bottom-up-Ansatz“), in dem es darum gehe, Mitarbeiter „mitzunehmen“, sie möglichst aktiv in den Veränderungsprozess einzubinden, anstatt ihnen die Entscheidungen einfach aufzudrücken. „Es ist die moderne Form des Hofnarrenprinzips. Die Spieler halten uns den Spiegel vor und nehmen vielen Themen den Schrecken“, sagt Lessner. Bis zur Kündigung reicht die Themenpalette der EnBW zwar nicht. Furchteinflößend erscheint vielen Mitarbeitern aber das geplante Shared Service Center, in dem alle administrativen Tätigkeiten gebündelt werden sollen. Dazu sollen die Prozesse künftig weniger papierlastig sein, Personalakten zum Beispiel digital erfasst, Bewerbungen nur noch online entgegengenommen und Urlaubsanträge direkt in den PC eingetippt werden. Kritiker vergleichen die neue Organisationsform mit einem „Callcenter“, was nach Ansicht der Reformer nicht zutrifft. Fakt ist, dass auf die Mitarbeiter neue Tätigkeiten zukommen und manchmal durch Verlagerung der Zuständigkeiten ein Umzug droht.

Personalvorstand Bernhard Beck sieht die Ursache der damit verbundenen Ängste seiner Mitarbeiter vielmehr in der Natur des

Haubachstraße 80  
22765 Hamburg  
Tel 040 - 87 87 96 69 - 0  
Fax 040 - 87 87 96 69 - 9  
info@steife-brise.de  
www.steife-brise.de





Menschen begründet, zu der ein „gewisses Beharrungsvermögen“ gehöre. Der P-Tag sei für ihn daher eine Gelegenheit, zu testen, wie gut die Personalverantwortlichen in der Lage seien, Veränderungsprozesse zu leben.

Worum es geht, bekommt jeder Einzelne schon vor Beginn des Programms zu spüren. Die Stühle im Theatersaal stehen mit dem Rücken zur Bühne und müssen um 180 Grad gedreht werden. Eine Aufgabe, die, von den drei Schauspielern und dem Musiker der „Steifen Brise“ launig angeleitet, von Gelächter begleitet wird und Bewegung in den Saal bringt. Die vielleicht nicht allen bewusste Botschaft fasst Thomas Wieland, mitverantwortlich für das neue Geschäftsmodell, zusammen: „Wenn jeder seinen Platz behält, sich aber bewegt, dann kommt es nahe an das, was im Personalbereich passiert.“ Wie die Mitarbeiter dazu stehen, kann Arbeitsdirektor Beck beobachten: Die meisten streben beim Einzug in die Halle zu den Stühlen in der Mitte, dorthin also, wo die zu erwartenden Veränderungen zwangsläufig am geringsten ausfallen.

### Workflow als Waffe

Beobachten ist auch eine wichtige Aufgabe der Trainer. Wie ist die Stimmung während der Vorträge der EnBW-Manager, die mit den Auftritten der Schauspieler abwechseln? Wovon reden die Leute? Obwohl vor der Veranstaltung ausführliche Vorbereitungsgespräche stattgefunden haben, sind die inhaltlichen Erläuterungen der Führungskräfte, etwa zum Projektstatus, für die Impro-Gruppe weniger interessant. „Davon verstehen wir nur Bahnhof, aber das ist unsere Stärke“, sagt Schauspieler Ralf Schmitt. Was er damit meint, wird klar, als Torsten Voller beim nächsten Auftritt das Publikum um Fremdwörter bittet, die nur firmenintern verständlich seien: „CRM“, „Caseworker“, „Workflow“ bekommt er zu hören. Die Begriffe tauchen in der nächsten Szene der nunmehr zum „Bottom-up-Theater“ umgetauften „Steifen Brise“ auf, einer Szene, die zur Zeit der Landesfürsten spielt, weil es diese bei der EnBW, wie Voller weiß, heute noch gibt: Der Landesfürst schwingt seinen Säbel, der zum „Workflow“ wird, beeindruckt mit diesem „stattlichen Gerät“ seine „Versprochene“, die ihn als „echten Caseworker“ lobt und ihr Herz durch ein „CRM-Ght“ endgültig

an ihn verliert. Die Zuschauer johlen, denn die zahlreichen Anglizismen hatten in den vergangenen Monaten für reichlich Ärger gesorgt.

Nicht weniger beeindruckt sind sie von der Schauspielerin Wiebke Wimmer und dem Musiker Markus Glossner, der sie am Klavier begleitet. In jeder vom Publikum verordneten Stilrichtung stimmen sie ein Liedchen an. Aus der ängstlichen Frage eines Mitarbeiters wird zum Beispiel ein Reggae, den Schwarze in Kongo trommeln: „Was passiert mit die einfache Mann?“ lautet der spontan komponierte Song, der einer Sorge Leichtigkeit ohne Lächerlichkeit verleiht.

Witzig und schlagfertig geht es auch beim Zettelspiel weiter. Die Personalverantwortlichen waren am Morgen aufgefordert worden, einen Satz niederzuschreiben, der sie in dieser Umstrukturierungsphase bewegt. Das Publikum soll jetzt einen Ort nennen, an dem man sich verlieben kann. „Tiefgarage!“, ruft ein Mann. „Stehen Sie bitte mal auf? Alles klar.“ Während der folgenden Flirtszene, in der zwei Schauspieler in die Rollen von EnBW-Mitarbeitern schlüpfen, ziehen sie immer wieder einen Zettel und bauen ihn in ihren Dialog ein: „Als ich Sie das erste Mal in der Kantine gesehen habe, dachte ich ... (Zettel:) Nichts bringt mich mehr um.“

Die Führungskräfte bekommen während der Veranstaltung die Meinungen ihrer Mitarbeiter ungefiltert zu hören. Solcherart verpackte Kommentare seiner Angestellten können Personalvorstand Beck aber nicht erschüttern. Als „weltberühmter Marionettenspieler“ landet er selbst auf der Bühne und lässt gemeinsam mit einer Sachbearbeiterin seines Ressorts, die er im Spiel geschickt zu seiner „Kolligin“ wachsen lässt, die Puppen tanzen. „Es war genial“, kommentiert er den Job der „Steifen Brise“ in seiner Abschlussrede. Sie habe gezeigt, wie man mit kreativen Lösungen und im Team aus schwierigen Situationen herausfinde. „Wenn Veränderungen so viel Spaß machen, freue ich mich auf die nächsten Wochen!“, ruft er seinen Leuten zu. Jene haben zumindest alle gemeinsam gelacht. Die Sorgen sind durch das Theaterspiel nicht unbedingt kleiner geworden, aber, bemerkt eine Mitarbeiterin: „Es stimmt positiv, dass die Führungskräfte unsere Ängste ernst nehmen.“



### „Caseworker“ bei der Arbeit:

Die Theatergruppe „Steife Brise“ versucht, Personalverantwortlichen der EnBW die Angst vor Umbauten zu nehmen und sogar die Lust an Veränderungen zu wecken. Mit der Persiflage auf die vielen Anglizismen in der Managersprache bringen sie zumindest die Zuschauer zum Lachen.

Foto