

# Trainer- Kontakt-Brief



Das Kontakt-forum für Trainer/innen

37

Trainertreffen Deutschland - Tel. 05121 - 26 53 36 - www.Trainertreffen.de - Dezember 2001 - Februar 2002 - 10.Jg.

## Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **Trainertreffen-News**
- 6 **News**
- 10 **Trainingsthemen:** FISH! goes Europe, Birgit Tali Menne
- 11 **Methodik:** Klärung von Zielen und Verantwortlichkeiten im Einzelcoaching, R. Jäger
- 13 **Training & Recht:** Schuldrechts-Reform 2002, Dr. Kai Stumper, R.A.
- 14 **Werkzeuge:** Erfahrungen erfolgreicher Trainer mit TrainPlan®
- 15 **Trainerversorgung:** Alle Jahre wieder..., Edit Frater
- 16 **Professionalisierung:** Das Kompetenzprofil des Trainers, Martin Lehner und Falko Wilms
- 17 **Messen:** Bildungsmesse 2002 Köln
- 18 **Forum:** Auftragstrainings: Geniales System oder Betrug am Kunden, Kaj-Arne Hennig
- 19 **Organisationsentwicklung:** Warum Top down-Ansätze scheitern, Holger Schaar
- 20 **Networking:** (3) Schaffen Sie die Basis für exzellente Zusammenarbeit, Ulrike Wikner
- 21 **Netzwerke:** StrategieForum e.V.
- 22 **Test-Center:** Trainer Toolbox: Szenen eines Verkaufsalldtags, Heinz Kraft
- 23 **TT-Service-Partner**
- 27 **Marktplatz:** Suche & Biete, Impressum
- 28 **Trainerliteratur**
- 30 **Leserrezension:** Hans-Dietrich Krefit: Das Humanpotenzial
- 31 **Gesundheit:** Das Burnout-Syndrom, Gabriele Raimer
- 32 **Trainer-Agentur**
- 33 **Trends:** Trends in der beruflichen Weiterbildung, Renate Richter
- 35 **Methodik:** Abwehrhaltungen im Seminar, Gabriele Dohndorf-Metsch
- 36 **Trainerfortbildung:** Ausbildung für Berater bei Neuland & Partner
- 37 **Veranstaltungskalender**
- 48 **Termine:** Trainertreffen Deutschland

## Beilagen

- BILDUNGSMESSE 2002
- ED-Film
- Financial Times Deutschland
- MACHWÜRTH-TEAM
- Schönherr Bindesysteme
- WEITERBILDUNG 21 - Programm



## Unternehmens- theater

Stefani Theis und  
Roland Voß

### Zwei Ansätze

Gezielte Veränderungen in Unternehmen bedürfen spezifischer Interventionen. Eine Interventionsform, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist das Unternehmens-theater. Zum Teil wird sie jedoch noch als kulturelle Auflockerung im Rahmen von betrieblichen Großveranstaltungen verkannt. Bei professionellem Einsatz bietet sie hingegen die Möglichkeit, neue Zugänge zu komplizierten Problemlagen in Unternehmen zu eröffnen; häufig gerade in solchen Situationen, in denen klassische Interventionstechniken an Widerständen scheitern. Voraussetzung dafür ist aber nach der Erfahrung der AutorInnen die Einbindung des Unternehmens-theaterprozesses in den übergeordneten Veränderungs- bzw. Beratungsprozess.

Unternehmens-theater ist keine klar definierte Methode, sondern vielmehr ein ganzes Bündel unterschiedlichster Verfahren aus dem Umfeld des Theaters. Es ist die Aufgabe der AuftraggeberInnen eines Veränderungsprozesses, gemeinsam mit der Unternehmensberatung und gegebenenfalls eines Unternehmenstheaters herauszufinden, ob für ihre spezifische Problemlage eine spezielle Unternehmenstheatermethode zielführend sein kann.

Aus der Sicht der Unternehmensberatung lassen sich die zahlreichen Verfahren des Unternehmenstheaters grob in zwei Hauptströmungen unterteilen.

Zum Einen gibt es einen weit verbreiteten Ansatz, der sich im wesentlichen aus dem Schauspiel herleitet. Nach der Auftragsklärung folgt eine intensive Recherche, durch Gespräche mit Organisationsmitgliedern aus allen Hierarchieebenen. Anschließend wird speziell für die AuftraggeberInnen ein Theaterstück geschrieben, mit professionellen SchauspielerInnen einstudiert und in angemessenem Rahmen den Mitgliedern des Unternehmens präsentiert. Der Nutzen für die KundInnen liegt in einer präzisen Inszenierung einer externen Perspektive. So wird dem Unternehmen auf zum Teil humorvolle, zum Teil geistreiche Art und Weise der Spiegel vorgehalten und Impulse für eine erwünschte Veränderungsdynamik gesetzt. Die Herausforderung besteht darin, sehr exakt die kulturellen Besonderheiten und speziellen Problemlagen des Unternehmens zu erfassen. Zum kritischen Erfolgsfaktor wird dabei, dass die ZuschauerInnen zwar sich und ihr Unternehmen wiedererkennen, sich aber nicht durch das Stück verletzt fühlen sollen.

Zum Anderen gibt es einen Ansatz, dessen Wurzeln in der Theaterpädagogik liegen. Bei diesem Ansatz spielen die MitarbeiterInnen eines Unternehmens unter professioneller Anleitung selbst Theater. Dabei werden, neben Methoden des klassischen Schauspiels, auch Arbeitsformen aus anderen Bereichen des Theaters eingesetzt. Sie können zum Beispiel dem Masken-, Puppen- oder Schattenspiel entnommen sein. Zum Teil werden sie kombiniert mit Verfahren, die aus der

Fortsetzung Seite 12

Gruppendynamik oder der Teamentwicklung bekannt sind. Das Besondere an dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die Analyse des Unternehmens von den eigenen MitarbeiterInnen durchgeführt wird. Auch das entstehende Produkt wird von ihnen mitentwickelt. Das erarbeitete Stück wird zum Abschluss eines Workshops oder eines längeren Probenprozesses häufig den anderen MitarbeiterInnen des Unternehmens vorgeführt.

Manchmal werden die entstandenen Präsentationen auch lediglich dem übrigen Teilnehmerkreis vorgestellt. Die für das Unternehmen relevanten Erkenntnisse werden in diesem Fall in anderer Form in den Veränderungsprozess eingebracht. Bei diesem Ansatz steht der Prozess der Auseinandersetzung im Vordergrund. Das resultierende Theaterstück lässt sich dementsprechend nicht mit dem Maßstab professionellen Schauspiels messen.

Neben diesen beiden Hauptströmungen gibt es einige Mischformen, die Elemente des einen Ansatzes mit Elementen des anderen Ansatzes verbinden. Exemplarisch sei an dieser Stelle das Forumstheater genannt, bei dem von professionellen SchauspielerInnen eine typische Problemsituation eines Unternehmens dargestellt wird und das Publikum die Chance hat, Problemlösungen vorzuschlagen und selbst auf der Bühne auszuprobieren.

## Unternehmenstheater ist eine Interventionsform

Unternehmenstheater ist jedoch kein eigenständiger Beratungsansatz, sondern lediglich eine Interventionsform. Das bedeutet, das Unternehmenstheater im Rahmen von organisationalen Veränderungsprozessen stets eingebunden sein muss. Die oben dargestellte Zweiteilung des Methodenspektrums samt einiger Mischformen bietet hohe Synergieeffekte zur Unternehmensberatung. Dies lässt sich mit einer auffälligen Parallelität zur Zweiteilung der Beratungsszene begründen. Auch hier stehen sich mit dem konzeptionellen Ansatz der klassischen Fachberatung auf der einen Seite und dem prozessorientierten Ansatz der Organisationsentwicklung auf anderen Seite zwei Hauptströmungen gegenüber. Ebenso gibt es zahlreiche Mischformen, die sich bemühen, die Stärken der verschiedenen Vorgehensweisen miteinander zu kombinieren.

Bisher ist jedoch gerade diese Verbindung von Beratung und Unternehmenstheater kaum am Markt zu erkennen. Zu häufig existieren sie noch unverbunden nebeneinander. Dadurch werden die durchaus großen Potentiale des Unternehmenstheaters nur zu einem Bruchteil genutzt.

Einen ersten Schritt zur Verbindung von Unternehmenstheater und Unternehmensberatung haben nun die Volkswagen Consulting und Olala Entertainment gemacht. Im Rahmen einer Qualifizierung für UnternehmensberaterInnen zum Thema Unternehmenstheater ist es gelungen, die Sensibilität von erfahrenen BeraterInnen für die Interventionsform zu erhöhen. Den TeilnehmerInnen ist dabei deutlich geworden, dass Unternehmenstheater der gleichen Professionalität bedarf wie jedes andere Instrumentarium der Unter-

nehmensberatung. Ihnen ist bewusst geworden, dass es im Interesse ihrer KundInnen nicht das Ziel sein kann, dass BeraterInnen schauspielern oder SchauspielerInnen beraten. Vielmehr geht es darum, dass BeraterInnen in den Situationen, in denen Unternehmenstheater die bestmögliche Intervention für die KundInnen darstellt, eine optimale Zusammenarbeit zwischen Beratung und Unternehmenstheater organisieren. Wenn dies in Zukunft etwas häufiger gelingt, dürfen sich die KundInnen in den Unternehmen freuen, dass das Interventionsinstrumentarium der Unternehmensberatung mit den Verfahren des Unternehmenstheaters um ein weiteres erfolgsversprechendes Element reicher geworden ist.

## Identität und Glauben

Was hat Theater, was andere Interventionsformen nicht haben? Und worin besteht die große Chance bei der Verknüpfung von Beratung und Theater? Aus der Geschichte des Theaters lassen sich die beiden Fragen anschaulich beantworten. Als Beispiel sollen die Mysterienspiele der Kirche und das höfische Theater dienen, im Besonderen das von William Shakespeare.

Die Mysterienspiele hatten die Aufgabe, der gläubigen Gemeinde eine lebendige Vergangenheit mit Bezug zur Realität zu geben. Bei den Osterspielen wurde der Leidensweg Christi der Gemeinde vorgespielt, deren Höhepunkt natürlich die Auferstehung war. Durch die Kraft des erlebbar gewordenen Wunders wurde das Unmögliche wahr. Nicht allein die Kraft des Wortes, sondern die lebendigen Bilder gaben der christlichen Gemeinde eine Geschichte, eine Identität und einen Glauben.

Übertragen auf organisationale Veränderungsprozesse, die oft mit einem Identitätsverlust einhergehen, läge die Aufgabe der BeraterInnen und des Unternehmenstheaters in der gemeinsamen Analyse der Geschichte des Unternehmens: Worüber hat sich das Unternehmen bisher definiert, liegt ein Werteverlust vor, sind neue Werte entstanden, werden diese überhaupt kommuniziert etc. Diese Analyse kann über Verfremdungen und Verdichtungen theatral umgesetzt werden. Für die Zielgruppe ist die Möglichkeit, sowohl Distanz zu halten als auch höchste Empathie zu empfinden, absolut notwendig. Wichtig ist, mit den AuftraggeberInnen und der Beratung den Zeitpunkt, den Ort, das Ziel und die anschließende Weiterverarbeitung zu klären.

## Der Narr als Berater

Beim höfischen Theater war der jeweilige Regent Auftraggeber eines speziell geschriebenen und einstudierten Stückes. Anlässe gab es genügend: Geburtstage, Hochzeiten, Empfänge etc. Die Besonderheit bei Shakespeare liegt in der Gestalt des Narren, der in den Komödien (aber auch in den Tragödien) unter anderem die Funktion des Beraters hat. Der Regent muss sich von dem Narren alles sagen lassen und das in höchster Reimkunst. Die Dialoge zwischen Regenten und Narren sind die Auseinandersetzung des Herrschers mit seinen Inkompetenzen bzw. dem Missverhältnis zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung. Für die ZuschauerInnen wird ein Veränderungsprozess in den Gedanken, der

Wahrnehmung oder dem Verhalten des Regenten sichtbar.

Auch hier liegt die Übertragung auf der Hand, die Figuren und das Szenario sind Platzhalter. Das Allerwichtigste ist die intensive Recherche und Auswertung, um den richtigen Ton, die richtige Sprache, den richtigen Konflikt etc. zu treffen. BeraterInnen legen andere Schwerpunkte in ihren Analysen und genau darin liegt das Ergänzende zum Unternehmenstheater: das System mit seinen Mechanismen und Bewegungsformen in der Gänze zu erkennen. Ohne die Einbindung in den gesamten Beratungsprozess verpufft die große Möglichkeit, die emotionale Seite des Veränderungsprozesses zu integrieren.

Daraus lässt sich eine erfolgsversprechende Zusammenarbeit zwischen Unternehmensberatung und Unternehmenstheater ableiten. Und wer wagt gewinnt!

## Veranstaltungen zum Thema:

Workshop „Theater als Instrument der Prozessberatung“, Leitung: Roland Voß/Stefani Theis, 17.-19.04.2002, Anmeldung über Stefani Theis, Olala Entertainment

Netzwerktreffen Theaterarbeit in Veränderungsprozessen, 26.02.2002, 16.00-19.00 Uhr, Thema: Kreativ-künstlerische Methoden in der Beratung, Referenten: M. Wortmann (Touch of Art), S. Hermanns (Kreativ Coaching), Ort: Trainings- und Weiterbildungszentrum Wolfenbüttel, Anmeldung über Stefani Theis, Olala Entertainment

## Literatur:

Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz, G. Schreyögg, R. Dabitz, Gabler-Verlag, ISBN 3-409-11480-7

Unternehmenstheater in der Praxis. Veränderungsprozesse mit Theater gestalten – ein Sachroman. P. Flume, K. Hirschfeld, C. Hoffmann, GablerVerlag, ISBN 3-409-11630-3

Roland Voß, Jg. 1971, Unternehmensberater der Volkswagen Coaching GmbH, Diplompädagoge mit Zusatzausbildungen in Spiel- und Theaterpädagogik und Systemischer Organisationsberatung. Arbeitsschwerpunkte: Organisationsentwicklung, Wissensmanagement, Unternehmenstheater.

Volkswagen Coaching GmbH  
Roland Voß  
Brieffach 1055/7, D-38463 Wolfsburg  
Tel. 05361-936459  
roland.voss@volkswagen.de

Stefani Theis, Jg. 1966, Gesellschafterin bei Olala Entertainment, Qualifikation: Schauspielerin, Zusatzausbildung in Beratung, Arbeitsschwerpunkte: Theaterarbeit für Organisationen (Unternehmenstheater) und Seminare.

Olala Entertainment  
Theaterarbeit für Organisationen  
Stefani Theis  
John-F.-Kennedy-Platz 8  
38100 Braunschweig  
Tel. 0531-2512640 oder  
Tel. 0531 – 515338 Head Office  
st@olala-entertainment.de  
www.olala-entertainment.de