

## „Drama in Ihrer Firma? Mit Unternehmenstheater zum Happy End“



*Liebe Leserinnen und Leser,*

als krönenden Abschluss des „Wonnemonats Mai“ ist es mir ein besonderes Vergnügen, Ihnen eine neue Methode der Unternehmenskommunikation vorzustellen: Unternehmenstheater. Damit können Sie Ihre Zielgruppen amüsieren und Mitarbeiter trainieren, aber vor allem können Sie genau die Schnittstelle zwischen institutionalisierter Kommunikation und Weiterbildung aktivieren, diesen Bereich

zwischen allen Stühlen, der als Organisationsentwicklung bezeichnet wird und sich häufig mit Anleihen aus der Trainingswelt in Form von bunten Moderationskarten, Flipchart und vielen zähen Meetings mit Projektgruppen und UnternehmensberaterInnen dahinschleppt, bis dann schließlich in einem gemeinsamen Kraftakt das neue Leitbild, der neue Haustarifvertrag, die neue Organisationsstruktur unter Schmerzen geboren ist – in dem Fall vor allem unter Kopfschmerzen. Es geht auch lustiger. Einfacher. Weniger kopfgesteuert. Und wenn wir den Anbietern glauben dürfen, ist die Methode effektiver als der status quo und dabei sogar preisgünstig. Es ist Zeit, sich das Unternehmenstheater näher anzusehen.

Kleiner Rückblick. Vor sieben Jahren konnte ich in meinem Benchmarking bei den synergetischen Methoden des lernenden Unternehmens gerade einmal zwei notieren: Die „Work-out“-Methode bei General Electric und die sogenannten „Kempfenhausener Gespräche“ bei der Hypobank, heute Hypovereinsbank. Ich nannte das zugehörige Benchmark „institutionalisierte Selbstreinigung durch Veranstaltungen“. Unter dieses Etikett passt meines Erachtens auch das Unternehmenstheater. Die Methode hat das Potenzial dazu, zu einem eigenen Standard in dem Werkzeugkasten der Organisationsentwicklung zu werden: Sie lässt sich klar abgrenzen von dem Vorhandenen, sie ist ganzheitlich, sie ist mit vertretbarem Aufwand realisierbar und sie wirkt. Die Wirkung kann ich bisher nur gefühlsmäßig bescheinigen, unter anderem durch mein privates Interesse an Improvisationstheater, das seit etwa zwei Jahren an und in mir selbst wirkt. Aber die wissenschaftliche Begleitforschung ist in der Szene bereits unterwegs, um die Effektivität der Methode Unternehmenstheater mit Zahlen und Daten zu belegen. Woher ich diese aktuelle Information habe? Ich freue mich, dass ich als Experten für dieses Gespräch Guido Hornig gewinnen konnte, einen Mann der ersten Stunde im Unternehmenstheater.

Und nun aber wirklich: Vorhang auf!

Ihre

## „Unternehmenstheater: Neue Drehbücher für den Weg zum betrieblichen Erfolg“

**wortstark:** Herr Hornig, Sie bieten die Leistung „Unternehmenstheater“ an und haben auch ein Buch darüber geschrieben. Sie machen einen Job, unter dem sich viele Leute wahrscheinlich wenig vorstellen können. Doch bevor wir das Geheimnis lüften: Wie kamen Sie selbst aufs Unternehmenstheater?

**Hornig:** Also erstmal: Meine Beziehung zum Wort ist durchaus gespalten. Ich war in meinem „ersten Leben“ Maschinenbauingenieur. Bei der Markteinführung einer patentierten Erfindung von uns hatte ich 1994 die Aufgabe, die Mitarbeiter zu schulen. Dabei setzte ich Übungen aus dem Improvisationstheater ein, was ich hobbymäßig besuchte. Ich stellte fest, es macht den Ingenieuren Spaß, macht die ganze Atmosphäre lockerer, aber nicht nur lockerer, sondern die Konzentrationsfähigkeit und Merkfähigkeit waren viel höher. Am Schluss lief nicht nur die technische Weiterbildung, auch die ganze Markteinführung mit der neuen Methode dermaßen gut, dass ich 1995 mit Freunden gemeinsam eine Theaterfirma gründete, die sich auf so etwas spezialisierte. Das Unternehmen hat sich dann 2002 aufgeteilt und seit der Zeit bin ich selbstständig. Das war ein Schritt, sich als Ingenieur auf so was Weiches, Wackliges wie Theater einzulassen! Aber ich habe das gemacht aufgrund der Erfahrung, dass die Techniker oft auch nicht sehr stabil sind, wenn sie mit ihren Kunden umgehen. Der ganze Hintergrund aus dem Ingenieursdasein fließt heute natürlich immer noch an vielen Stellen in das THEATER-INTERAKTIV ein.

**wortstark:** Hm, das ist wirklich ein interessantes Schlüsselerlebnis. Aber als wortstarker Mensch möchte ich wissen: Wieso ist Ihre Beziehung zum Wort gespalten?

**Hornig:** Für Ingenieure ist das Wort Mittel zum Zweck. Und für Künstler kann es auch der Sinn selbst sein. Auch die Schönheit des Wortes spielt für Ingenieure meistens nur eine untergeordnete Rolle. Aber das bezog sich jetzt auch auf meine Antworten hier... (lacht)

**wortstark:** (lacht) Oh, ich leide... Dann müssen Sie ja froh sein, dass Sie mit wortstark reden und ich Ihre Antworten anschließend verschönere!? (lacht) Nein, also im Ernst: Ich kann Ihnen wirklich gut folgen. Lassen Sie uns bei den Worten bleiben: Sie sprechen von „Unternehmens-theater“, andere von „Business Theater“. Wo ist der Unterschied?

**Hornig:** Wir nennen uns „Unternehmenstheater“ aus juristischen Gründen, weil „Business Theater“ geschützt ist als Marke. Aber nachdem ja eine konsequente Übersetzung aus dem Englischen eigentlich „corporate theatre“ heißen müsste, wollten wir den Begriff sowieso nicht übernehmen. Er wäre im deutschen Sprachraum nicht gerade selbsterklärend. Aber es gibt auch noch einen inhaltlichen Unterschied. Wir bieten über inszeniertes Theater hinaus einige Formen an, wo die Teilnehmer sehr stark einbezogen werden, und nennen uns deshalb „THEATER-INTERAKTIV“. Beim inszenierten Theater könnte die Show sozusagen auch ohne die Zuschauer abspielbar sein. Wir sind dagegen mit vielen unserer Kunden der Meinung, dass das nicht unbedingt zum partizipativen Führungsstil passt. Auch der Chef weiß mal nicht, was er sagen soll. Die Probleme, die gelöst werden müssen, sollen außerdem von allen gemeinsam angegangen werden, von der Belegschaft oder von der Führungsriege. Da entsteht eine Diskussion untereinander.

**wortstark:** Wie läuft so ein Unternehmenstheater dann praktisch ab?

**Hornig:** Man kann zum Beispiel wunderbar eine kritische Servicesituation auf der Bühne darstellen und dann sind die Teilnehmer an der Reihe, aus ihrem Alltagserfahrungsschatz Lösungen zu erarbeiten, unter Anleitung. Die setzen die Schauspieler dann gleich um. So lassen sich wie in einem Labor Lösungen ausprobieren. Am Kunden kann man nicht herunkritisieren, dem kann man kein anderes Verhalten beibringen. Es ist nur möglich, den Servicemitarbeiter in seiner Haltung und seinem Verhalten zu ändern. Die Kleingruppen erarbeiten im nächsten Schritt Lösungsdrehbücher und die werden von den Schauspielern dargestellt. Manchmal wollen

Vom Ingenieur

zum Trainer ...  
vom Hobby-  
Schauspieler...

zum Theater-  
unternehmer.

Worte als Mittel  
zum Zweck vs.  
schöne Worte

Begriffsklärung:  
Unternehmens-  
theater/  
Business-Theater

juristische +  
sprachliche  
Aspekte

Beispiel für prak-  
tischen Einsatz:  
Servicesituation

Teilnehmer selbst auf die Bühne. Die spielen sich selbst, das ist keine Rolle. Trotzdem können sie dabei mal etwas Neues ausprobieren.

Und es ist beim Theater auch so leicht möglich, Zeitsprünge zu machen, oder Zeitraffer. Oder mal gedanklich zu dem Teilnehmer nachhause zu gehen und zu fragen: Was sagt denn die Frau dazu oder der Mann? Oder sich den Außendienst vorstellen und den einbeziehen. Das ist das Spannende am Theater, dass sich hier die Dinge entwickeln. Es ist anders als beim Film oder bei einer Powerpoint-Präsentation, da müsste man alles im Vorfeld schon wissen. Mit dem, was da auf die Bühne kommt, identifizieren sich die Teilnehmer extrem und das ist hochaktuell. Würden wir vorher sagen, wir machen jetzt Rollenspiele mit 120 Leuten, dann würden alle sagen „Nein, von uns geht doch keiner auf die Bühne!“ Wir wollen das nicht provozieren, das ist nicht das Ziel. Aber es passiert, dass Teilnehmer intensiv eingreifen.

**wortstark:** Verstehe. Die Zuschauer werden also Regisseure und manchmal auch selbst Darsteller. Ich würde jetzt gerne stärker fokussieren auf die Unternehmenskommunikation: Was kann ich denn mit dem interaktiven Theater konkret machen?

**Hornig:** Wie wir in unseren drei Broschüren beschreiben, ist interaktives Theater einsetzbar für 1. Events, also als reine Unterhaltung, dann 2. für die Personalentwicklung im Rahmen von Weiterbildung und schließlich 3. für die Organisationsentwicklung insgesamt.

**wortstark:** Auch in der Reihenfolge, von der Intensität her?

**Hornig:** Nein, ich weiß nicht, ob man das jetzt in eine Reihenfolge bringen muss. Das existiert auch parallel. Und ich finde es auch gefährlich, zu sagen „damit kann man Organisationsentwicklung“ machen. Als einzelnes Werkzeug könnte man mit Unternehmenstheater genauso wenig OE machen wie man mit SAP ein Unternehmen strukturieren kann. Man braucht die anderen Prozesse und Werkzeuge auch alle. Aber was man mit interaktivem Theater gut kann, ist mit großen Gruppen sehr tief einsteigen in die Trainingsphase, was mit anderen Methoden nicht so intensiv gelingt.

**wortstark:** Großgruppen... was heißt das konkret für Sie?

**Hornig:** 60 bis 350 Leute. Es geht aber auch mit 12 Leuten. Wenn wir die Methode selbst üben, dann sind wir ja auch nur acht Schauspieler.

**wortstark:** Apropos: Wie groß ist Ihr Team?

**Hornig:** Wir sind insgesamt 20 Mitarbeiter. Vier Gesellschafter, zwölf Schauspieler, darunter zwei freie Projektleiter und vier Teilzeit-Bürokräfte für Marketing/ Veranstaltungsorganisation.

**wortstark:** Aha. Nächste Frage: Welche Formen von Unternehmenstheater gibt es?

**Hornig:** Ich zähle sie mal auf. Es gibt „SpiegelTheater“. Da mischen sich die Schauspieler während einer Veranstaltung unters Volk und zeigen anschließend, „wie es wirklich war“, natürlich etwas humorvoll überspitzt. „Improvisationstheater“ bietet rasante Unterhaltung aus dem Stegreif, direkt bezogen auf den jeweiligen Unternehmensalltag. „Themenorientierte Improvisation“ ist eine interaktive Methode für Seminare und Events mit großen Gruppen. Beispielsweise will ein Unternehmen mit Führungskräften Konflikt-Mitarbeitergespräche trainieren. Wir unterstützen dies durch Darstellung von typischen oder problematischen Situationen auf der Bühne, immer in Interaktion mit den Teilnehmern. Unser Moderator vermittelt zwischen Schauspielern und Teilnehmern durch Zwischenfragen und kann das Geschehen steuern. Die Teilnehmer erarbeiten selbst Lösungen, die wir dann auf der Bühne darstellen. Im „Do-it-yourself-Theater“ kann Teambuilding stattfinden oder Leitbildverankerung. Da arbeitet ein Theatercoach mit bis zu 40 Teilnehmern und die führen dann ein selbst entwickeltes Stück aus ihrem Unternehmensalltag auf. Und bei „Inszenierungen“ schreiben wir nach Vorgaben des Auftraggebers ein Stück und unsere Schauspieler bringen das auf die Bühne, was in dem Unternehmen Thema ist und bearbeitet werden soll.

Nur beim Theater so leicht möglich: Zeitraffer, Zeitsprünge, Ortswechsel, Perspektivenwechsel

Verwendung in der UK:

Event/ Unterhalt. Personalentwickl. Organisationsentw.

Warnung vor ausschließlicher Anwendung

Für Großgruppen von 60 – 350 Personen

Formen:

„SpiegelTheater“

„ImproTheater“ „TOI“

„Do-it-yourself-Theater“

„Inszenierung“

**wortstark:** Danke. Jetzt haben wir mal so einen Vorgeschmack bekommen, was Unternehmenstheater ist und wie es ablaufen kann. Könnten wir auch über Grenzen und Risiken sprechen? Wann ist diese Methode nicht zu empfehlen?

**Hornig:** Der Erfolg von Unternehmenstheater hängt von der Identifikation des Publikums ab mit dem, was auf der Bühne passiert. Es gibt ja seit der Antike zwei Arten von Theater: das zum Lernen und das Künstlerische. Mit der Kunst muss sich das Publikum nicht unbedingt identifizieren, aber mit dem Lernen schon. Und das Lernen beruht auf persönlicher Betroffenheit und Motivation. Neulich hatte ich zum Beispiel einen Verlag, der Journalisten zu einem Unternehmenstheater einladen wollte, um dadurch wieder mehr jugendliche Leser zu gewinnen. Da wäre das Theater vor den falschen Leuten abgelaufen, denn die Journalisten identifizieren sich doch gar nicht mit der Thematik. Man hätte die Jugendlichen als direkt Betroffene direkt involvieren müssen, um mehr über ihre Kritik und Wünsche zu erfahren. Mit den Journalisten hat man eine Instanz dazwischen geschaltet und so nur die Perspektive der „Vermittler“. Ein weiteres Risiko ist der Wunsch der Auftraggeber, einen „idealen“ Mitarbeiter zu zeigen, der dann immer vorführt, wo´s langgeht. Das ist manipulativ und es bringt gar nichts, den Leuten sagen zu wollen „Ihr müsst so sein“. Es geht stattdessen darum, mit den vorhandenen Fähigkeiten Ziele zu erreichen, denn genau diese Fähigkeiten stehen im Alltag ja auch zur Verfügung, nicht mehr und nicht weniger.

**wortstark:** Genau die stehen ja im Alltag auch zur Verfügung. Das ist angekommen.- Zum Thema Erfolg gehört auch der entsprechende Nachweis. Wie gehen Sie beim betrieblichen Theaterspielen damit um?

**Hornig:** Das Problem ist: Man kann nicht herausfinden, was ohne die Maßnahme passiert wäre. Im Alltag beraten wir sehr intensiv und dann bekommen wir schon ein Gefühl dafür, ob wir mit der Methode das Ziel des Kunden erreichen können oder nicht. Wir wollen nicht einfach nur verkaufen, sondern anschließend begeistert weiterempfohlen werden, deshalb lehnen wir durchaus auch mal Aufträge wie im oben beschriebenen Fall mit dem Verlag. Aktuell haben wir eine Kooperation mit Price Waterhouse Coopers, wo die Teilnehmer am Unternehmenstheater vorher und sechs Wochen nachher befragt werden, um wissenschaftlich auswertbares Material für den Erfolgsnachweis zu bekommen.

**wortstark:** Das würde mich dann auch interessieren, ja? - Was die Leserinnen und Leser jetzt und heute interessieren wird, sind Ihre Preise. Was kostet Unternehmenstheater?

**Hornig:** Ein halber Tag Do-it-yourself-Theater kostet inkl. Spesen deutschlandweit ab EUR 990,-. Ein Einsatz des Spiegeltheaters mit drei SchauspielerInnen und einem Musiker kostet EUR 5.040,- einschließlich telefonischer Beratung, Übernachtung und Spesen. Diese Preise enthalten jeweils schon einen Frühbücherrabatt von 10%, den wir bei Buchungen von mindestens drei Monaten im Voraus geben. Aber das sind nur Richtwerte, wir schreiben sowieso jedes Mal ein individuelles Angebot.

**wortstark:** Prima. Ihr Schlusswort?

**Hornig:** ... ist ein Appell an alle Prozessbegleiter: Haben Sie Mut zur Arbeit in größeren Gruppen, vor allem, wenn es um Verhaltensaspekte geht – das ist nebenbei auch günstiger.

**wortstark:** Aha, also ein „think big“ und eine neue Methode für die Unternehmenskommunikation: Das ist üppiges Grün für dieses Arbeitsfeld. – Herr Hornig, Danke für dieses Gespräch!

*Sie erreichen Guido Hornig unter [Guido.Hornig@theater-interaktiv.de](mailto:Guido.Hornig@theater-interaktiv.de) + Tel. 089 – 54847590.*

Sponsor: ambranet webdesign & internetberatung, Mainz. Dr. Susanna Künzl,  
Tel. 06131 – 831967, E-Mail: [service@ambranet.de](mailto:service@ambranet.de), URL: [www.ambranet.de](http://www.ambranet.de).

Grenzen/ Risiken:

Publikum muss  
direkt betroffen  
sein

Bitte keinen  
Musterschüler!

Erfolgsnachweis?

Beratung im Vor-  
feld reduziert  
Misserfolge

wissenschaftl.  
Auswertung läuft

Preise ab EUR  
1.000,- aufwärts

