

Peter Flume

Die Weiterentwicklung der TOI: Changetheater

In Falko von Ameln & Josef Kramer (2007)

Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. Berlin: Springer. S. 223-226



Organisationen in Bewegung bringen

Handlungsorientierte
Methoden für die Personal-,
Team- und Organisations-
entwicklung

**Peter Flume**

Die Weiterentwicklung der TOI: Changetheater

Peter Flume, mehrfacher Buchautor, seit 1989 selbstständig als Rhetorik- und Kommunikationstrainer. 1997 Mitgründer des Münchner Unternehmenstheaters VitaminT. Lehrauftrag für kreative Techniken und Inszenierungen an der Universität Hildesheim.

Kontakt: Peter Flume, VitaminT, Euckenstraße 17, 81369 München, Deutschland, Tel. ++49 (0)700-VITAMINT, Web www.vitamint4change.de.

Im Laufe der Jahre wurde die von VitaminT entwickelte themenorientierte Improvisation (TOI) durch die Gesellschafter von VitaminT4change, Markus Berg, Tiziana Bruno, Peter Flume und Elisabeth Ostermann, weiterentwickelt. Wesentliche Veränderungen umfassen eine Reduktion der Interaktionstechniken mit dem Publikum auf das »Stopp«, das dem Publikum die Möglichkeit gibt, die Szenen anzuhalten und in einem »Replay« verändert nochmals zu starten, sowie auf den heißen Stuhl, der es den Spielern ermöglicht, ihre inneren Haltungen und Einstellungen im Dialog mit den Zuschauern deutlich zu machen.

Szenische Techniken wie z. B. wahre Gedanken und Träume finden sich in dieser modernen Weiterentwicklung der TOI nicht mehr. An deren Stelle ist der verstärkte emotionale Ausdruck durch den rollen- und charaktersicheren Schauspieler getreten und es werden ergänzend abstrakte Figuren eingesetzt, die poetisch in das Spiel eingreifen und damit die Emotionalität durch Abstraktion verstärken.

Im Changetheater sind nunmehr andere Ansätze aus Großgruppeninterventionstechniken integriert, wie der Einsatz von Fishbowls, die es ermöglichen, im großen Rahmen engagierte Diskussionen zu führen.

Die von VitaminT heute eingesetzte Form improvisierter Theaterarbeit ist damit harmonischer an die Anforderungen von Changeprozessen angepasst und optimiert die Beteiligungsprozesse des Publikums am Geschehen, so dass Gruppengrößen von über 400 Teilnehmern realisiert werden, ohne die Qualität und Intensität zu reduzieren. Ein Changetheater dauert in der Regel 1 Tag.

Changetheater durch VitaminT

Mit der im folgenden Beispiel beschriebenen Weiterentwicklung der TOI hat VitaminT den Sprung von der rein aus dem Theater kommenden punktuellen Intervention hin zu einer prozessorientierten Beratungs- und Trainingsmethode vollzogen.

➤ Fallbeispiel

Das Leitbild in die IT integrieren

Ausgangssituation

Ein Unternehmen der Versicherungsbranche mit eigenem IT-Rechenzentrum hatte ein neues Leitbild eingeführt. Dabei wurde das für den gesamten Konzern entwickelte Leitbild an die Bedürfnisse der IT angepasst. Die bisherigen Maßnahmen seit Vorstellung des Leitbilds hatten jedoch nur zu Haltungen geführt wie: »Das ist doch nichts Neues, das machen wir doch schon immer so«, »Die

Führungskräfte sollen das Leitbild doch erst einmal selber vorleben, bevor sie uns damit auf die Nerven gehen« oder »Was soll der Quatsch, es geht doch nur darum, dass Kosten sparen jetzt auch im Leitbild steht und damit der Druck weiter erhöht wird«. Zielsetzung bei Beauftragung von VitaminT war es, mittels Changetheater an der Einstellung dem Leitbild gegenüber zu arbeiten und zu erreichen, dass das Leitbild nicht als bereits erreichter Status quo, sondern als Orientierung in einem über die nächsten Jahre andauernden Veränderungsprozess begriffen wird.

Vorarbeit

Um die Stimmung bei den Mitarbeitern im Unternehmen auf den verschiedenen Ebenen, vom Vorstand über die Führungskräfte bis hin zu den Teilzeitbeschäftigten, realistisch im Spiel auf der Bühne abzubilden, wurden zahlreiche persönliche und telefonische Interviews durchgeführt. Die Ergebnisse wurden anschließend zusammengetragen, klassifiziert und in anonymisierte Rollenprofile für die verschiedenen Ebenen und Funktionen innerhalb der IT umgewandelt. Ausgehend von diesen Profilen erarbeiteten sich die Schauspieler mehrere Rollen, von der Teilzeitbeschäftigten im Sekretariat bis hin zum Programmierer aus der Produktentwicklung.

Parallel zu der VitaminT-internen Vorarbeit wurde innerhalb des Unternehmens ein sechswöchiger Prozess gestartet, der die Mitarbeiter auf den Theatereinsatz vorbereitete. Dazu gehörten u. a. Aufgaben, die die Teilnehmer zur Beschäftigung mit dem Leitbild animierten.

Die Veranstaltungen

Aufgrund der Größe der IT entschied sich das Unternehmen dafür, 2 Veranstaltungen mit jeweils 400 Teilnehmern durchzuführen. Die Teilnehmer wurden hierarchieübergreifenden, in verschiedenen Gruppenarbeitsphasen jeweils neu zusammengesetzten Gruppen zugeordnet, um bestehende Hackordnungen aufzubrechen und einen offenen Dialog, aber auch Erfahrungsaustausch zu sichern.

Die Ist-Situation

Nach der bewusst knapp gehaltenen Eröffnung durch einen Vorstand des Unternehmens bekamen die Teilnehmer Gelegenheit, sich interaktiv einzubringen, indem sie Szenen aus dem Alltag anregten, in denen das Leitbild eine Rolle spielen sollte bzw. keine Rolle gespielt hat. Angeregt und ausgestaltet wurden letztlich

- Szenen, die die Leitbildeinführungswshops mit der externen Unternehmensberatung auf die Bühne brachten,
- Szenen, in denen die Führungskräfte einschließlich des Vorstands ihrer Vorbildfunktion nicht gerecht wurden und
- Szenen, wie zwischen den verschiedenen Abteilungen aufgrund des herrschenden enormen Kostendrucks das Leitbild keinen Platz hatte.

Aktiv und heftig machten die Teilnehmer ihrem Unmut über das Leitbild Luft. Die Schauspieler von VitaminT etablierten innerhalb der Szenen Charaktere aus den unterschiedlichen Ebenen, die damit als Protagonisten für die weitere Arbeit deutlich wurden. Im Rahmen der Szenen kam dann auch eine abstrakte Figur ganz in Weiß gekleidet zum Einsatz, die bleibende Bilder schuf. So wurde z. B. durch eine Führungskraft in einer Szene sehr viel »heiße Luft« produziert, was die Figur visualisierte, indem sie die Führungskraft in der Szene Seifenblasen produzieren ließ. Ohne Worte war damit die Situation poetisch auf den Punkt gebracht.

40 Kleingruppenworkshops

Nach Entwicklung der Ist-Situation auf der Bühne wurde das Spiel unterbrochen. Nun erhielten die Teilnehmer die Aufgabe, sich in Zehnergruppen anhand der vorgegebenen Gruppenaufteilung zusammenzufinden und für jeweils einen der 4 eingeführten Protagonisten Ideen zu entwickeln, wie z. B. die Führungskraft mit den Erwartungen umgehen soll, als Vorbild zu dienen und zu wissen, dass diese Erwartungen nicht immer erfüllt werden können. Oder die Gruppen mussten sich überlegen, wie ein Mitarbeiter seine innere negative Haltung gegenüber dem Leitbild verändern kann. Aber auch konkretes Verhalten war Teil der Aufgabenstellung, damit die Teilnehmer in den Austausch darüber gehen konnten, wie sich die Protagonisten verhalten sollten, wenn sich das Gegenüber aus der anderen Abteilung scheinbar in keinster Weise am Leitbild orientiert. Die Ergebnisse wurden auf Flipcharts festgehalten.

4 Fishbowls à 100 Teilnehmer

Zielsetzung der Fishbowls ist es, die persönliche Betroffenheit der Diskussion zu erhöhen. Jede Gruppe entsandte einen Sprecher, der zusammen mit den anderen Sprechern und dem den Gruppen zugeordneten und durch den Schauspieler verkörperten Protagonisten im inneren Ring des Fishbowls Platz nahm. Die anderen Teilnehmer setzen sich außen um diesen Ring herum, so dass sie nahe genug waren um mitzuzuhören und mitzudiskutieren. In einer ersten Abfrage wurden die Protagonisten in den einzelnen Fishbowls mit den Ergebnissen der Teilnehmer konfrontiert. Um die Teilnehmer jedoch dazu zu bewegen, sich mit ihrem eigenen Verhalten auseinanderzusetzen, drehten die Schauspieler den Spieß um und fragten nach: »Und Sie setzen das so um?«, »Welche Erfahrungen haben Sie denn damit gesammelt?« »Und Ihre Kollegen akzeptieren das einfach so?« Diese Fragen provozierten die Teilnehmer dazu, sich kritisch mit ihrer eigenen Situation auseinanderzusetzen und die Hilfestellungen und Anweisungen aus der akademisch-distanzierten Form in eine für sie selber gültige Form bzw. in erste brauchbare Ansätze umzuwandeln.

Der Spiegel

Im Anschluss an die Fishbowls kamen alle Teilnehmer wieder im großen Plenum vor der Bühne zusammen. Der VitaminT-Moderator bat die einzelnen Protagonisten zu sich auf die Bühne und befragte sie, wie sie die Fishbowls erlebt hatten. Damit hatten die Schauspieler die Möglichkeit, den Teilnehmern einerseits einen Spiegel vorzuhalten, ihnen deutlich zu machen, wo sie destruktives Verhalten wahrgenommen hatten, wo aber auch positive Ansätze lagen. Andererseits wurde mit dieser Sequenz die Neugier der jeweils anderen Fishbowlgruppen befriedigt und in Erfahrung gebracht, was in den Parallelgruppen gelaufen war.

Das Theaterlabor

Vor diesem Hintergrund und mit dem nunmehr entdistanzierten Verhältnis zwischen der alltäglichen Teilnehmersituation und dem Bühnengeschehen konnten auf der Bühne Replays der Ist-Szenen des Anfangs in Angriff genommen werden. Die Schauspieler – unterstützt und korrigiert durch die Teilnehmer – setzten dabei die Hinweise aus den Fishbowls um. So kam es zu leidlich akzeptablen Soll-Szenen. Deutlich wurde aber auch, dass die Einführung eines Leitbilds ein Prozess mit vielen Stolpersteinen ist und keine Wunder erwartet werden dürfen, gemeinsames, ausdauerndes und gleichzeitig nachsichtiges Handeln jedoch zu einer kontinuierlichen Entwicklung führt.

Der unmittelbare Tranfer

Mit diesem Erlebnis wurden dann ein letztes Mal Arbeitsgruppen gebildet, aufgegliedert nach den im Alltag zusammenarbeitenden Einheiten. Jede dieser Gruppen hatte nun die Möglichkeit, die

Erlebnisse des Tages auszuwerten und ausgehend davon Ideen zu entwickeln, wie sie sich gegenseitig bei der Einführung und Umsetzung des Leitbilds unterstützen wollen. Diese Phase wurde betont kurz gehalten, um nicht die durch die Theaterarbeit erzielte Betroffenheit und Offenheit durch lange Diskussionen wieder zu gefährden.

Abgeschlossen wurde die Veranstaltung durch sichtlich bewegte Worte des Vorstands, der selber aktiv alle Phasen des Veranstaltungsprozesses durchlaufen hatte und auch auf der Bühne sein Pendant in aller Emotion erlebt hatte.

Der Prozesstransfer

Um die Nachhaltigkeit der Veranstaltung zu unterstützen, wurde sie mit den internen Medien mehrfach wieder aufgegriffen und nach 6 Wochen kam es nochmals zu einer theateralen, die Diskussion und Emotion aktivierenden Intervention.

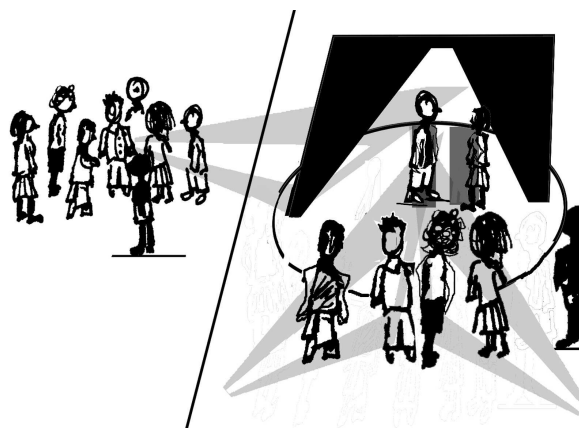
»Und was kommt jetzt?« Diese Technik ermöglicht es, Szenen, bei denen es auf Details (z. B. die Körpersprache der Spieler) ankommt, in Zeitlupe durchzuspielen. In einer Szene, bei der 2 Spieler auf der Bühne stehen, fragt Spieler A das Publikum »Und was kommt jetzt?«. Die Zuschauer geben einen Satz und eine Tätigkeit vor. Sobald Spieler A die Vorgaben der Zuschauer umgesetzt hat, wird die Szene eingefroren. Nun fragt Spieler B »Und was kommt jetzt?«, die Zuschauer machen eine Vorgabe, die Spieler B ausführt etc.

Rollenfeedback und Rolleninterview. Die Zuschauer können zu einem beliebigen Zeitpunkt des Stückes STOPP rufen und ein **Rollenfeedback** einfordern, d. h. die Spieler geben dem Publikum eine Rückmeldung darüber, wie die von ihnen gespielte Figur oder sie selbst als Spieler der Figur die Szene erleben. Das **Rolleninterview** ist eine ausführlichere Form des Rollenfeedbacks. Dabei setzt sich der Spieler auf den »heißen Stuhl« und beantwortet die Fragen des Publikums zu seinen Wünschen, Gedanken und Gefühlen. Auf diese Weise wird es dem Spieler möglich, stellvertretend für die Zuschauer Gedanken und Gefühle zu artikulieren, die diese selbst nicht artikulieren können oder möchten.

9.1.5 Mitarbeitertheater

Im **Mitarbeitertheater** erstellen Mitarbeiter einer Organisation unter Anleitung eines Theater-

fachmanns einzelne Szenen oder ein komplettes Stück, das in größerem Rahmen aufgeführt wird (■ Abb. 9.5). Dieses Vorgehen ist natürlich erheblich weniger aufwändig als eine Unternehmenstheateraufführung mit einer mehrköpfigen Schauspieltruppe und entsprechender Analysephase etc., dafür ist die Organisation aber in stärkerem Maße auf ihre eigene Sichtweise zurückgeworfen. Lames zeigt in seinem Beitrag, wie das Mitarbeitertheater in der Startphase einer Organisationsentwicklung genutzt werden kann, um Selbstreflexivität anzustoßen und die emotionale Dimension eines Veränderungsprozesses zu thematisieren.



■ Abb. 9.5. Mitarbeitertheater