

Wissensmanagement ist

Neue Strukturen in einem Unternehmen zu etablieren, ist alles andere als einfach. „Neue Prozesse und Abläufe im Unternehmen einzuführen, ist nicht leicht und die damit verbundenen Veränderungen kommen auch nicht bei allen gut an“, schmunzelt Rhetoriktrainer und Coaching-Experte Peter Flume. Die Einstellung der Mitarbeitenden, sowie auch der Führungsebene, gemeinsam an den Neuheiten zu arbeiten, ist Voraussetzung für einen erfolgreichen und positiven Veränderungsprozess. An diesem Mindset kann man aktiv arbeiten. Ein Unternehmenstheater kann helfen, den Change-Prozess zu unterstützen und Maßnahmen dauerhaft am Leben zu halten.

Seit Mitte der 1990er Jahre nutzt Peter Flume das Unternehmenstheater, um Mitarbeitenden strukturelle Veränderungen und Neuerungen näherzubringen – und das branchenübergreifend. Im Prozess ist Flume gerne von Anfang an dabei: „Dann kann ich noch am meisten mit beeinflussen, wie Informationen an Mitarbeitende herangetragen werden.“ Ein kritischer Schritt, der die erste Richtung des gesamten Change-Prozesses angibt. Denn da helfen Reden und Präsentationen nichts, es muss der Mensch an sich mit durch die Situation genommen werden. „Und da hilft schauspielerisch inszeniert eine Helgenreise“, so Flume.

Emotionale Vermittlung von Veränderungsbotschaften

Nur eine Dreiviertelstunde kann reichen, um Mitarbeitenden eine Botschaft sicher und transparent zu übermitteln. „Alles, was es dafür benötigt, ist, dass Unternehmen uns frühzeitig mit in die Vision hineinnehmen“, spricht der Rhetoriker aus Erfahrung. Gemeinsam die wichtigsten Punkte der Change-Botschaft vorbereitet, können dann Schauspielende die Thematik inszeniert vorführen und Zuschauende emotional mit durch den Prozess nehmen.

„Die Inszenierung kann fotografiert, gefilmt oder als Podcast aufgenommen werden“, sagt Flume. So können die Führungskräfte das Material immer wieder zum Transfer nutzen und in die spätere Kommunikation mit einbinden.

Menschliche Schwierigkeiten durch Theater beheben

Nicht immer sind Flume und sein Team jedoch von Anfang an im Change-Prozess involviert. „Dann heißt es erstmal Schadensbeseitigung, sobald Unternehmen uns hinzuziehen“, betont der Coach. Werden Abteilungen umstrukturiert, Unternehmen fusioniert oder Geschäftsleitungen neu eingesetzt, steht primär das Operative und Kommunikative im Mittelpunkt. „Oft fehlt die menschliche Komponente, die Emotionalisierung der Veränderung.“

Interaktive Theater können genau das wieder in Erinnerung rufen und schon entstandene, menschliche Schwierigkeiten spielerisch aufarbeiten.

Dafür bereiten sich die Schauspieler intensiv vor, jedoch arbeiten sie ohne Drehbuch. Die Zuschauenden sind die Regisseure. Durch Zuruf gestalten sie die Szenen mit und machen Alltagsschwierigkeiten gemeinsam sichtbar. In Teilgruppen erarbeiten die Zuschauenden dann Veränderungsvorschläge für die Lösung des Konflikts. „Es ist leichter, die Schauspieler scheinbar von außen zu beraten, als selbst im Konflikt zu stecken.“ Im übertragenden Sinne finden die Mitarbeitenden im Prozess des interaktiven Theaters selbst Lösungen für die aufgetretenen Probleme – ganz einfach durch einen Perspektivenwechsel.

Immer wieder Impulse setzen

Nachhaltig bleibt das Gefühl, als Mensch mit Emotionen wahrgenommen, geschätzt und mitgenommen zu werden. „Im Theater sind Mitarbeiter nicht nur im Kopf, sondern komplett als Mensch dabei“, pointiert Flume das wohl größte Plus. Genau diesen Ankerpunkt nutzt Flume mit seinen Kollegen und Kolleginnen dann im Nachgang, um im Unternehmen erneut Impulse zu setzen und das Gelernte in Erinnerung zu rufen.

„Unsere Schauspieler und Schauspielerinnen werden von den Teilnehmenden mit Emotionen verbunden“, weiß der Trainer. Daher schickt er die Schauspieler im Nachgang – rund vier bis sechs Wochen nach der Theaterinszenierung – für kleine Interventionen zurück in die Unternehmen.

Beispielsweise mit der „Kaffeetasse“: Schauspieler kommen in den Office-Alltag mit einer Kaffeetasse in der Hand, führen ihre Rolle aus dem Theaterstück spielerisch weiter und versuchen so in austauschende Gespräche über die Veränderungen zu gehen. „Wir können mit jeder Stunde mehr beobachten, wie die Leute auf unsere Schauspieler zugehen und erzählen.“ Und selbst, wenn sich

Changemanagement

Mitarbeitende nicht über die Umsetzung öffnen. So bleibt der emotionale Anker, den die Schauspieler mit sich bringen, der an das Gelernte aus dem Theater erinnert.

Unternehmenstheater nachhaltig wirken lassen

Auf die Frage, warum der Einsatz von Theater in unternehmerischen Change-Prozessen besonders nachhaltig sein kann, antwortet Flume: „Weil wir spielerisch eine Gemeinschaft mit einer gemeinsamen Vision geformt haben.“ Erleben Mitarbeitende den ganzen Tag in einer großen Gruppe, lösen gemeinsam szenisch Probleme

mit einem Transfer, den jeder dann mit in den eigenen Bereich nehmen kann, schweißt das zusammen. Durch die erlebnisorientierten Methoden und szenische Darstellungen können Mitarbeiter sensibilisiert und motiviert werden, sich aktiv einzubringen und an der Veränderung zu beteiligen.

„Je größer die Gruppe, desto beschleunigter der Change-Prozess“, weiß Flume. Denn wenn Menschen etwas zur gleichen Zeit erleben, gemeinsam Leistung erbringen und diese positive Wirkung im Alltag wiederverwenden können, ist das unersetzbar. „Dann geht Unternehmenstheater nämlich über den Moment hinaus.“

Anwendungspraxis

Unternehmenstheater ist eine Methode, die szenische Darstellung und Rollenspiele nutzt, um Veränderungsprozesse zu begleiten und zu verstärken. Durch das Nachspielen von typischen Situationen und Herausforderungen im Unternehmen können Mitarbeiter neue Perspektiven einnehmen und Lösungsstrategien entwickeln. Das Unternehmenstheater kann in mehreren Aspekten des Changemanagements unterstützend wirken:

- **Bewusstseinsbildung:** Durch die Darstellung von Alltagssituationen im Unternehmen wird den Mitarbeitern vor Augen geführt, welche Verhaltensweisen und Denkweisen hinderlich sind und welche förderlich sein könnten.
- **Erlebnisorientiertes Lernen:** Anstatt abstrakte Konzepte zu vermitteln, ermöglicht Unternehmenstheater den Mitarbeitern, Veränderungen direkt zu erleben und auszuprobieren. Dies fördert ein tieferes Verständnis und eine stärkere emotionale Bindung an die Veränderungsziele.
- **Kommunikation und Dialog:** Szenische Darstellungen und Rollenspiele öffnen Räume für offene Gespräche und Feedback. Mitarbeiter können in einem geschützten Rahmen ihre Bedenken äußern und gemeinsam nach Lösungen suchen.
- **Veränderung der Unternehmenskultur:** Indem typische Verhaltensmuster und ihre Auswirkungen sichtbar gemacht werden, können langfristig kulturelle Veränderungen angestoßen werden. Die Mitarbeiter erleben, wie eine offene und vertrauensvolle Kommunikation zu besseren Ergebnissen führt.



Die Autorin:

Nele Ruppmann (1998) hat Linguistik und Anglistik in Stuttgart studiert und arbeitet seitdem journalistisch. Die Themenschwerpunkte der freien Journalistin sind Pflege, Medizin, Coaching und das Musikgeschäft.

✉ ruppmann@wissensmanagement.net