

UNTERNEHMENS-THEATER

Mit Schauspielern Finanzberatung trainieren

Konzerne wie Lufthansa oder BWM haben längst die Vorteile erkannt, die das Mitarbeitertraining per Unternehmens-Theater bietet: Professionelle Schauspieler thematisieren Ängste und Widerstände auf der Bühne, die bei Veränderungen und Neuerungen fast zwangsläufig bei vielen Menschen entstehen. Die Identifikation der Beschäftigten mit den dargestellten Szenen aus der Arbeitswelt ist groß, und gespielte Lösungen zeigen Perspektiven. Die ungewöhnliche Trainingsmethode findet nun auch in der Finanzbranche Anklang. Leonard Fromm

→ **Keywords: Personal, Mitarbeitertraining, Finanzberatung**

Als eines der ersten Kreditinstitute bundesweit hat die Sparkasse Hochrhein in Waldshut das Unternehmens-Theater bei der Einführung eines neuen Beratungskonzeptes für ihre insgesamt 600 Mitarbeiter getestet. Die Evaluierung fällt auch ein knappes Jahr später durchweg positiv aus. Beratung und Betreuung mit System, kurz BBS, heißt das Servicekonzept, mit dem die Sparkasse Hochrhein seit einigen Jahren ihre Kunden betreut. Mit einer Bilanzsumme von 2,2 Mrd. EUR im Jahr 2003 hat sie einen stabilen regionalen Marktanteil von 55 %, den es gegen allerlei Angriffe zu halten gilt. Deshalb soll ein System von insgesamt sieben Bausteinen, symbolisiert durch Kugeln mit unterschiedlichen Farben, eine ganzheitliche Betreuung jedes Kunden gewährleisten.

Rot steht beispielsweise für Anlage- und Vermögensplanung. Durch eine spielerische Fragetechnik, so Privatkunden-Vorstand Rainer Illmann, soll der Kundenbetreuer in dem Gespräch sämtliche relevanten Zusammenhänge erfassen, um sich auf deren Basis durch die Fülle des Angebotes zum jeweils individuell passenden Finanzprodukt für den Kunden durchnavigieren zu können. Ziel des Konzeptes ist es, die Kundenentscheidung unabhängig von den Präferenzen des einzelnen Beraters und für jeden – auch Jahre später noch – nachvollziehbar zu machen. Hierfür werden wesentliche Informationen dokumentiert

und in einer Datenbank zu einem Gesamtbild verknüpft.

Für die Anlagen- und Vermögensplanung heißt dies beispielsweise, dass der Berater vom Kunden erfahren muss, welche Risikobereitschaft und Renditeerwartung er mitbringt, ob er dabei Steuern sparen will, das Angesparte vererbt werden soll, welche Laufzeit der Anlage erwünscht ist und ob die Zinsfreibeträge bereits anderweitig verbraucht sind. Zu allem erwartet Illmann von seinen Beratern nicht nur, dass sie in diesem Kontext das richtige Finanzprodukt ermitteln, sondern auch im Sinne des Kunden mitdenken, ob seine geäußerten Wünsche auf Grund der Lebensumstände Sinn machen oder seine bezifferte Sparquote realistisch ist. Der Vorstand: „Unsere Beratungskompetenz resultiert aus der Vielzahl von Einzelfällen, die wir täglich sehen, und den Möglichkeiten, die sich dank verschiedenster Finanzprodukte daraus ergeben.“

Spielerischer Mentalitätswandel

Weil die Branche über Jahrzehnte zwar verkauft, nicht immer aber umfassend beraten hat, fällt es manchem Mitarbeiter schwer, den neuen Gegebenheiten gerecht zu werden. Hinzu kommen bauliche Veränderungen, weg vom unüberwindbaren Bankschalter, möglichst hinter Panzerglas, hin zum offenen Servicepoint, wo Berater und Kunde, ähnlich wie beim Autokauf, bei einer Tasse Kaffee zwanglos ins Gespräch kommen. Um zu verdeutlichen, wie dieses Gespräch zu führen



DIE SPIELARTEN DES UNTERNEHMENS-THEATERS

Klassisches Unternehmens-Theater

- ▣ Regisseur recherchiert im Vorfeld im Unternehmen
- ▣ In Zusammenarbeit mit dem Management erstellt er ein Drehbuch
- ▣ Schauspieler studieren das Drehbuch ein
- ▶ Emotionale Vermittlung einer Veränderungsbotschaft

Interaktives Unternehmens-Theater

- ▣ Intensive Vorbereitung, aber kein vorbereitetes Drehbuch
- ▣ Zuschauer sind die Regisseure
- ▣ Szenen entstehen aus dem Stegreif
- ▶ Selbstreflexion im Spiegel des Theaters

Mitarbeiter-Theater

- ▣ Mitarbeiter spielen selbst Theater
- ▣ Sie proben und inszenieren gemeinsam ein bestehendes oder neues Theaterstück
- ▶ Teambuilding durch gemeinsame Interaktion



QUALITÄTSCHECK UNTERNEHMENS-THEATER

Theater im Unternehmenskontext als Interventionsinstrument einzusetzen, wurde 1997 durch das Forum „Business goes Theater“ in Deutschland initiiert. Weil es mittlerweile einen zerstreuten Markt unterschiedlichster Anbieter gibt, sollten Sie bei der Auswahl der Anbieter Folgendes beachten:

- ▣ **Theater-Kompetenz:** Weil nur ausgebildete Schauspieler mit professionellem Spielleiter unternehmerischen Ansprüchen genügen, sollten Sie prüfen, über welche Schauspielausbildungen das Ensemble Ihrer Wahl verfügt und wie viel Auftrittserfahrung jedes Mitglied mitbringt.
- ▣ **Methoden-Kompetenz:** Im Gegensatz zu „Event-Theater“, das bei Betriebsfesten unterhalten soll, dient Unternehmens-Theater dem Ziel, Lern- und Veränderungsprozesse zu gestalten und zu begleiten. Prüfen Sie deshalb, ob ein klares pädagogisches Konzept hinter der Methode des Anbieters steht, das er z.B. bereits in Büchern veröffentlicht hat, oder ob neutrale Evaluationen von Universitäten vorliegen.
- ▣ **Business-Kompetenz:** Um erfolgreich in Unternehmen zu wirken und Verständnis für deren Belange zu haben, braucht der Anbieter Erfahrung. Lassen Sie sich deshalb Referenzen geben, in wie vielen Unternehmen das Ensemble mit welcher Aufgabenstellung und welchen Ergebnissen bereits aufgetreten ist.
- ▣ **Beratungs-Kompetenz:** Die Anwendung von Theater-Know-how im Unternehmen reicht nicht aus, um bereits Unternehmens-Theater anzubieten. Der Erfolg steht und fällt mit der Vor- und Nachbereitung. Sprechen Sie deshalb den Anbieter an, welche Analysetools er nutzt, um Ihre Ausgangssituation zu verstehen; zu welchem Gesamtdesign er Ihnen rät, in dem Unternehmens-Theater nur ein Baustein ist; wie er Schnittstellen zu anderen Methoden und Anbietern gestaltet und wie er den Erfolg der Intervention(en) messen möchte.
- ▣ **Trainings-Kompetenz:** Von Vorteil für den Prozess ist es natürlich, wenn der Anbieter zusätzlich über Trainingskompetenzen verfügt. Denn auch für die Entwicklung konkreter Kompetenzen zum Thema Führung, Kundenorientierung, Verkauf oder Kreativität kann sich Unternehmens-Theater eignen. Fragen Sie den Anbieter also, welche Trainingsausbildung und -erfahrung er besitzt.
- ▣ **Kooperations-Kompetenz:** Prüfen Sie, ob ein Anbieter nur möglichst viel von Ihrem Budget will, in dem er bis zum Outdoor-Training alles im Programm hat, oder ob er Ihnen seine Grenzen nennt. Fragen Sie ihn nach Projekten, in denen er mit anderen Trainern, Beratern, Personal- oder Organisationsentwicklern im Prozess zusammengearbeitet hat.
- ▣ **Kommunikations-Kompetenz:** Bereits bei der Kontaktaufnahme und auch dann, wenn der Auftrag erteilt ist, sollten Sie darauf achten, wie der Anbieter von Unternehmens-Theater im Vorfeld arbeitet. Ist der Kontakt einfach oder schwierig? Wie werden Vertragsarbeiten abgewickelt? Ist der Anbieter in der Lage, mit der aktuellen Technik wie E-Mail und Internet umzugehen? Wie sind seine Antwortzeiten bei Rückfragen? Bemerken Sie hier Defizite, so sollten Sie zumindest misstrauisch werden.
- ▣ **Live-Demo:** Um all diese Kompetenzen zu testen, bieten qualifizierte Unternehmens-Theater Interessenten die Möglichkeit, sie live bei einem Unternehmens-Theaterauftritt zu erleben. Etablierte Anbieter haben auch die Kunden, die Externe zulassen. Bei solchen Präsentationen erkennt man rasch, ob die Bühnentechnik stimmt und das Ensemble ein eingespieltes Team oder die Addition vieler Einzelkämpfer ist.



ist, hat die Sparkasse Hochrhein ihr BBS-Konzept entwickelt. Auch architektonisch wurden die Voraussetzungen geschaffen. Um die neuen Formen in der Kundenbeziehung bei Mitarbeitern zu verankern, setzten die Waldshuter Banker auf die Methode des Unternehmens-Theaters.

Sie buchten ein Ensemble für die Mitarbeiter-Weiterbildung an einem Samstag in den eigenen Räumen. Voraus ging eine Recherche seitens der Theaterleute. Ein Mitglied des Quartetts vertiefte sich zunächst in das Beratungskonzept und befragte dann Mitarbeiter der Bank aus allen Bereichen, wie sie über BBS denken, welche Erfahrungen sie damit haben und wo sie ihr Unternehmen im regionalen Wettbewerb sehen.

Auf dieser Basis entstanden Alltagsszenen, mit denen die Schauspieler die Mitarbeiter konfrontierten. Die Fortbildung fand jeweils halbtägig für rund 270 Mitarbeiter statt, denen die Schauspieler sich und ihre Arbeitsweise kurz vorstellten. Nun folgten die mehrminütigen Spielszenen, die den Alltag der Mitarbeiter widerspiegelten: Da „versteckten“ sich Berater hinter Kübelpflanzen, um von Kunden nicht angesprochen zu werden; insbesondere bei älteren Geschäftsstellenleitern fehlte das gelebte Vorbild, und Kundengespräche wirkten unnatürlich und gezwungen, weil der Mitarbeiter an zu viele Vorgaben gleichzeitig dachte. Aber auch Stresssituationen mit wartenden Kunden oder eine Stammtischszene im privaten Umfeld wurden beleuchtet. In letzterem Fall ging es darum, wie Mitarbeiter die Neuerungen an ihrem Arbeitsplatz nach draußen darstellen.

Die insgesamt acht Szenen dienten dem Ziel, zu jeder Situation einen Workshop zu bilden, in dem dann Lösungen erörtert wurden, die in Form kleiner Drehbücher auf ihre Stimmigkeit hin durchgespielt und im Plenum präsentiert wurden. In diesen Übungen wurden Fehlverhalten im Umgang mit Kunden (ihn zum Servicepoint rufen statt auf ihn zugehen), sprachliche Mängel („Sie MÜSSEN sich ihr Geld jetzt am Automaten holen!“) oder persönliche Ängste („Vieles von dem, was ich gelernt habe, nützt mir jetzt nicht mehr!“) rasch deutlich und konnten thematisiert werden. So SOLL der Kunde neuerdings tatsächlich sein Geld am Automaten holen, aber vor allem, damit mehr Zeit für Beratung bleibt. Damit lernen die Mitarbeiter ein neues Kommunikationsverhalten, das dazu dient, dem Kunden den persönlichen Nutzen einer Veränderung aufzeigen. Mit dieser Methode lernen die Mitarbeiter auch, ungezwunge-

ner mit ihren Kunden ins Gespräch zu kommen, weil sie ein „natürliches Thema“ haben, das beide betrifft.

Begeisterte Mitarbeiter

Sparkassen-Vorstand Illmann fühlt sich in seiner Entscheidung bestätigt, für das Mitarbeitertraining die Methode des Unternehmens-Theaters zu wählen: „Die Veränderungen in eine Power-Point-Präsentation zu packen und den Mitarbeitern frontal zu referieren, hätte bei weitem nicht diese Durchdringung bewirkt“, sagt der Chef, weil das BBS „den Beratern in Fleisch und Blut übergehen muss“. Auch habe er beobachtet, dass selbst skeptische Mitarbeiter bereits nach Minuten interessiert und teilweise sogar begeistert bei der Sache gewesen seien. Dass diese Schulungsform einen solchen Erfolg brachte, rechnet Illmann aber auch dem Umstand zu, dass die Schauspieler ein hohes

„Selbst skeptische Mitarbeiter waren bereits nach Minuten interessiert und teilweise sogar begeistert bei der Sache.“

Maß an Business-Kompetenz mitbrachten und die finanzspezifische Thematik „ab der ersten Schulungsminute verinnerlicht hatten.“

Für den ganzheitlichen Ansatz der Sparkasse Hochrhein spricht auch, dass nicht nur die 300 vertriebsorientierten Mitarbeiter geschult wurden, sondern bis zum Hausmeister jeder, der teilnehmen wollte. Der Grund: Alle Beschäftigten repräsentieren das Kreditinstitut nach außen und sollen deshalb wissen, dass sich das Institut im Wettbewerb nicht zu verstecken braucht. Illmann, der sich vor allem im Wettbewerb mit den grenznahen Schweizer Banken sieht: „Wir sind zwar nicht der Primus der Branche, aber in Sachen Beratung macht uns keiner etwas vor.“ ▣

Autor: Leonhard Fromm ist freier Journalist und Medienberater in Göppingen.

Service

Anbieter im Bereich „Unternehmenstheater“ finden Sie, wenn Sie den Begriff in Internetsuchmaschinen eingeben oder bei Verbänden wie dem www.bdvt.de nachfragen.