

## Spielend zum Ziel

**Unternehmenstheater als Trainingsmethode, um Veränderungsprozesse zu gestalten, hat sich in den vergangenen zehn Jahren in der innerbetrieblichen Weiterbildung etabliert. Peter Flume, einer der geistigen Väter dieser Methode, beobachtet seit zwei Jahren verstärkt den Trend, dass das Spiel auf der Bühne immer aufwändiger im Unternehmensalltag implementiert wird. So können Veränderungserfolge dauerhafter gewährleistet werden. Leonhard Fromm, freier Wirtschaftsjournalist, sprach mit dem Nürtinger Rhetoriktrainer.**

**wm:** Herr Flume, können Sie quantifizieren, in welchem Maße sich der Aufwand erweitert hat, mit dem Unternehmenstheater als Trainingsmethode eingesetzt wird?

**Flume:** Ich würde sagen, früher hat der Veranstaltungstag für die Unternehmen mit Sicherheit 70% des Gesamtaufwands ausgemacht. 30% entfielen auf dessen Vorbereitung mit Gesprächen mit der Geschäftsleitung oder Interviews mit Betroffenen, um einen Eindruck von der Firma, deren jeweiliger Kultur, den Problemen und den Unternehmenszielen zu bekommen. Heute liegt die Vorbereitung auch bei Change-Theaterveranstaltungen höher, also bei etwa 40%. Der Veranstaltungstag mit bis zu 400 Mitarbeitern macht ebenfalls nur noch 40% eines Gesamtpakets aus, weil die Nachbereitung mittlerweile einen Umfang von im Schnitt etwa 20% angenommen hat.

**wm:** Was sind die Ursachen dafür?

**Flume:** Die Erfahrung lehrt, dass Change-Theater eine

gute Methode ist, durch Verfremdung, Überzeichnung und Spiegelung von Verhaltensmustern, Menschen emotional anzusprechen und zu erreichen. Damit wird die Routine einmalig stark unterbrochen und die Beteiligten werden angeregt, ihr Verhalten und die Zusammenhänge zu reflektieren. Weil der Mensch auf Grund seiner Gewohnheiten aber immer wieder in der Gefahr steht, in antrainierte Verhaltensmuster zurückzufallen, muss seine Routine häufiger unterbrochen werden, damit er ein anderes, neues Verhalten dauerhaft für sich annehmen kann.

**wm:** Wie läuft das praktisch ab?

**Flume:** In der Regel kommen wir vier bis sechs Wochen nach der Großveranstaltung erneut ins Unternehmen und treffen zusammen mit dem internen Begleiter des Change-Managementprozesses die Teilnehmer der Veranstaltung wieder. Dies sind in der Regel zwischen zwei und 15 Leuten, die jeweils ein Team oder eine Abteilung bilden. Die Meetings dauern meist nicht länger als 90 Minuten, weil dies der übliche Zeit-



Peter Flume über Theater, Unternehmen und Veränderungen.

rahmen ist, der den Unternehmensalltag nicht stört. Leitfragen sind dann: Was hat sich verändert? Wo gibt es Probleme? Welche Unterstützung können wir Ihnen heute konkret noch geben?

**wm:** Und wo gibt es Probleme?

**Flume:** Häufig ergeben sich für die Teamleiter und -mitglieder bei der Umsetzung der Ergebnisse aus der Großveranstaltung noch operative und kommunikative Fragen, die während der Veranstaltung nicht angesprochen wurden. So erlebt beispielsweise eine Führungskraft eine besonders kritische Situation in einem Mitarbeitergespräch und wünscht sich für ähnliche Situationen noch Tipps. Oder das Team hatte während der Veranstaltung eine Neuorganisation der teaminternen Abläufe besprochen und hat nun Probleme, die Kollegen zu integrieren, die bei der Veranstaltung nicht dabei waren. In solchen Fällen hilft das moderierte Gruppengespräch oder auch mal ein Einzelgespräch.

**wm:** Wie viel Mehrumsatz machen Sie mittlerweile durch die gesteigerte Beratung?

**Flume:** Das lässt sich nicht generalisieren, dürfte aber zehn bis 30 Prozent ausmachen. Weil wir uns im Laufe der Zeit auch ein profundes Know-how über Schnittstellen in Unternehmen erarbeitet haben und wir über Trainer-, Schauspiel- und Beraterkompetenz gleichermaßen verfügen, werden wir auch mit immer vernetzteren Change-Dienstleistungen betraut. Die Unternehmen trauen uns zu, über die emotionale Ansprache ihre grundlegenden Change-Problematiken nachhaltiger und in kürzerer Zeit zu bewältigen.

**wm:** Worin liegt Ihrer Meinung nach dieser Sinneswandel begründet?

**Flume:** Die internen Personalentwickler buchen uns immer weniger als Schauspieltruppe, die mit einem einmaligen Event die Belegschaft motivieren sollen, sondern erkennen uns als Trainerkollegen an, mit denen man sich auf selber Augenhöhe die anstehenden Aufgaben teilt. Wir verfügen außerdem über eine breite Methoden- und Trainerkompetenz, mit der wir von sechs- bis 400-köpfigen Gruppen glei-

chermaßen effektiv arbeiten können. Hinzu kommen unsere internationale und mehrsprachige Ausrichtung, die auch Trainings in Englisch oder Französisch ermöglicht und uns längst für die spezifischen Probleme global agierender Unternehmen sensibilisiert hat.

**wm:** *Wie passen größere Aufträge für Sie zur restriktiven Ausgabepolitik der Unternehmen?*

**Flume:** Sehr gut. Denn mit unseren Großgruppenveranstaltungen liegen wir oft bei nur 50 Euro pro Tag und Teilnehmer, was die Budgets der Unternehmen schont. Im zweiten Schritt bieten wir punktgenau dosiertes Coaching und kurze Workshops in kleinen Gruppen, die die kostbare Arbeitszeit der Mitarbeiter nicht über Gebühr binden. Daneben gibt es viele informelle Gespräche, die ohnehin nicht kostenintensiv sind.

**wm:** *Welche Themen und Branchen sind typisch für Ihre Trainingsaufträge mit aufwändiger Implementierung von Unternehmenstheater?*

**Flume:** Sehr oft geht es um Kunden- und Serviceorientierung, Verhaltensänderungen im Kontext von Umstrukturierungen und Fusionen, für Vorgesetzte häufig auch um das Führen von Mitarbeitergesprächen oder das Umsetzen des Firmenleitbildes in der eigenen Abteilung. Vor-

rangige Branchen sind bei uns Banken, Versicherungen, IT und Energieversorger sowie die Industrie, wobei ich weniger auf die Branchen abheben würde, sondern auf die Notwendigkeiten, die sich in den Unternehmen auf Grund der Veränderungen auf dem Markt ergeben. Die handelnden Personen haben die Aufgabe, Themen und

„Die Erfahrung lehrt, dass Change-Theater eine gute Methode ist, durch Verfremdung, Überzeichnung und Spiegelung von Verhaltensmustern, Menschen emotional anzusprechen.“

Veränderungen voranzutreiben, wir unterstützen sie dabei.

**wm:** *Wer hat den Trend zur aufwändigeren Implementierung von Unternehmenstheater ausgelöst, Sie oder die Auftraggeber?*

**Flume:** Das war ein wechselseitiger Prozess. Sicher haben wir einerseits unsere Interventionsmethoden immer mehr verfeinert, um unseren Kunden mehr Nutzen zu stiften und am Markt von anderen Anbietern unterscheidbar zu bleiben. Andererseits haben aber auch die Auftraggeber immer mehr darauf gedrängt, die Effizienz der Maßnahmen zu sichern. Diese wollen eben

nicht nur einmalig einen netten Theatertag einkaufen, sondern dauerhaft ihre Mitarbeiter emotional berühren.

**wm:** *Wie erreichen Sie das?*

**Flume:** Zunächst ist natürlich Unternehmenstheater selbst eine ideale Methode, Menschen emotional zu erreichen, Assoziationen zu wecken und

die wir erstellen, um das Geschehen zu dokumentieren. Dies können dann wertvolle Einstiegshilfen sein, auch Wochen und Monate später über den Veränderungsprozess wieder ins Gespräch zu kommen. Eine wertvolle Hilfe sind auch Schauspieler, die in ihren Kostümen mit der Kaffeetasche in der Hand plötzlich am regulären Arbeitsplatz oder in der Kantine auftauchen und wieder an den Theatertag anknüpfen. Oft verbreitet sich wie ein Lauffeuer auf den Fluren, dass die Schauspieler wieder da sind und auch nach Wochen werden sie noch mit ihren fingierten Namen wie „Herr Paschke“ oder „Frau König“ begrüßt. Mit den Lachern und Erinnerungen an den Theatertag sind dann auch all die Details über Leitbild oder Kundenorientierung wieder präsent.

**wm:** *Gibt es weitere Bausteine?*

**Flume:** Ja, zunehmend werden die Zusammenhänge auch für den innerbetrieblichen Dialog erkannt. Das können interne Newsletter oder Mitarbeiterzeitungen sein, die über den Theatertag, den erneuten Besuch der Schauspieler oder die Folgemeetings berichten. Eine weitere Dimension sind Einzelcoachings für Mitarbeiter, die sich mit Veränderungen besonders schwer tun; Meetings für Vorgesetzte, die den Veränderungsprozess mit ihren Mitarbeitern eigenständig weiter vorantreiben oder Veranstaltungen für Mitarbeiter, die im Rahmen des Theatertags, der Workshops und Meetings als besonders innovativ aufgefallen sind.

**wm:** *Herr Flume, herzlichen Dank für das Gespräch.*

*Das Interview führte Leonhard Fromm.*

im Kopf unvergessliche Bilder entstehen zu lassen. Da gibt es auf der Bühne in verfremdeten Spielszenen Wiedererkennungseffekte, die Lacher und Aha-Effekte, aber auch Betroffenheit und Nachdenklichkeit auslösen. Das Bühnen- und Rollenspiel hat zugleich eine Kreativität und Leichtigkeit, in der auch Neues, Ungewohntes oder verrückt Anmutendes gespielt werden darf und man guckt sich aus der Distanz an, wie es aussieht, sich anhört oder anfühlt. Gleichzeitig sorgen wir bereits auf der Bühne für den ersten Transfer, indem wir den Mitarbeitern immer wieder die Möglichkeit geben, das Geschehene zu beeinflussen und außerdem verbindliche Transferschritte mit ihnen zu vereinbaren. Das ist der erste Schritt.

**wm:** *Und der zweite?*

**Flume:** Wir versuchen, diese Emotion festzuhalten, um später immer wieder daran anknüpfen zu können. Dies geschieht zum Beispiel mit Fotoprotokollen und Filmen,

### Zur Person Peter Flume

Peter Flume ist Rhetoriktrainer ([www.rhetoflu.com](http://www.rhetoflu.com)) und mehrfacher Buchautor insbesondere über Unternehmenstheater und Präsentation. Er ist Mitgesellschafter von [www.vitamin4change.de](http://www.vitamin4change.de) in München und Dozent an der Universität Hildesheim. Zu den Kunden des 40-jährigen zählen Konzerne wie Thüringer Energie AG, Helvetia und Lafarge Gips.