

# Emotionale Barrieren abbauen

Das Medium Businesstheater spricht das Herz an und kann so den Kopfgeburten der Chefetage den Weg ebnen. **Von Uwe Förster**

Es zeugt von – gelinde gesagt – Geschmacklosigkeit, der Belegschaft leichte Comedy-Kost zu servieren, obwohl der Vorstand wenige Minuten zuvor die Hälfte dieser Belegschaft entlassen hat. Kein Scherz! Die Theatergruppe, die für die an diesem Tag angesetzte Veranstaltung engagiert, aber über die Entscheidung der Unternehmensführung nicht unterrichtet worden war, reagierte kurz entschlossen, indem sie den Sketch „Mitarbeiter feuern“ aus dem Programm strich. Besser wäre wohl gewesen, den gesamten Auftritt abzulesen.

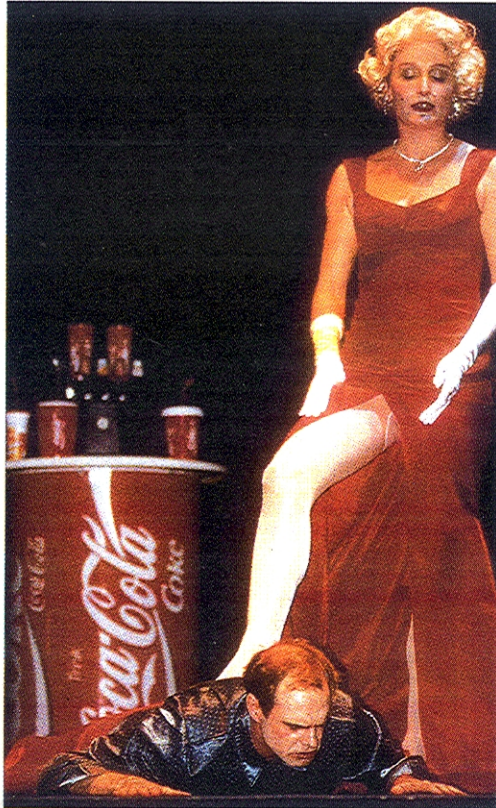
Es geht aber auch anders. Die Ulmer Firma Uzin Utz zog nach eigenen Angaben die Besucher auf der Domotex im Januar magisch an. Schauspieler des Galli Theaters (München) halfen auf der vier Tage dauernden Fachmesse für Teppiche und Bodenbeläge viermal pro Tag, die Marken und Produkte der Gruppe vorzustellen. „Mit ihrer Mischung aus Tanz, Comedy, Variété und Information waren die Vorstellungen das Highlight unserer bisherigen Messeauftritte“, sagt Marketingchef Klaus Stolzenberger. Ziel sei es gewesen, den Kunden die gewandelte Struktur der Uzin Utz AG näher zu bringen. Der Spezialist für Klebstoffe und Spachtelmasse zur Bodenverlegung hatte in den vergangenen Jahren die Marke Pallmann (Oberflächenveredelung) und Wolff (Maschinen zur Bodenbearbeitung) gekauft und so sein Angebot erweitert.

Das Galli Theater war in diesem Fall auf einem der typischen

Einsatzgebiete von Business-theater tätig: Veränderungsprozesse eines Unternehmens. Aufträge dieses Inhalts nehmen nach einer Studie „Bedarfsorientiertes Theater in Europa 2003“ des Instituts für Management an der Freien Universität Berlin knapp 20 Prozent der gesamten Theaterarbeit ein. Andere Themenfelder sind danach Umstrukturierungen innerhalb eines Unternehmens, Motivation der Mitarbeiter, Kundenorientierung, Teamarbeit und Kommunikation.

Vielfach werden Mitarbeitern, Geschäftspartnern (Lieferanten, Händlern) und Kunden symbolhafte Themen serviert. Unter der Überschrift Change Prozesse steigen Schiffsbesatzungen in ein gemeinsames Boot oder verwandeln sich Raupen in Schmetterlinge. Die Kost wird auf unterschiedliche Art und in verschiedenen Formen präsentiert: beispielsweise als klassisches Unternehmens-theater von professionellen Schauspielern gespielt, oder als Mitarbeitertheater von der Belegschaft auf die Bühne gebracht, mit kabarettistischen Einlagen oder als Theatersport mit Improvisationen auf die Zurufe der Zuschauer reagierend.

Die Nachfrage nach Theater-einsatz stammt aus nahezu allen Branchen. Insgesamt kommt die Studie für das vergangene Jahr jedoch zu dem Ergebnis, dass Unternehmenstheater noch immer „zu den weniger bekannten ‚Beratungsprodukten‘“ zählt. Zwar erzielt diese Dienstleistung seit Mitte der 90er Jahre größere Aufmerksamkeit und ist bereits in ei-



**Coca-Cola-Konzessionäre im Visier:** Visual Training aus Mannheim sorgte in Essen mit Businesstheater für einen Motivationsschub

ner ganzen Reihe von Großunternehmen praktiziert worden. Derzeit befindet es sich aber in einer Phase der Stagnation, weil zunehmender Konkurrenz kein entsprechendes Nachfragewachstum gegenüber stehe. Das potenzielle Wachstum des Marktes werde von Anbieterseite jedoch „relativ hoch“ eingeschätzt.

Die gesamtwirtschaftliche Situation und die damit einherge-

hende verschärfte Budgetkontrolle innerhalb der Betriebe dürfte den Business-theater-Anbietern ebenfalls zu schaffen machen. Zudem hat es bislang an Transparenz auf diesem Teilgebiet der Live-Kommunikation gemangelt. Schließlich bereitet das Angebot so manchem Faktenverliebten Vorstand einig Kopferbrechen: Unternehmenstheater fällt aus den Vorschlägen für

Eventkonzepte meist heraus, weil die Führungsspitze daten- und zahlenlastige Vorträge den möglicherweise weniger steuerbaren Schauspieltruppen vorzieht. Die Wirkung ihrer Darbietungen ist letztlich mehr mit dem gesunden Menschenverstand zu messen als mit dem Taschenrechner eines Controllers. Und wo Wirkungskontrolle nach dem Muster deutscher Gründlichkeit fehlt, haben es Angebote naturgemäß schwer, sich in Revisionsetagen durchzusetzen. Wenn es Überprüfungsversuche gibt, dann wird der Erfolg der Darbietungen laut der Berliner Untersuchung vor allem durch Feedback-Gespräche gemessen. Häufigste Methode der Aufbereitung ist die Gruppendiskussion mit den Mitarbeitern des Auftraggebers.

Die durchaus vernünftigen rechnerischen Überlegungen zur Effizienz stehen einem Ansatz im Wege, mit dem Rationalität zugunsten von Emotionalität in den Hintergrund treten soll. Wie viele Prozesse in Unternehmen sind schon Vernunft gesteuert? Durch Business-Theater wird das Publikum unmittelbar und spielerisch an eine Problematik herangeführt und erkennt sich und andere wieder. So können beispielsweise Ängste während Change-Prozessen abgebaut werden, und es kann Offenheit für neue Entwicklungen erzeugt werden. Dabei gilt, dass die Darbietung – ob beispielsweise One-Man-Standup-Comedy, Theaterstück oder auch Musical – nicht ohne Einbettung in ein Gesamtkommunikationskonzept auskommt. Es bestimmt Ziel, Aufgabe und Inhalt.

Das Format Unternehmens-theater und seine diversen Ausprägungen sind erst Ende der 90er Jahre häufiger zum Einsatz gekommen. Doch es gibt bereits

„Businesstheater gibt Argumenten einen emotional erlebbaren Raum“



**Axel Gundlach ist geschäftsführender Gesellschafter der KaHouse Production GmbH in Frankfurt**

**Herr Gundlach, welche Vorteile haben Businesstheater und all seine Facetten gegenüber anderen Kommunikationswegen?**

Der Vorteil des einen Mediums gegenüber einem anderen lässt sich grundsätzlich nur an der jeweiligen Situation festmachen. Business-theater ist keine kommunikative Allzweckwaffe. Seine Stärke liegt darin, Inhalte nicht nur zu argumentieren, sondern den Argumenten auch einen emotional erlebbaren Raum zu geben, in dem ihre möglichen Bedeutungen und Wirkungen durch die Charaktere des Stücks erlebbar und nachvollziehbar gemacht werden. Die kulturell gelernte Funktion von Theater ist die Vermittlung von Text durch Kontext und Subtext. Wenn Sie es mit einer Zielgruppe zu tun haben, die komplexe Zusammenhänge auf diese Art schneller erfasst und in seiner Bedeutung für sich nachhaltiger begreift, ist es das Medium mit dem gesuchten kommunikativen Vorteil.

**In welchen Fällen greift ein Unternehmen zum gewissermaßen letzten Mittel – dem der emotionalen Ansprache von Menschen?**

Wenn ein Unternehmen in der emotionalen Ansprache seiner (internen und externen) Zielgruppen das „gewissermaßen letzte Mittel“ sieht, ist es – zumindest kommunikativ –

längst insolvent. Unternehmen sind von Menschen gebildete Gesellschaften. Identität, Kreativität, Kommunikation, Unternehmenskultur – all dies ist ohne Emotion nicht existent. In vielen Unternehmen wird jedoch eher mit der rein technokratischen Version von Kommunikation gearbeitet, sprich: Man verteilt Informationen und geht davon aus, dass deren Bedeutung vom Anderen selbstständig und richtig interpretiert wird. Erst wenn irgendwann auffällt, dass dies nicht der Fall ist, greift der eine oder andere zum Strohhalm der inszenierten emotionalen Ansprache.

**Welche Probleme sehen Sie in der Zusammenarbeit mit Kommunikationsabteilungen und/oder Agenturen?**

Ich will drei wesentliche Bereiche anreißen. Sachliche Probleme: „Gesamtkommunikationskonzepte“ entstehen zumeist immer noch ohne Live-Kommunikationsspezialisten, weswegen wir uns meist nicht nur unser Briefing selbst erfinden, sondern die besonderen Anforderungen der Live-Kommunikation nachträglich in den Maßnahmenplan reinpressen müssen. Finanzielle Probleme: Weil der Einkäufer keine konkret messbare Ware erhält, sondern das Versprechen eines verbesserten Verhältnisses der Zielgruppe zum Veranstalter der Kommunikationsaktion, dreht sich die Diskussion oft mehr um Logistik, Bühnenbau, Speisenfolge und dergleichen als um die Lösung der gestellten Kommunikationsaufgabe. Kommunikationsprobleme: In den Kommunikationsabteilungen von Unternehmen ist selten ausreichend Live-Kommunikationskompe-

tenz vorhanden, weswegen Entscheidungen nach dem eigenen Geschmack oder in vorausweisendem Gehorsam nach dem Geschmack des Vorstands gefällt werden. Dabei bleibt die richtige Ansprache der Zielgruppe auf der Strecke. Agenturen sind darin oft kompetenter, viele stehen sich aber selbst im Weg, weil sie, um den Nimbus ihrer Kreativität und allumfassenden Kompetenz vor dem Kunden zu wahren, die Problemlöser nicht mit an einen Tisch holen. So nimmt man uns die Möglichkeit, so gut zu sein, wie wir sein können.

**Wie steht es um die Wirkungskontrolle von Businesstheater?**

Aussagekräftige Daten über den Effekt einer einzelnen Aktion werden für gewöhnlich in Unternehmen nicht erhoben. Das wäre zu aufwändig. Hinzu kommt, dass es zu wenig wissenschaftliche Methoden gibt, um gruppen- oder gar massenpsychologische Effekte verlässlich zu messen. In der Live-Kommunikation geht es zudem immer um eine spezielle Situation. Dies reicht für eine wissenschaftlich seriöse Messbarkeit im Sinne einer daraus lesbaren Voraussagbarkeit nicht aus. Schließlich besteht im Bereich der Stimmungen das Problem, dass die Messmethode das zu untersuchende Objekt beeinflusst und das Ergebnis verfälscht.

Ich habe die Vorstellung, dass man emotionale Effekte auch nur mit emotionalen Methoden messen kann. Dafür werden „Counselors“ benötigt, Leute ohne hierarchische Funktion, die die Corporate Emotion betreuen und auf diesem Gebiet als Berater für Führungskräfte und Kommunikationsbereich arbeiten.

Stimmen, nach denen das Medium seinen Zenit überschritten habe. Dass diese Form der Unternehmenskommunikation alles in allem noch relativ unverbraucht ist, dürfte weniger am Preis liegen. Zwar erzielen die deutschen Dienstleister gemäß Studie im Verhältnis zu denen in Frank-

reich, der Schweiz und Skandinavien mit Preisen zwischen durchschnittlich 5.250 und 25.500 Euro die höchsten. Doch das bedeutet nicht viel. Nach oben sind wie so oft kaum Grenzen gesetzt. Und am nötigen Kleingeld mangelt es nicht überall. Beispiel Deutsche Bank: Ei-

gens für den Anfang 2003 installierten Bereich Private & Business Clients ließ das Unternehmen ein Musical komponieren und texten, das im Januar auf die Bühne kam. Mit Drum und Dran dürften dafür nach Schätzungen des PR Report mehr als 300.000 Euro aufgebracht worden sein. ■