

## Vom täglichen Drahtseilakt

Lachen befreit und bringt neue Impulse: Wenn sich die Belegschaft im Spiel des Unternehmenstheaters wiedererkennt

Der Chef steht auf der Bühne, folgt den Anweisungen des Regisseurs, und die Mitarbeiter johlen und klatschen sich auf die Schenkel. Wer will nicht mal so richtig über den Chef lachen – und das ganz ungestraft. Das trauen sich viele nur heimlich, denn es lohnt sich nicht, für einen gelungenen Kalauer den Job zu riskieren. Beim Konzept „Führen mit Humor“ ist Lachen dagegen Programm und ausdrücklich erlaubt.

Die Schauspieltruppe Seminararner beispielsweise beschäftigt sich in ihrem Wirtschaftskabarett auf humorige Weise mit den Themen Projektmanagement und Change-Management. Auf der Bühne wird eine „Mach-Bar“ aufgebaut, auf dem Barhocker sitzt der Chef, der Barkeeper führt durchs Programm. Das Motto: Alles ist machbar, Agenda statt Angähnda. Die Bar bildet eine Klammer um musikalische und satirische Sequenzen, die auf die einzelnen Tagesordnungspunkte zugeschnitten sind. Laut Veranstalter eignet sich das Konzept aber nicht nur für Tagungen, sondern auch für Präsentationen, Meetings, Veranstaltungen nach Fusionen oder Betriebsfeiern, Firmenintern oder unter Beteiligung von Geschäftspartnern. Bei einem Event der Abteilung Customer Services & Sales des Mobilfunkanbieter mobilkom Austria zum Beispiel trat ein echter Kunde als König auf.

Ein weiteres Beispiel für ein maßgeschneidertes Stück: ein Franzose wird Konzernchef bei einem Stahlhersteller in Luxemburg und soll seine internationale Mannschaft auf die gemeinsame Konzernsprache Englisch vorbereiten. Das kann man klassisch per E-Mail kommunizieren, aber diese unpersönliche Top-down-Methode stößt bei der Belegschaft oft auf Widerstand. „Neues sorgt oft für Unwohlsein“, weiß Ali Wichmann, Geschäftsführer von Scharlatan, das sich selbst Theater für Veränderung nennt. Stattdessen empfahl er dem Management eine kreativere Variante: die Orchesterprobe. Ein Musiker nach dem anderen betrat mit seinem Instrument die Bühne und versuchte, mit den anderen zu spielen. Doch da sie sich untereinander nicht verständigen konnten, endete das Konzert in einem Fiasko. „Die Ingenieure lagen unter den Tischen vor Lachen“, erinnert sich Wichmann. Erst als der Dirigent auf die Bühne kam und die Kommunikation ermöglichte, kam Harmonie in die Musik. Das Fazit: „Nach dieser Veranstaltung war die Akzeptanz der Mitarbeiter für eine gemeinsame Sprache da.“

Ähnlich erging es einem norddeutschen Energieversorger, der die vielen unterschiedlichen Softwareanwendungen weltweit vereinheitlichen wollte. Auch das riss die Belegschaft erst einmal aus ihrer gewohnten Arbeitsweise. „Die Umstellung funktioniert nur, wenn alle Mitarbeiter, ob aus dem Rechnungswesen, Controlling oder Einkauf, die Veränderung als gemeinsame Chance für ihr Unternehmen sehen“, so Wichmann. Auch hier konnte eine inszenierte Generalprobe die Mitarbeiter auf das Kick-off-Meeting zum Softwarewechsel einstimmen. „Wenn der Mensch lacht, ist er entspannt und offen für neue Impulse.“

Je nach dem Grad der Interaktion gibt es ganz unterschiedliche Wege, Inhalte zu vermitteln, Veränderungen anzustoßen und Konflikte zu lösen. Die klassische Form ist das Unternehmenstheater, bei dem Schauspieler nach einem Briefing die aktuelle Situation im Betrieb darstellen, die Mitarbeiter das Geschehen (inter-)aktiv gestalten und dadurch zu eigenen Lösungen finden.

Ein Beispiel dafür ist das Good Vibrations Theater, das von fertigen Shows bis hin



Was für ein Zirkus: das Jonglieren im Joballtag mit den unterschiedlichsten Aufgaben

Zeichnung: Corbis

zum maßgeschneiderten Lern- und Motivationstheater eine breite Palette im Angebot hat. Die Steife Brise aus Hamburg setzt auf Spontaneität – schließlich tritt die Truppe in öffentlichen Theatersportwettkämpfen gegen andere Teams an. Das heißt, die Zuschauer geben die Themen vor, die Schauspieler haben fünf Sekunden Zeit zum Nachdenken, und schon geht das Improvisationstheater los. „Humor funktioniert“, bringt es Geschäftsführer Torsten Voller auf den Punkt. Er ist Schauspieler, Coach und Moderator und hat bereits viele Businesstheaterproduktionen entwickelt. „Über sich selber zu lachen kann man lernen“, so Voller, „und Manager, die sich das trauen, haben anderen Managern etwas voraus.“

Es gebe aber auch Führungskräfte mit Statusproblemen: „Die lassen sich auf so etwas nicht ein.“ Wichtig sei nicht nur, über andere oder sich selbst zu lachen, „sondern es verbindet, wenn man gemeinsam mit anderen über dieselben Dinge lachen kann“, betont Voller. Außerdem freuen sich die Mitarbeiter, „dass für einen kurzen Moment

die Hierarchiegrenzen verschwinden, wenn etwa der Azubi und der Chef gemeinsam auf der Bühne stehen“.

Eine ganz besondere Herausforderung stellt das Business Varieté inlead Development an die Mitspieler: Innerhalb weniger Tage werden sie zu Zirkusartisten ausgebildet, inklusive Jonglieren, Zaubertricks, Feuerspucken und Trapeznummern. Je nach Alter und Typ fällt die Resonanz unterschiedlich aus, aber die meisten sind begeistert: „Mit einem Zirkus kann jeder etwas in Verbindung bringen, das weckt Kindheitserinnerungen, und die sind meist positiv besetzt“, begründet Geschäftsleiter Dieter Blum seinen unkonventionellen Ansatz. Wenn die Kunststücke einstudiert sind, geht es zum Auftritt in die Manege. Im Publikum sitzen bestehende und potenzielle Kunden. „Das ist mal etwas ganz anderes als die klassische Ansprache der Zielgruppe“, so Blum. Aber auch für interne Belange, etwa strukturelle Veränderungen und die Unternehmensplanung für das kommende Jahr, lassen sich über einen Zirkus darstellen. „Er-

fahre Führungskräfte, die alle klassischen Trainings und Coachings hinter sich haben, finden diesen neuen Ansatz gut.“ Der Bezug zur täglichen Arbeit ist enger, als es auf den ersten Blick vermuten lässt. „Manager müssen täglich mit den unterschiedlichsten Aufgaben jonglieren und aufpassen, dass sie keine fallenlassen“, beschreibt Blum. Beim Feuerspucken lernen sie, Risiken einzuschätzen, bewusst einzugehen und Sicherheitsvorkehrungen zu treffen. „Und außerdem stehen Mitarbeiter aus dem Marketing und Vertrieb beim Kunden immer in einer Manege“, schmünzelt Blum.

Wenn es um Kürzungen und Kündigungen geht, ist allerdings Schluss mit lustig. „Theater zu Entlassungen gibt es nicht“, so Voller, „das wäre auch das falsche Medium.“ Wichmann von Scharlatan bestätigt: „Es gibt Themen, an die wir nicht herangehen.“ Allerdings könne man Managern auf kreativem Wege beibringen, wie man emotional belastete Mitarbeitergespräche eben nicht führt. Ein Thema für eine öffentliche Veranstaltung sei das nicht. *Kirsten Seegmüller*

## TERMINE

Um zielorientierte Mitarbeiterführung geht es an der VHS Böblingen/Sindelfingen am 18./19. Januar. Am 18. und 26. Januar kann man in kleiner Gruppe **Assessment-Aufgaben** durchlaufen. ([www.vhs-aktuell.de](http://www.vhs-aktuell.de))

Die Akademie der media GmbH bietet einen Adobe Illustrator- und einen Indesignkurs am 11./12. Januar an, vom 8. bis 10. Januar einen **Drehbuch-Workshop** ([www.media-gmbh.de](http://www.media-gmbh.de)).

Die Ausbildung zum **NLP-Practitioner** beginnt bei der Caritas am 31. Januar. (☎ 28 09 - 24 61)

Kurse an der PH Ludwigsburg: Akquisestrategien in **Bildungseinrichtungen** (25./26. Januar), Coaching für Frauen (19. Januar), Qualitätsentwicklung durch Evaluation (8./9. Februar). ([www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de](http://www.bildungsmanagement.ph-ludwigsburg.de))

In der Reihe **Zukunft des Handels** der Heilbronn Business School spricht am 17. Januar Dr. Martin Reimann, Psychology Department der Stanford University, über den Einsatz neurowissenschaftlicher Methoden in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. (Anmeldung ☎ 0 71 31/ 64 56 36-0).

Das Steinbeis-Transferzentrum Mittelstandsberatung veranstaltet am 25./26. Februar das Seminar **Effizientes Projektmanagement**. ([www.stzm.de](http://www.stzm.de))

## Arbeitslosigkeit gut verkaufen

Eine optimale Selbstdarstellung ist wichtige Voraussetzung, um einen Job zu ergattern. Wichtig ist deshalb zu wissen, wie unbequeme Fragen im Vorstellungsgespräch geschickt gemeistert werden können – vor allem, wenn es um Joblücken geht. Denn unter einer längeren Arbeitslosigkeit leidet der Lebenslauf bei Bewerbungen. Skeptisch betrachten Personalchefs vor allem Bewerber, die länger als sechs Monate ohne Job sind. „Deshalb muss man die Arbeitslosigkeit in der Bewerbung geschickt verkaufen“, sagt Verena S. Rottmann, Rechtsanwältin und Autorin von „Legale Bewerbungstricks“ (Walhalla Verlag, 9,95 Euro). Bei der Beurteilung eines Bewerbers werde in erster Linie darauf geachtet, wie die Kündigung zustande gekommen ist. Hat es den Arbeitnehmer unverschuldet getroffen, war seine Leistung dafür verantwortlich, oder hat er sich anderweitig etwas zuschulden kommen lassen? „Liegt eine unverschuldete Kündigung vor, sollte man den Grund dafür schon im Anschreiben nennen“, rät Rottmann. Infrage kommen Stellenabbau, Betriebschließungen oder Insolvenz des Arbeitgebers.

Wenn es sich allerdings nicht um eine schicksalhafte Kündigung handelte, müsse man ein wenig geschickter vorgehen. Gut komme es an, wenn man nicht nur Bewerbungen geschrieben, sondern sich auch weiterqualifiziert habe. Hier eignen sich auf den Beruf abgestimmte Fortbildungs- oder Sprachkurse oder Spezialisierungsmaßnahmen, um seine Motivation unter Beweis zu stellen. Erlaubt sie es auch, als Frau zu sagen, man habe Angehörige gepflegt oder betreut. Und Männer punkten mit der Aussage, sie hätten sich um die Kindererziehung gekümmert, um der Frau berufliches Fortkommen zu erleichtern. *ddp*

## Das Wissenspotenzial der Älteren sollte nicht brachliegen

Netzwerk der Experten: die Initiative „Erfahrung Deutschland“ vermittelt Führungskräfte und Spezialisten, denen der Ruhestand zu wenig ist

Jens Knölke suchte schon lange nach einem Vertriebsprofi, der in seiner Abteilung das Auslandscontrolling aufbaut. Als mittelständisches Unternehmen mit weltweiten Vertretungen und Tochterunternehmen wurde es immer schwieriger, die verschiedenen Kontinente unter einen Hut zu bringen. Er brauchte jemand mit Qualifikation, der sich zugleich mit dem Erfahrungsschatz eines „alten Hasen“ in den Rechtssystemen und Kulturen der unterschiedlichen Länder auskennt. Fündig wurde der Vertriebsleiter der im Odenwald ansässigen Weiss GmbH bei „Erfahrung Deutschland“, einem Internetportal, das sich auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften im Ruhestand spezialisiert hat.

Rund 5000 Ruheständler haben sich bereits in der Datenbank des Mannheimer Unternehmens eingetragen lassen, das dieses Jahr als „beste Dienstleistungsinnovation“ mit dem Zukunftsaward 2007 vom Zukunftsinstitut Matthias Horx ausgezeichnet wurde. Dass unter den Experten der Frauenanteil bei gerade mal fünf Prozent liegt, wird darauf zurückgeführt, dass unter den heute 60-Jährigen früher kaum Frauen in Führungspositionen zu finden waren.

Eingetragen hat sich auch der 63-jährige Manfred Brock aus Hannover. Der ehe-

malige IT-Manager wollte nach 35 erfolgreichen Berufsjahren bei Unternehmen wie IBM, Nixdorf und Siemens nicht einfach nur zu Hause sitzen. „Menschen zwischen 56 und 70 Jahren fühlen sich noch fit. Die möchten den Kontakt zu den jungen Leuten nicht verlieren. Wenn man dann plötzlich nach einem umfangreichen Arbeitsleben zu Hause ist, ist auch die Frau ganz froh, wenn man mal eine Woche weg ist“, beschreibt Brock seine Motivation, sein Knowhow für eine gewisse Zeit Unternehmen zur Verfügung zu stellen.

In der Regel sind es Mittelständler aus den unterschiedlichsten Branchen, die sich an „Erfahrung Deutschland“ in Mannheim wenden. Gesucht werden Ingenieure, Journalisten, Manager, Naturwissenschaftler, Mediziner, aber auch gestandene Handwerksmeister, die in ihrem früheren Berufsleben Führungsfunktionen innehaben und jetzt den Unternehmen als sogenannte Trouble-Shooter für ein befristetes Projekt zur Seite stehen sollen. „Erfahrung Deutschland“ übernimmt dabei die Auswahl und die Vermittlungsrolle zwischen Experte und Unternehmen. 3500 Euro kostet diese Dienstleistung im Schnitt das Unternehmen. Hinzu kommen Tagessätze zwischen 600 und 900 Euro für die Experten.

In dem mittelständischen Unternehmen im Odenwald hat man die Ruheständler sehr schnell schätzen gelernt, wenngleich etwas Skepsis da war, räumt Vertriebsleiter Jens Knölke ein. „Am Anfang dachte ich, jetzt muss ich mich auch noch um die kümmern.“ Die Experten erwiesen sich aber von der ersten Stunde an als ausgesprochen hilfreich. Vor allem das „unwahrscheinliche Wissen und diese Durchsetzungskraft“ beeindruckten den Vertriebsleiter. Kein Wunder, so Manfred Brock: „Wer die letzten 20 Jahre in einem großen Unternehmen zum Beispiel Controlling gemacht hat, der kennt das rauf und runter.“ Dabei wollen die Ruhestandsexperten nicht beraten, sondern dort mit anpacken, wo Not am Mann ist. „Besserwisser können wir nicht brauchen“, sagt der 63-Jährige.

Für Steffen Haas, Geschäftsführer der Gesellschaft für Expertenwissen mbH, der unter der Marke „Erfahrung Deutschland“ das Expertenetzwerk betreibt, ist es das Schönste, was er je unternehmerisch gemacht habe. „Es ist nicht nur ein tolles Thema, es bringt auch einen konkreten Mehrwert für jede Seite“, kommentiert der Diplomkaufmann seine Geschäftsidee. Haas profitiert dabei von dem konjunkturellen Aufschwung und dem Fach- und Führungs-

kraftmangel. Gerade der Mittelstand abseits der großen Zentren habe mit dem Problem zu kämpfen, geeignetes Führungspotenzial zu finden. „Dabei leben heute viele Tausend hoch qualifizierte und leistungsfähige Fach- und Führungskräfte im Ruhestand und geben ihre Erfahrung nicht weiter, obwohl der Mittelstand ihr Wissen gut gebrauchen könnte“, dachte sich Haas und entwickelte mit Unterstützung von Professoren der Universitäten Mannheim und Köln das Expertenetzwerk.

Dass auf diese Idee noch keiner vor ihm gekommen ist, führt er vor allem darauf zurück, dass man in Deutschland gerade erst die älteren Leute als Kaufkraftzielgruppe erkannt habe – aber noch nicht als Leistungsträger. Das ergab auch eine Umfrage des E-Recruiting-Unternehmens StepStone, nach der die Erfahrung pensionierter Mitarbeiter in deutschen Unternehmen nicht gefragt ist. Demnach gaben 70 Prozent der Befragten an, ältere Mitarbeiter spielten nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen keine Rolle mehr. Lediglich 22 Prozent der Unternehmen binden pensionierte, ehemalige Mitarbeiter in aktuelle Unternehmensentscheidungen ein, weitere acht Prozent denken momentan verstärkt darüber nach. Im internationalen Vergleich, so StepStone,

liege Deutschland mit der Vernachlässigung von pensionierten Fach- und Führungskräften im Trend. So verzichten 72 Prozent der europäischen Unternehmen auf die Einbindung von qualifizierten Arbeitskräften, die sich derzeit im Ruhestand befinden.

„In Zeiten des globalen Wettbewerbs können wir es uns nicht mehr erlauben, hoch qualifiziertes Wissenspotenzial im Ruhestand brachliegen zu lassen. Die besten Köpfe müssen unabhängig von ihrem Alter Zugang zur Wirtschaft haben“, sagt Haas. Unternehmen wie die Weiss GmbH in Buchen haben das Erfahrungspotenzial der älteren Generation erkannt. Neben den externen Experten von „Erfahrung Deutschland“ setzen die Odenwälder im Gegensatz zum allgemeinen Trend auch auf die Erfahrung ihrer älteren Mitarbeiter. Wen wundert es da, wenn Betriebszugehörigkeiten von 40 oder 20 Jahren keine Seltenheit sind.

Und auch bei dem Mannheimer Expertenetzwerk scheint es keine Altersgrenze zu geben: Der älteste Experte soll 78 Jahre alt sein. *Ingo Dalcolmo*

www.erfahrung-deutschland.de

Redaktion: Gisela Fechner