

**Stefanie Teichmann**

# Unternehmenstheater zur Unterstützung von Veränderungsprozessen

**Wirkungen, Einflussfaktoren, Vorgehen**

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Georg Schreyögg

**Deutscher Universitäts-Verlag**

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	IX
Abbildungsverzeichnis.....	XV
<b>Teil I: Einführung.....</b>	<b>1</b>
1 Einleitung.....	3
1.1 Problemstellung: Relevanz und Aktualität.....	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.3 Aufbau der Arbeit.....	6
X 2 Grundlagen zum Verständnis von bedarfsorientierter Theaterarbeit in Unternehmen.....	9
2.1 Zielsetzungen von bedarfsorientierter Theaterarbeit.....	9
2.2 Merkmale von bedarfsorientierter Theaterarbeit.....	11
2.3 Typen von bedarfsorientierter Theaterarbeit.....	12
2.3.1 Partizipation durch Beobachtung.....	12
2.3.2 Partizipation durch Verbalaktion.....	14
2.3.3 Partizipation durch Bühnenaktion.....	15
2.4 Fokussierung auf maßgeschneidertes Theater.....	16
<b>Teil II: Theoretischer Bezugsrahmen.....</b>	<b>19</b>
3 Ausgewählte Ansätze und Techniken zum geplanten organisatorischen Wandel.....	21
3.1 Ansätze zum geplanten organisatorischen Wandel.....	22
3.1.1 Traditionelle Organisationsentwicklung.....	22
3.1.1.1 Grundlagen.....	22
« 3.1.1.2 Konzeptionelle Gestaltung am Beispiel von Lewins Drei-Phasen- Schema.....	24
3.1.1.3 Konzeptionelle Kritik.....	27
3.1.2 Organisatorische Transformation.....	29
3.1.2.1 Grundlagen.....	29
3.1.2.2 Konzeptionelle Gestaltung.....	32
3.1.2.2.1 Das Modell von Levy/Merry.....	33
3.1.2.2.2 Das Modell von Tichy/Devanna.....	34
3.1.2.3 Konzeptionelle Kritik.....	35
3.1.3 Systemische Organisationsberatung.....	36
3.1.3.1 Grundlagen.....	36
3.1.3.2 Konzeptionelle Gestaltung.....	38
3.1.3.3 Konzeptionelle Kritik.....	40
3.2 Techniken der Organisationsveränderung.....	42
3.2.1 Traditionelle Interventionstechniken.....	42
3.2.2 Transformatorische Interventionstechniken.....	48
3.2.3 Systemische Interventionstechniken.....	51

3.3 Zusammenfassende Bewertung.....	55
4 Theater und Veränderung.....	58
4.1 Merkmale, Intentionen und Rezeption theatraler Kommunikation.....	58
4.1.1 Konstituierende Merkmale von Theater.....	59
4.1.2 Wirkungsabsichten und Wirkungsästhetik.....	63
4.1.2.1 Emotionale Katharsis.....	64
4.1.2.2 Rationale Distanz.....	69
4.1.3 Möglichkeiten und Grenzen der Theaterrezeptionsforschung.....	73
4.1.3.1 Das Modell von Tan.....	74
4.1.3.2 Das Modell von Marinis.....	76
4.1.3.3 Sammlung und Auswertung von Daten.....	77
4.1.4 Zusammenfassung.....	79
4.2 Maßgeschneidertes Theater als Intervention.....	81
4.2.1 Mögliche Wirkungsdimensionen maßgeschneiderten Theaters.....	81
4.2.1.1 Emotionale Öffnung.....	81
4.2.1.2 Problemerkennung.....	84
4.2.1.3 Selbstbeobachtung.....	86
4.2.1.4 Förderung der Kommunikation.....	89
4.2.1.5 Zukunftsoptionen und-Visionen.....	92
4.2.2 Erste Einordnung in geplanten organisatorischen Wandel.....	94
V 4.2.3 Zusammenfassung.....	97
<b>Teil III: Empirische Untersuchung.....</b>	<b>99</b>
5 Methodologische Grundlagen für die empirische Untersuchung.....	101
5.1 Die Fallstudie: Begriffsdefinition und Einsatzfelder.....	101
5.2 Zum Ansatz der ‚responsive constructivist evaluation‘.....	105
5.3 Forschungsdesign für die Fallstudien zum maßgeschneiderten Theater.....	108
5.3.1 Fragestellungen für die Empirie.....	109
5.3.2 Kriterien für die Fallauswahl.....	110
5.3.3 Methodik bei der Datensammlung und -aufbereitung.....	112
5.3.4 Fallanalyse.....	115
5.3.4.1 Spezifischer Kontext.....	115
5.3.4.2 Konzeption.....	115
5.3.4.3 Rezeption und Wirkung.....	116
5.3.4.4 Evaluation.....	120
5.3.5 Falldarstellung.....	120
6 Fallstudie 1: Chemie AG, Bereich Naturstoffe.....	122
6.1 Kurzerläuterung der Datenbasis.....	122
6.2 Kurzportrait des Bereiches.....	124
6.2.1 ‚Nature is our Business‘ - der Bereich Naturstoffe.....	125
6.2.1.1 Historische Entwicklung.....	125
6.2.1.2 Organisation.....	125
6.2.1.3 Geschäftsverlauf.....	126
6.2.2 Veränderungsinitiativen im Bereich Naturstoffe.....	127

6.2.2.1	Restrukturierung als operative und kulturelle Herausforderung.....	127
6.2.2.2	Gemeinsamkeit macht stark: Worldwide Teamwork.....	128
6.3	Maßgeschneidertes Theater: Vorüberlegungen und Vorgehen.....	130
6.3.1	Ausgangssituation.....	130
6.3.2	Gesamtdramaturgie der Veranstaltung.....	131
6.3.3	Zielgruppe und Zielsetzung.....	132
6.3.4	Vorgehensweise.....	133
6.3.5	Inhaltliche und dramatische Gestaltung.....	136
6.4	Aufnahme und Wirkung von <i>Breaking Barriers</i> .....	140
6.4.1	Die Vorphase.....	140
6.4.2	Unmittelbare Wirkung der Aufführung.....	143
6.4.2.1	Inhaltliche Ebene.....	144
6.4.2.2	Emotionale Ebene.....	147
6.4.2.3	Metaebene.....	150
6.4.3	Die Wirkungen der Nacharbeit im Anschluss an die Aufführung.....	152
6.4.3.1	Kommunikation.....	154
6.4.3.2	Problemerkennung.....	156
6.4.3.3	Teambildung.....	158
6.4.4	Spätere Folgen der Veranstaltung.....	159
6.4.4.1	Geplante Folgeaktivitäten.....	160
6.4.4.2	Nicht-planbare Nachwirkungen.....	164
6.5	Zusammenfassende Evaluation als Intervention.....	166
6.5.1	Die Bewertung durch den Verantwortlichen.....	167
6.5.2	Die Bewertung durch die befragten Teilnehmer.....	168
6.5.3	Die Bewertung durch die Verfasserin.....	171
6.5.3.1	Veränderungsrelevante Wirkungen von <i>Breaking Barriers</i> .....	171
6.5.3.1.1	Emotionale Öffnung.....	171
6.5.3.1.2	Problemerkennung.....	172
6.5.3.1.3	Selbstbeobachtung.....	173
6.5.3.1.4	Kommunikation.....	174
6.5.3.1.5	Teambildung.....	174
6.5.3.2	Die Bedeutung des Theaters als Intervention im Veränderungsprozess.....	175
7	Fallstudie 2: Energie AG.....	179
7.1	Kurzerläuterung der Datenbasis.....	179
7.2	Die Energie AG.....	181
7.2.1	Kurzportrait.....	182
7.2.1.1	Historische Entwicklung.....	182
7.2.1.2	Organisationsstruktur.....	182
7.2.1.3	Geschäftsverlauf.....	183
7.2.2	Der Energiemarkt im Wandel - neue Herausforderungen für kommunale Versorger.....	183
7.2.2.1	Die Folgen der deutschen Energierechtsnovelle für den Energieversorgungsmarkt.....	184

7.2.2.2	Erhöhter Veränderungsbedarf bei kommunalen Versorgern.....	185
7.2.3	Veränderungsinitiativen bei Energie AG - vom Energieversorger zum Dienstleister.....	186
7.2.3.1	'Energie AG 2000'.....	187
7.2.3.2	'Gemeinsam Gewinnen'.....	188
7.3	Maßgeschneidertes Theater bei der Energie AG - Vorüberlegungen und Vorgehen.....	191
7.3.1	Ausgangssituation.....	191
7.3.2	Grundsätzliche konzeptionelle Überlegungen.....	193
7.3.3	Maßgeschneidertes Theater beim Infomarkt für Führungskräfte.....	195
7.3.3.1	Gesamtdramaturgie der Veranstaltung.....	195
7.3.3.2	Zielgruppe und Zielsetzung.....	195
7.3.3.3	Vorgehensweise.....	196
7.3.3.4	Zusammenfassung der Handlung.....	197
7.3.3.5	Rückblickende Einschätzung durch die Führungskräfte.....	199
7.3.4	Maßgeschneidertes Theater auf der Mitarbeiterveranstaltung.....	201
7.3.4.1	Gesamtdramaturgie der Veranstaltung.....	201
7.3.4.2	Zielgruppe und Zielsetzung.....	202
7.3.4.3	Vorgehensweise.....	203
7.3.4.4	Inhaltliche und dramatische Gestaltung.....	205
7.4	Aufnahme und Wirkung der Mitarbeiterveranstaltung 1998.....	208
7.4.1	Das ‚Aufwärmen‘ vor der Aufführung.....	208
7.4.2	Unmittelbare Wirkung der Aufführung.....	210
7.4.2.1	Inhaltliche Ebene.....	212
7.4.2.2	Emotionale Ebene.....	217
7.4.3	Die Wirkung des Kommunikationsmarktes.....	223
7.4.3.1	Kommunikation unter Kollegen.....	224
7.4.3.2	Kommunikation mit Darstellern des Kommunikationsmarktes.....	225
7.4.3.3	Kommunikation mit Projektverantwortlichen.....	227
7.4.4	Spätere Folgen der Mitarbeiterveranstaltung.....	228
7.4.4.1	Organisationsweit geplante Nachfolgeaktivitäten.....	229
7.4.4.2	Nachbereitung durch die Führungskräfte.....	231
7.4.4.3	Weitere Folgeerscheinungen.....	234
7.5	Zusammenfassende Evaluation.....	236
7.5.1	Die Bewertung durch die Verantwortlichen.....	236
7.5.2	Die Bewertung durch die befragten Teilnehmer.....	238
7.5.3	Die Bewertung durch die Verfasserin.....	241
7.5.3.1	Veränderungsrelevante Wirkungen von <i>GLEICHstrom</i> oder <i>WECHSELstrom</i> .....	241
7.5.3.1.1	Emotionale Öffnung.....	241
7.5.3.1.2	Problemerkennung.....	244
7.5.3.1.3	Selbstbeobachtung.....	245
7.5.3.1.4	Kommunikation.....	246
7.5.3.2	Die Bedeutung des Theaters als Intervention im Veränderungsprozess.....	247

<b>Teil IV: Synthese und Ausblick.....</b>	<b>251</b>
8 Maßgeschneidertes Theater im organisatorischen Wandel: Ergebnisse und Schlussfolgerungen.....	253
8.1 Ergebnisse der Untersuchung.....	253
8.1.1 Aufnahme und Wirkung von maßgeschneidertem Theater.....	254
8.1.2 Maßgeschneidertes Theater als Intervention im geplanten organisatorischen Wandel.....	261
8.1.3 Projektverlauf und Einflussfaktoren beim Einsatz von maßgeschneidertem Theater.....	265
8.1.3.1 Aktivitäten während des Theaterprojektes.....	265
8.1.3.2 Einflussfaktoren für die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung.....	267
8.1.3.2.1 Einflussfaktoren auf Seiten der Auftraggeber.....	268
8.1.3.2.2 Einflussfaktoren auf Seiten der Theaterveranstalter.....	270
8.2 Maßgeschneidertes Theater als Teil von Beratungsprojekten - Vorteile einer Kooperation.....	271
8.3 Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.....	274
Literaturverzeichnis.....	277
Quellenverzeichnis zu den Fallstudien.....	299