

BMW: Business-Kino ersetzt Unternehmenstheater

CHANGE-TOOLS. Statt Unternehmenstheater setzt die BMW AG in München neuerdings auf »Business-Kino«, Das, was früher als Live-Schauspiel die Kick-off -Veranstaltungen zu Changeprozessen zierte, wird jetzt in Form von pseudo-realen TV-Reportagen aus dem Werksalltag an die Mitarbeiter herangetragen.

Der Chef ist noch nicht da. Munte und Polzinger dürfen schon mal Platz nehmen. Munte, Leiter im Presswerk bei BMW, ist klein, untersetzt, immer etwas brummig. Einer, der sich oft aufregt und schnell befürchtet, auf der Verliererseite zu landen. Veränderungen mag er nicht. Lieber lässt er alles beim Alten. Dr. Polzinger, Leiter im Werkzeugbau, stattlich, zuversichtlich. Einer, der gleich das Handy zückt, um seiner Frau vom baldigen Aufstieg zu erzählen. Von der Zusammenlegung der beiden Sparten verspricht er sich eine neue Position. Polzinger macht es sich auf dem Stuhl bequem.

Dialoge aus dem Leben

»Na, Munte, wie steht's denn so in Ihrer Abteilung?«

Munte (aufgeregt): »Ehrlich gesagt, die Stimmung wird mit jedem Tag schlechter. Erst hieß es, wir würden gefragt werden beim Konvergenzprozess und jetzt kommt doch alles von oben nach unten.«

Polzinger (gelassen): »Ja, haben Sie denn tatsächlich geglaubt, dass die mittlere Führungsebene und die Fachkräfte in den Prozess miteinbezogen werden?«

Munte (leicht trotzig): »Für mich wäre das ein Zeichen für einen neuen Führungsstil gewesen.«

Polzinger (überheblich): »Jeder Neue glaubt, die Organisation neu erfinden zu müssen und unterm Strich bleibt alles beim Alten.«

Munte (resigniert): »Meine Kollegen sagen, dass in den letzten zehn Monaten nichts passiert ist außer Lähmung.«

Schnitt. Nur eine Filmszene. Nur

Schauspieler. Trotzdem kein fiktiver Dialog. Munte und Polzinger sprechen laut aus, was die vielen Muntés und Polzingers bei BMW heimlich dachten: »Uns fragt ja doch keiner. Die krempeln alles um und keiner blickt mehr durch. Es kann ja wohl nicht sein, dass bislang alles nur schlecht war.«

Monatelang waren nur Gerüchte zu hören gewesen. BMW hatte entschieden, die beiden Sparten Werkzeugbau und Presswerk zusammenzulegen. Arbeitsabläufe sollten effizienter, Ressourcen besser genutzt, überflüssige Zeitschleifen eingespart werden. Die ge-

samte Organisation wurde umgekrempelt zu einem neuen Bereich »Lackierte Karosserie«. Mit ihr 6.000 Beschäftigte, vom Gabelstaplerfahrer bis zur Führungskraft, vom Facharbeiter bis zum Entwicklungsingenieur, verteilt auf verschiedene Standorte. Das geht nicht glatt. Das geht nie glatt.

Zumal an der Umstrukturierung nur wenige beteiligt waren. Der große Rest bangte und hoffte, die Karriereleiter runter- oder hochzufallen. Wird mir ein Neuer vor die Nase gesetzt? Bekomme ich endlich einen besseren Posten? Werde ich in einen anderen Standort ver-



Aufwändige Dreharbeiten in den BMW-Werkshallen: Eine blau geschminkte Fee kommt immer

setzt? Obwohl BMW keine Mitarbeiter entlassen hat, fühlte sich kaum einer mehr richtig sicher in seinem Job. »Wir wussten um die Existenzängste der Leute, die ein dreiviertel Jahr im Unklaren gelassen wurden«, sagt Linda Lehmann, Leiterin des Change Managements bei BMW. »Wir hätten nicht einfach die Zusammenlegung der beiden Sparten verkünden können und an die Mitarbeiter appellieren, die Veränderungen doch bitteschön mitzutragen.«

Emotionen gezielt nutzen

Angst vor Neuem und Unbekanntem verwandelt sich in Widerstand. Widerstand ist emotional. Und den Emotionen ihrer Mitarbeiter begegnen Unternehmen am besten ebenfalls emotional, eben mit Theater.

BMW beauftragte deshalb die Regisseurin und Theaterpädagogin Irmgard Sollinger, einen Videofilm zu drehen und mit professionellen Schauspielern den Konflikt bei BMW maßgeschneidert in Szene zu setzen. Die Vorgaben sind detailliert: Jede Hierarchieebene soll sich im Film wiederfinden, der Werker

ebenso wie die Sekretärin und die Führungskraft. Alle Bedenken gegen die Zusammenlegung der beiden Sparten sollen auf den Tisch kommen. Der Schluss muss versöhnlich sein, aber nicht beschönigend. Und das alles in 15 Minuten. Die Botschaft heißt: Wir von der Bereichsleitung kennen eure Befürchtungen. Wir wissen, dass der Prozess nicht so reibungslos verlaufen ist, wie es sich alle gewünscht hätten.

Bevor Irmgard Sollinger den ersten Dialog schreibt, interviewt sie Meister und Betriebsräte, Ingenieure und Sekretärinnen, die Männer und Frauen am Fließband. Sie hört erst auf zu fragen, als sie genügend Stoff beisammen hat, auch die kleinen Beispiele des Alltags, aus denen sich Geschichten erzählen lassen. Sie wühlt sich durch die Antworten aus der Mitarbeiterbefragung, die BMW durchgeführt hat, erst dann schreibt sie das Drehbuch, das von BMW gegengelesen, verändert und vor einem kleinen Führungskreis zur Probe aufgeführt wird. Dann wird der Film gedreht und bei elf großen Belegschaftsversammlungen in verschiedenen Produktionsstandorten gemeinsam mit

Sketchen und Reden gezeigt. Eine Gratwanderung: Einerseits ist der fremde Blick der externen Theaterfachfrau ausdrücklich erwünscht, andererseits soll sich kein Zuschauer durch zu viel Schärfe bloßgestellt fühlen.

Eine Fee als »innere Stimme«

Sollinger kreierte nicht nur Typen wie Munte und Polzinger, sondern auch die Fee von BMW, ein Wesen mit wuscheligem, blauem Haar und tiefblauer Haut, das immer dann auftaucht, wenn sich Munte und Polzinger wieder mal heillos in Debatten über Prozess- und Schnittstellenanalysen verstrickt haben. Mal kann die Fee die Gedanken der Zuschauer lesen, mal wirft sie die Botschaften des Vorstands in die Runde, mal ist sie die innere Stimme, Munters zweites Ich.

Schnitt. Zurück zum Film.

Die Sekretärin ruft Munte an: »Herr Munte, sehen Sie in dem neuen Bereich auch etwas Gutes?«

Munte (trotzig): »Wenn alle was Neues machen, wer soll sich denn da noch auskennen?«

Fee (flüstert): »Denk doch mal nach: Wenn alles so läuft, könnt ihr jetzt so zusammenarbeiten, wie ihr es schon immer wolltet. Ihr hattet doch beim Serienanlauf immer die gleichen Schwierigkeiten.«

Munte: (stolz) »... und dann haben wir uns fast auf den Kopf gestellt und es doch noch hinbekommen.«

Fee: »Das klingt ja anstrengend.«

Munte (lauter): »Wir fühlten uns als tolle Kerle.«

Munte zur Sekretärin: »Ich will mich mal auf eine Spekulation einlassen. Angenommen der Konvergenzprozess gelingt. Angenommen wir könnten uns in Zukunft alle schon früher an einen Tisch setzen und entscheiden. Dann könnten wir eventuell dem Serienanlauf gelassener entgegensetzen. Aber bitte betrachten Sie das als reine Gedankenspielererei.«

Der Film - Sollinger lässt dafür den Begriff Business-Kino rechtlich schützen - hat den gleichen Effekt wie ein Theaterstück: Unaussprechliches wird ausgesprochen. Was sich die echten Munters nie trauen würden zu sagen. Das Theater im Dienst von Unternehm-



dann ins Bild, wenn es darum geht, neue Ideen zu säen.

Was ist Business-Kino?

INTERNES PE-MARKETING. Das Business-Kino - Irmgard Sollinger hat sich den Begriff rechtlich schützen lassen - hat gegenüber einem inszenierten Theaterstück bedeutende Vorteile. Ein Film ist flexibel einsetzbar und kann die gesamte Palette filmischer Effekte nutzen. »Bilder wirken stärker als Theater, weil sie weniger flüchtig sind«, sagt Sollinger. Vor allem sei ein Film ideal für die Nachbereitung, Kurze Sequenzen oder Szenen können ausgliedert und weiterverwendet werden, als Bildschirmschoner, als Aufhänger für einen Nachklapp in der Mitarbeiterzeitung, als Anstoß zum Weiterdenken im Intranet, für Trainingsmaßnahmen oder Seminare. Die Möglichkeiten, den Film als Verstärker einzusetzen, seien vielfältig. »Von Unternehmensseite muss jedoch deutlich gemacht werden¹, dass ein Film nicht wegen des Unterhaltungswertes eingesetzt wird, sondern ein ungewöhnliches Arbeitsmittel ist.« Ansonsten würden die Mitarbeiter der Munte- und Polzinger-Figuren bald überdrüssig.

Ausverkauf von Kunst und Kultur?

Obwohl - als Film möchte Irmgard Sollinger ihr Business-Kino nicht verstanden wissen. Zu schnell entstünde der Eindruck, es handle sich hier um abgefilmtes Theater oder Werbefilmchen. »Mit Business-Kino will ich an die Tradition des Kinos und guter Spielfilme anknüpfen«, sagt sie selbstbewusst und weist gleichzeitig die häufig geäußerte Kritik zurück, es handle sich um einen Ausverkauf der Kultur, wenn sich Theater in den Dienst der Wirtschaft stelle, »Das halte ich für einen ungerechtf-

men, sagt der Wirtschaftswissenschaftler Georg Schreyögg von der Freien Universität Berlin, sei eine Art Katharsis, eine Reinigung des Zuschauers. Es hilft zu begreifen, dass man die Wirklichkeit verändern kann, dass verkrustete Haltungen nicht bleiben müssen und alte Konflikte zwischen Gruppen aufgebrochen werden können. Ideal bei Fusionen, Einführung von neuen Produkten und neuen Unternehmensleitbildern, bei Spannungen zwischen Abteilungen. Was mit Appellen nicht gelingen würde. Was aber teurer ist, als Reden zu halten: Ein solcher Film kostet zwischen 40.000 und 50.000 Büro. Seine große Zeit hat das Unterneh-



Irmgard Sollinger

tigten Dünkel gegenüber der Wirtschaft«, sagt Sollinger, die nach ihrem Lehramtsstudium eine theaterpädagogische Ausbildung absolvierte und viele Jahre als Regisseurin für freie Theatergruppen arbeitete. »Mein Anspruch ist es, handwerklich gutes Theater zu machen, Theater, das Geschichten erzählt und Menschen emotional berührt.« Sie habe sich zwar an den Vorgaben und Botschaften ihres Auftraggebers zu orientieren, aber habe »jede künstlerische Freiheit« bei der Umsetzung einer Geschichte.

Mitarbeiter als Schauspieler

Sollinger macht alles: inszenierte Präsentationen, Theater mit Mitarbeitern und Business-Kino, je nach Anforderung des Unternehmens und Ein-

satzzweck. »Brauchen wir noch Modelle oder konstruieren wir künftig alles am Computer?« hieß die bange Frage vieler Mitarbeiter, die letztlich Aufhänger war, um ein Stück in Szene zu setzen. In diesem Fall hat Sollinger anstelle professioneller Schauspieler Mitarbeiter des Unternehmens eingesetzt. Die Resonanz war gut. Laienschauspieler eigneten sich dann, wenn es auf detailgenaue Insidersprache, hohe Authentizität und den »richtigen Zungenschlag« ankomme. Es brauche jedoch viel Fingerspitzengefühl, um die Stärken von Laien hervorzuheben und Schwächen nicht allzu deutlich werden zu lassen. Der Entlastungseffekt - der Profi spricht laut aus, was sich keiner zu sagen traut, der beim Business-Kino »Konvergenz oder was?« eine große Rolle spielte, gehe mit einem Laienschauspiel freilich verloren. In der Regel arbeitet die Regisseurin mit einem Team aus freiberuflichen Schauspielern, Autoren sowie Künstlern und Technikern für Sound, Licht, Bühnenbild und Maske zusammen. Business-Kino kam bei BMW bislang dreimal zum Einsatz. »Mystery Shopper« hieß beispielsweise der Film, der vor zwei Jahren zur Schulung von Mitarbeitern in Motorradwerkstätten produziert wurde.

Kontakt: Sollinger t & k, theater training kompetenz,

Möwenstraße 35, 88045 Friedrichshafen,
Tel. 075 41/3 12 33 Fax 075 41/3 18 82
Mobil 01 72/7 31 44 36
E-Mail: Sollinger2000@aol.com
www.Irmgard-Sollinger.de

menstheater aber bereits hinter sich. Auch wenn es erst Ende der 90er Jahre von Unternehmen in Deutschland entdeckt wurde - 1997 gab es in Deutschland 200, in Frankreich bereits 2.000 Aufführungen.

»Das Video hat aufgerüttelt«

Die Kultur im Dienst der Wirtschaft steht nicht mehr so hoch im Kurs. Etlliche Unternehmenstheatergruppen klagen darüber, keine Aufträge mehr zu bekommen. Vielleicht hat manch ein Unternehmen die Wirkung des Theaters überschätzt. Theater ist kein einmaliges Event, sagen die Theaterleute.

Mit dem Abschlussapplaus mutiert kein Bremser zum Optimisten, und aus Unternehmen mit verkrusteten Strukturen und Kästchendenken gehen nicht die lernenden Organisationen hervor. Ohne gründliche Vor- und Nachbereitung verpufft der Effekt. Linda Lehmann von BMW macht sich keine Illusionen über die Wirkung des Films. Das Video habe aufgerüttelt und Bilder im Kopf hinterlassen. Munte und Polzinger wären wie eine Metapher noch Monate später in Gesprächen zwischen BMW-Mitarbeitern auftaucht. Aber Veränderungen brauchen mehr als einen kleinen Film.

Michaela Böhm