

HINTERGRUND

Gedankenspiele

Wenn die Beschäftigten Konflikte nicht thematisieren, können das Schauspieler für sie übernehmen. Irmgard Sollinger macht „Business-Kino“ - beispielsweise beim Autobauer BMW.

VON MICHAELA BÖHM

Der Chef ist noch nicht da. Munte und Polzinger dürfen schon mal Platz nehmen. Munte, Leitender Angestellter im BMW-Presswerk, 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. Polzinger, Manager im Werkzeugbau, ist stattlich, zuversichtlich. Einer, der gleich das Handy zückt, um seiner Frau vom baldigen Aufstieg zu erzählen. Von der Fusion der beiden Sparten verspricht er sich eine neue Position.

Polzinger (*macht es sich auf dem Stuhl bequem*): 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 vergangenen 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 Mentes und Polzingers bei BMW heimlich dachten: „Uns fragt ja doch keiner. Die krepeln alles um - und keiner blickt mehr durch. Kann ja wohl nicht sein, dass bislang alles nur schlecht war.“

Monatelang waren nur Gerüchte zu hören. BMW hatte entschieden, die beiden Sparten Werkzeugbau und Presswerk zusammenzulegen. Arbeitsabläufe sollten effizienter, Ressourcen stärker genutzt, überflüssige Zeitschleifen eingespart werden. Die gesamte Organisation wurde umgebaut zum Geschäftsfeld Lackierte Karosserie. Betroffen davon sind 6000 Beschäftigte, vom Gabelstaplerfahrer bis zur Führungskraft, vom Facharbeiter bis zum Entwicklungsingenieur, verteilt auf verschiedene Standorte. Das geht nicht glatt. Das geht nie glatt.



Die blaue Fee, die Beschäftigten weise Botschaften zuflüstert, gibt's nur im Film.

Angst vor der Umgestaltung

Zumal an der Umstrukturierung nur Wenige beteiligt waren. Alle anderen bangten und hofften, die Karriereleiter runter- oder hoch zu fallen. Wird mir ein Neuer vor die Nase gesetzt? Bekomme ich endlich einen attraktiveren Posten? Werde ich an einen anderen Standort versetzt? Obwohl BMW keine Beschäftigten entlassen hat, fühlte sich kaum einer mehr richtig sicher in seinem Job. „Wir wussten um die Existenzangst 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 und an die Mitarbeiter appellieren können, die Veränderungen doch bitteschön mitzutragen.“

Angst vor Neuem und Unbekanntem verwandelt sich in Widerstand. Widerstand ist emotional. Und den Emotionen der Arbeitnehmer begegnen Unternehmen am besten ebenfalls emotional, eben mit Theater. BMW beauftragt deshalb die Regisseurin und Theaterpädagogin Irmgard Sollinger, einen Videofilm zu drehen und mit professionellen Schauspielern den Konflikt bei BMW in Szene zu setzen. Die Vorgaben sind detailliert: Jede Hierarchieebene soll sich im Film wiederfinden, der Arbeiter ebenso wie

Angst vor Neuem und Unbekanntem verwandelt sich in Widerstand. Widerstand ist emotional. Und den Emotionen der Arbeitnehmer begegnen Unternehmen am besten ebenfalls emotional, eben mit Theater. BMW beauftragt deshalb die Regisseurin und Theaterpädagogin Irmgard Sollinger, einen Videofilm zu drehen und mit professionellen Schauspielern den Konflikt bei BMW in Szene zu setzen. Die Vorgaben sind detailliert: Jede Hierarchieebene soll sich im Film wiederfinden, der Arbeiter ebenso wie die Sekretärin und die Führungskraft. Alle Bedenken gegen die Zusammenlegung der Sparten sollen auf den Tisch kommen. Der Schluss muss versöhnlich sein, aber nicht beschönigend. Und das alles in 15 Minuten. Die Botschaft heißt: Wir vom Management kennen eure Befürchtungen. Wir wissen, dass manches weniger reibungslos verlaufen ist, als 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 Belegschaftsbefragung, die BMW gestartet 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 an 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 mit zu viel Schärfe bloßgestellt fühlen.

Die gute Fee kann Gedanken lesen

Sollinger kreierte nicht nur Typen wie Munte und Polzinger, sondern auch die Fee von BMW, ein Wesen mit wuscheligem, blauen Haar und tiefblauer Haut, das immer 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, Mentes zweites Ich. Schnitt. Zurück zum Film.

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 entgegensehen. Aber bitte betrachten Sie das als reine Gedankenspielerlei.

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 Munte nie trauen würden zu sagen. Das Theater im Dienst von Unternehmen, 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, der Einführung von Produkten und 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 Euro.

Seine große Zeit hat das Unternehmenstheater hinter sich. Auch wenn es erst Ende der 90er Jahre von Firmen in Deutschland entdeckt wurde - 1997 gab es in der Bundesrepublik 200, in Frankreich bereits 2000 Aufführungen. Nun klagen etliche Unternehmenstheatergruppen darüber, keine Aufträge mehr zu bekommen. Vielleicht hat manch eine Firma die Wirkung überschätzt. Theater ist kein einmaliges Ereignis, 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. Er habe aufgerüttelt und Bilder im Kopf hinterlassen. Munte und Polzinger seien wie eine Metapher noch Monate später in Gesprächen zwischen BMW-Beschäftigten aufgetaucht. Aber Veränderungen dauern - länger als die Spielzeit eines Kurzfilms.