

KRISTIAN GRÜNDLING IM INTERVIEW



© privat

Der Film „Die stille Revolution“ zeigt die Entwicklung von Bodo Janssen, dem Geschäftsführer der friesischen Hotelkette Upstalsboom, vom umsatzorientierten Manager hin zum menschenorientierten Potenzialförderer. Wir haben mit Regisseur **Kristian Gründling** über die Entstehungsgeschichte des Kinofilms gesprochen.

Herr Gründling, wie kam es zu der Zusammenarbeit mit Bodo Janssen von Upstalsboom?

Ich habe Bodo auf einem Kongress für Positive Psychologie kennengelernt. Beim Essen erzählte er mir, dass er zuletzt mit seinen Führungskräften Zeit in einem Kloster in Würzburg verbracht hatte. Ich fand das sehr interessant, denn ich selbst hatte gerade einen Klosteraufenthalt hinter mir – in Indien, bei einer spirituellen Reise mit viel Yogapraxis und Meditation. Ähnlich wie Bodo steckte ich damals in einer Sinnkrise und hatte den Kontakt zu mir selbst verloren. Ich kam aus der Werbung – und Werbefilmer sind ja sozusagen Verpackungskünstler. Sie kümmern sich um das Äußere eines Produkts, bis ins kleinste Detail, bis hin zur Perfektion. Aber der Kontakt zu dem, was innen drin ist – auch in mir selbst – ging mir dabei immer mehr verloren. Ich habe meine Arbeit – auch auf Grund der damit verbundenen Oberflächlichkeit – zunehmend in Frage gestellt. Hinzu kam eine persönliche Krise, bedingt durch den Tod meines Vaters, eine Trennung und die Herausforderungen eines umkämpften Werbemarktes. So kam ich also auf diese Konferenz. Und im Gespräch mit Bodo entstand dann die Idee, ihn bei seinem nächsten Klosteraufenthalt zu begleiten, die Kamera mitlaufen

zu lassen – und zu schauen, was sich daraus entwickelt.

Dabei entstand dann der Kurzfilm „Der Upstalsboom Weg“?

Richtig. Ich kam mit meinem Filmteam nach Würzburg und wir drehten – ohne Storyboard, ohne Plan und ohne Zielgruppe, und ohne dass wir wussten, was hier überhaupt rauskommen sollte. Das Spannende an dieser ergebnisoffenen Herangehensweise war, dass die Menschen mir dadurch viel offener und echter begegneten, da ich selber viel gewärtiger und präsenter war. Ich hatte kein Ziel, war absolut flexibel und konnte mich ganz auf den Moment und auf mein Gegenüber einlassen. Für mich eine ganz neue Art des Filmmachens.

Den so entstandenen Kurzfilm stellten wir dann zunächst ins Internet und waren überrascht, als nach kurzer Zeit bereits über 50.000 Leute den Film angesehen hatten. Die Presse meldete sich und wollte darüber berichten, Bodo bekam eine Buchanfrage und wir erhielten zahlreiche, auch internationale Preise für den Film. Auch Großkonzerne und DAX-Unternehmen wurden auf dieses friesische Hotelunternehmen aufmerksam und wollten wissen, was Bodo da genau macht.

Das Interesse war so groß, dass wir uns entschieden, die Entwicklung von Upstalsboom und insbesondere die Hintergründe in einem längeren Film zu verfolgen.

Können Sie diese Entwicklung genauer beschreiben?

Die Veränderungen begannen ja mit der ganz persönlichen Entwicklung des Geschäftsführers. Nachdem er in einer Mitarbeiterbefragung sehr negative Rückmeldungen bekommen hatte, stellte er seine eigene Rolle, seine Fähigkeiten, seine Haltung und seine Werte als Führungskraft in Frage. Er fing an, sich sehr stark mit sich selbst auseinanderzusetzen – und dieser intensive Prozess der Selbstreflexion brachte ihn letztendlich dazu, seinen Führungsbegriff völlig neu zu definieren. Ging es ihm vorher um Ziele, um Verhalten und Kontrolle, geht es ihm jetzt um die Haltung der Mitarbeiter und Führungskräfte. In Seminaren, Klosteraufenthalten und vielen weiteren Aktivitäten und Workshops bietet Upstalsboom jetzt allen Mitarbeitern die Möglichkeit zur Reflexion und persönlicher Weiterentwicklung, um ihre Potenziale zu entdecken und zu fördern.

Es war spannend zu sehen, welche Auswirkungen das auch auf das Unternehmen hat-

te, wenn Menschen wieder mit sich selbst in Verbindung kommen, mit ihren eigenen Stärken, Bedürfnissen und Visionen. Die Kreativität und Mitarbeiterzufriedenheit nahm zu, die vorher hohe Krankheitsrate nahm rapide ab. Funktionsbezeichnungen spielen im Unternehmen mittlerweile zum Beispiel keine Rolle mehr. Auf den Namensschildern der Hotelmitarbeiter steht neben dem Namen nur noch „Upstalsboomer“. Durch diese scheinbare Kleinigkeit werden die Menschen plötzlich offen für neue Aufgaben, die nichts mit ihrem bisherigen Kompetenzbereich zu tun haben. Auch Führung wird organischer, weil nicht nur die Führungskraft Entscheidungen trifft. Diese steigende Selbstverantwortung führte letztlich zu mehr Agilität und auch zu einer steigenden Qualität der Arbeit, die sich nach ein paar Jahren auch im Unternehmenserfolg widerspiegelte.

Wie viel davon lässt sich auf andere Unternehmen übertragen?

Es gibt in vielen Unternehmen eine große Sehnsucht, Arbeit anders zu gestalten und zum Beispiel stärker auf die Potenziale der Mitarbeiter zu setzen. Darüber sprechen wir im Film mit Experten aus unterschiedlichen Bereichen – zum Beispiel mit dem Hirnforscher Gerald Hüther, mit Unternehmer Götz Werner oder dem ehemaligen Personalchef Thomas Sattelberger. Und natürlich könnten auch andere Unternehmen wie Upstalsboom Schulprojekte in Afrika unterstützen, mit ihren Azubis den Kilimandscharo besteigen oder einen Corporate-Happyness-Beauftragten installieren. Aber der Effekt ist nicht derselbe, wenn Unternehmen einfach die Abkürzung nehmen – und ihr Verhalten ändern, ohne wirklich an ihrer Haltung zu arbeiten.

Ist Bodo Janssen mit seiner Haltung eine Ausnahmeerscheinung oder repräsentiert er eine bestimmte Strömung innerhalb der Wirtschaft?

Ich glaube, dass aktuell viele Unternehmer und Führungskräfte ähnliche Gedanken haben. Sie spüren aufgrund der zahlreichen aktuellen Herausforderungen in der Arbeitswelt, dass sich etwas ändern muss. Aber die Konsequenz, der Mut und die Radikalität in der Umsetzung einer neuen Unternehmenskultur sind bei Bodo wirklich beeindruckend.

Einige Unternehmen haben zwar grundsätzlich verstanden, dass sich zum Beispiel ihre Führungskultur verändern muss, aber sie haben Schwierigkeiten in der Umsetzung, weil sie schnell wieder in alte Handlungsmuster verfallen. Andere – insbesondere Konzerne, die wirtschaftlich erfolgreich sind –, sehen noch gar keinen Veränderungsbedarf. Sie haben oft eine homogene, männlich dominierte Führungsebene, die über Jahrzehnte innerhalb hierarchischer Strukturen sozialisiert wurde und oft in ihrer eigenen Blase lebt. Wenn diese Unternehmen dann auch noch vor wirtschaftlichen Herausforderungen stehen, neigen sie manchmal noch viel mehr dazu, an alten Verhaltensmustern festzuhalten. Manchmal braucht es aber auch in Konzernen nur einen entschiedenen Vorstand, der die Kultur entschieden verändert – so wie Bodo Janssen es in seinem Unternehmen getan hat.

Janssen wird im Film fast wie eine Erlöserfigur stilisiert – vor einem mythisch anmutenden Baum in der unberührten Natur oder auf einem Schiff als Kapitän in die Ferne blickend. War diese Form der leichten Überhöhung Absicht?

Es ging mir eher darum, den Reflexionsprozess dieser Führungskraft zu zeigen, der ein Prozess der Öffnung war. Upstalsboom hat Standorte an der Nord- und Ostseeküste. Der Blick aufs Meer – diese Weite und Freiheit – passte gut zu der neuen Welt, die sich Bodo mit der Zeit eröffnet hat. Wenn wir in einem System feststecken, denken wir, es gebe nur zwei oder drei Optionen. In Wahrheit gibt es aber unendlich viele. Diese Erkenntnis braucht jedoch ihre Zeit. Bodo gelang es erst allmählich, aus seinem Hamsterrad auszusteigen. Das alte System hat immer wieder bei ihm angeklopft. Trotz aller Veränderungen ging es ihm anfangs ja immer noch um die Frage „Wie mache ich die Mitarbeiter leistungsfähig?“. Erst allmählich konzentrierte er sich stärker auf die Potenziale der Mitarbeiter. Der Baum, den wir im Film häufiger zeigen, ist natürlich ein Symbol für organisches Wachstum, für das Entdecken von Potenzialen.

Aber ich verstehe auch gut, dass auf Zuschauerseite eine große Bereitschaft da ist, diesen Menschen, der dort gezeigt wird, zu überhöhen. Wir haben generell eine große Bereitschaft in uns, zu anderen aufzuschau-

en. Denn dann können wir Verantwortung abgeben und müssen uns selbst nicht ändern. Aber das entspricht eher einem veralteten heroischen Bild von Führung. Menschen bringt man eher in ihre Kraft, wenn man ihnen auf Augenhöhe begegnet und sie umgekehrt nicht zu jemandem aufschauen.

Wie haben die Mitarbeiter, die ja auch im Film zu Wort kommen, die Veränderungen erlebt?

Das war unterschiedlich. Als Bodo merkte, wie positiv sich seine Selbstreflexion auf ihn auswirkte, wollte er das auf die Organisation übertragen. Er hat die Führungskräfte damals zum Beispiel eingeladen im Kloster zu meditieren. Das war als Angebot gedacht, doch die Führungskräfte verstanden das als Befehl. Sie kannten es nicht anders: Was der Chef sagt, wird gemacht und nicht hinterfragt. Sie kamen dann alle ins Kloster – aber natürlich war ihnen die Sache zum Teil unangenehm. Die ganze Führungskultur war zu diesem Zeitpunkt noch nicht so weit. Erst allmählich hat sie sich geöffnet, vom „Dienst nach Vorschrift“ zur Freiwilligkeit, vom Sollen zum Wollen. Einige wirtschaftlich erfolgreiche Führungskräfte haben aber in dieser Zeit das Unternehmen verlassen, weil sie sich mit dem eingeschlagenen Weg nicht mehr identifizieren konnten. Es gab auch Menschen, die festgestellt haben, dass ihre bisherige Arbeit gar nicht zu ihnen passte.

Das Spannende für mich war, ein aktiver Teil dieses Reflexionsprozesses zu sein. Während ich vorher immer auf ein Ziel – den fertigen Film – hingearbeitet habe, bekam ich jetzt zum Beispiel von Bodo die Rückmeldung, dass bereits die Begleitung durch mich wie eine Art Coaching für die Mitarbeiter und Führungskräfte vor der Kamera war. Denn die nach den vielen Drehtagen schon normal gewordene Anwesenheit des Filmteams regte immer wieder dazu an, den Entwicklungsprozess gemeinsam zu reflektieren.

Dieser Entwicklungsprozess wird im Film zwar beschrieben, aber sie zeigen nicht die Auswirkungen auf die tägliche Arbeit in den Hotels. Welche Gründe hat das?

Wir wollten vor allem die Haltungsänderungen aus der Perspektive der Führungskraft zeigen. Außerdem wollten wir den Film so

übertragbar auf andere Branchen wie möglich halten und vermeiden, dass der Betrachter gleich in die Defensive geht – nach dem Motto „Wir produzieren Autos, deshalb hat das mit uns eigentlich nichts zu tun“.

Sie waren einmal Werbefilmer. Wie viel davon steckt in „Die stille Revolution“?

Werbung spricht oft Sehnsüchte an – nach einem erfüllten und gelingenden Leben, gelingenden Beziehungen oder einer glücklichen Familie. Ich greife im Film auch die Sehnsucht nach einer erfüllenden Arbeitswelt auf, biete aber mit einem positiven Beispiel reale Lösungsmöglichkeiten und Denkansätze an. Unterstützend arbeite ich gerne auch mit einer gewissen Poesie und Kinoästhetik, mit symbolträchtigen „großen“ Bildern und auch mit Musik, die dieses Sehnsuchtsvoll-Träumerische aufgreift. Teilweise sind das auch Überhöhungen, die ich in meiner vorherigen Karriere kennengelernt habe, die hier aber vor allem für einen unterhaltsamen Kinoabend

sorgen und die Zuschauer emotional erreichen. Und wenn es mir gelingen sollte, dieses filmische Handwerkszeug so einzusetzen, dass ich damit „Werbung“ für Werte mache, die ich persönlich teile, und Menschen und Führungskräfte in der Wirtschaft dadurch beginnen, ihr eigenes Verhalten zu hinterfragen und sogar umzudenken, dann war meine Zeit in der Werbung vielleicht nicht ganz umsonst.

Was können die Zuschauer aus Ihrer Sicht von Upstalsboom lernen?

Die Entwicklung von Upstalsboom zeigt, wie wichtig es ist, wieder in Verbindung mit sich selbst zu kommen. Wenn wir ein Problem haben oder in einer Krise stecken, neigen wir dazu, auf der Suche nach Antworten den Verstand zu füttern – einen Workshop zu besuchen, ein Buch zu lesen. Das ist auch in Ordnung, aber verändern können wir uns nur, wenn wir wieder in Verbindung mit uns selbst kommen, mit den eigenen Wünschen und

Sehnsüchten. Denn Menschen neigen dazu, im Autopilot unterwegs zu sein. Selbst neue Impulse bauen wir in unseren Autopiloten ein, um weiterfahren zu können wie bisher. Dieses Beispiel zeigt, wie wir aus dem Gewohnten ausbrechen können, um dann aus uns selbst heraus die nächste Entscheidung zu treffen – und hierfür auch die volle Verantwortung zu übernehmen.

Interview: Bettina Geuenich

WEBTIPP

 www.gruenfilm.de

 www.der-upstalsboom-weg.de

 www.der-upstalsboom-weg.de/die-stille-revolution

FILMTIPP

Der Film „Die stille Revolution“ erscheint Mitte September auf DVD.

Von den Besten lernen.

Jetzt anmelden – ars.at

Lehrgang Personalentwicklung

mit Mag. KERBLER, MAS, MSc
von 12.-14.09.18, Linz | 17.-19.10.18, Wien | 11.-13.03.19, Wien

Fachtagung Leistungs- & Erfolgsentlohnung

mit Dipl.-Wirtsch.-Ing. MALL | Ing. Mag. VALSKY | M. STAUDIGL, MSc u. a.
am 09.10.18, Wien | 30.09.19, Wien

Professionelles Auszeitenmanagement im HR

Elternteilzeiten, Karenzen & andere Auszeiten erfolgreich gestalten

mit Mag. KERBLER, MAS, MSc
am 18.09.18, Wien | 27.02.19, Wien

Fachtagung Arbeitszeit

mit o. Univ.-Prof. Dr. SCHRANK | RA Dr. KÖRBER-RISAK | ao. Univ.-Prof. Dr. RISAK u. a.
von 03.-04.10.18, Wien | 04.-05.04.19, Wien

