

## BERATUNGSFILM

### „Ein angemessen irritierendes Bild“

Menschen sind Augentiere. Mehr als 80% aller Informationen, die unser Gehirn verarbeitet, erreichen es als visuell aufgenommene Reize. In visualisierten Zeiten werden komplexe Zusammenhänge zu „Schlagbildern“ (Diers 1997) verdichtet. Aber auch im zivilen Alltag verschieben sich die Gewichte zwischen textbasierten und optischen Medien. Plattformen wie youtube und facebook stehen für einen in dieser Art neuartigen „Strukturwandel der Öffentlichkeit“ (Habermas 1990), der Kommunikation zusehends über die Bedeutung von Bildern steuert.

Die Diskussion um diesen „iconic“ oder „pictorial turn“ wird gegenwärtig auf allen Feldern geführt: Astrophysik, Leistungssport und Medizin sind nur drei der prominenteren.



**Beratungsfilme** schliessen an diese kulturellen Entwicklungen an und rechnen mit der verstärkenden Wirkung optisch unterstützter Kommunikation. Sie tun dies dann zum Nutzen der Personen und Systeme, in denen sie eingesetzt werden, wenn sie einen anderen Blick auf vermeintlich Vertrautes und alltäglich Selbstverständliches ermöglichen.

Im Folgenden werden wir diese Bedeutung von Beratungsfilmen genauer zu klären versuchen.

Wir beschreiben hierzu zunächst einige Aspekte unserer praktischen Erfahrungen mit dem Einsatz von Filmen im Beratungshandeln (1.) und bestimmen ihren Stellenwert für das Management von Veränderungsprozessen (2.). Nachdem wir eine erste medientheoretische Einordnung von Beratungsfilmen vorgenommen haben (3.), gehen wir kurz auf derzeit absehbare Entwicklungspotenziale (4.) dieses Mediums ein.

Unsere Ausführungen stützen sich dabei vor allem im ersten Teil auf eine Vielzahl von Prozessen, in denen sich unsere Kunden mit Hilfe des Mediums Film „ein angemessen irritierendes Bild“ ihres Unternehmens oder ihrer selbst machen konnten. Ihnen allen sei an dieser Stelle für ihr Vertrauen in aufschlussreichen Situationen gedankt.

## 1. Praktische Erfahrungen

Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz eines Beratungsfilms ist unseres Erachtens neben der üblichen Klärung des settings (1.1.) eine sorgfältige Kommunikation über rechtliche Fragen zum Filmen im beruflichen Kontext (1.2.) sowie zur kontrahierten Rollenfestlegung im Filmprozess (1.3.).

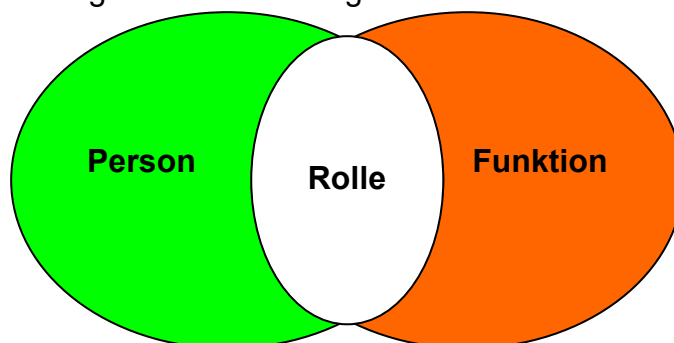
### 1.1. settings

Wie Beraterisches Handeln allgemein, so lässt sich auch die Arbeit mit Beratungsfilmen auf unterschiedlichen Interventionsebenen ansiedeln:

- *Einzelcoaching*: Vor allem nach der Neubesetzung von Führungspositionen aber auch in Restrukturierungsprozessen, in denen die Qualität des Führungshandelns erhöhter Aufmerksamkeit bedarf, bewähren sich Beratungsfilme. Durch die nahezu unbegrenzte Reproduzierbarkeit des Filmmaterials bieten sie zwei herausragende Vorteile: Sie machen „blinde Flecke“ beobachtbar und helfen, scheinbar Altbekanntes „mit neuen Augen“ zu sehen. Gerade die mehrfache Wiederholung des Materials ermöglicht dann ein vertieftes Arbeiten an hilfreichen Umdeutungen (re-framing).
- *Teamentwicklung*: Die Subsysteme jeder Organisation tendieren dazu, eigene Kommunikationsformen und Interaktionsmuster zu etablieren. Beratungsfilme können auf dieser Ebene von Unternehmen dazu beitragen, solche Routinen sicht- und damit (auch für andere) erklärbar zu machen. Das Medium Beratungsfilm ermöglicht dann, zu einer intersubjektiv geteilten Lesart der Situation zu kommen, ohne in Rechthaberei zu verfallen („Ich sehe was, was du nicht siehst.“)
- *Organisationsentwicklung*: Beratungsfilme können vor allem dort gewinnbringend eingesetzt werden, wo das unverbundene Nebeneinander unterschiedlicher Praktiken zu einer Verschlechterung der Arbeits- und Produktqualität führt. In Unternehmenszusammenschlüssen und Kooperationen helfen sie, betriebliche Kulturen sichtbar zu machen und Differenzen gewinnbringend zu klären. Für das innerbetriebliche Wissensmanagement sind sie ein motivierendes Medium. Denn jeder Erfolg hat eine Geschichte, die für zukünftige Prozesse festgehalten werden kann.

### 1.2. ownership und Persönlichkeitsschutz

Im Vorgespräch mit den Kunden stützen wir uns zur Klärung der rechtlichen Aspekte eines Beratungsfilms auf das folgende stark schematisierende Rollenmodell:



Es begreift die „berufliche Rolle“ als Schnittmenge aus Person- und Funktionsanteilen, wobei die beiden Ellipsen als gegeneinander verschiebbar

gedacht sind. Im Beratungsfilm wird demnach niemals die „Funktion in Reinform“ (das wäre die personenunabhängige Stellenbeschreibung) sichtbar werden, ebenso wenig aber zeigt sich die „wahre Person“ (oder gar Persönlichkeit“) der ja doch „nur“ im beruflichen Kontext Agierenden. Sichtbar wird vielmehr deren *Rollenverständnis* – und dies zunächst *unbeschadet der Frage, wie reflektiert oder gar intendiert es sich zeigt*.

Genau hierin aber, dass nämlich Filmaufnahmen oft *unfreiwillig offenbarungsreich* sind (wie schon digitale Urlaubserinnerungen zeigen), gründen sich misstrauische Rückfragen zu Filmaufnahmen am Arbeitsplatz.

Entscheidend für die erfolgreiche Intervention mit Hilfe eines Beratungsfilms ist daher aus unserer Sicht, dass in allen Phasen des Auftrags die Belange des betrieblichen Datenschutzes, die Wahrung der Persönlichkeitsrechte sowie die Achtung professionsethischer Standards gewährleistet werden:

- Von Beginn an sind die Rollen der BeraterInnen und die Verwendung des gefilmten Materials (einschliesslich des Zurückspielens ins Feld) transparent zu kommunizieren. Es geht nicht um ein verdecktes Vorgehen, sondern um die Unterstützung eines gewollten selbstreflexiven Lernprozesses.
- Das filmische Rohmaterial gehört im Rahmen des Beratungskontrakts zunächst dem Berater, der den sorgfältigen Umgang damit verantwortet. Nach Abschluss des Schneideprozesses wird das verbleibende Material (also auch alle zufällig mitgefilmten, aber im Rahmen des Auftrags nicht autorisierten Sequenzen) gelöscht. Eine allfällige Archivierung durch den Berater (für eine potenzielle erneute Sichtung unter anderen Gesichtspunkten) ist vorab zu kontraktieren.
- Der entstandene Beratungsfilm gehört dem Kunden. Vom Berater ist er – etwa als Referenzbeispiel in anderen Prozessen – nur nach vorgängiger Autorisierung zu verwenden. Vom Kunden selbst kann er, etwa durch gezielte Neumontage des Materials, auch für andere als die kontraktierten Absichten eingesetzt werden. Beratung geht diese Risiken einer nachträglichen Umdeutung ihrer Interventionen immer ein. Sie muss sich dieser Situation jedoch unserer Meinung nach umso bewusster sein, wenn sie mit *reproduzierbaren* Medien arbeitet.

### **1.3. Konsequentes contracting**

Neben den üblichen vorgängigen Regelungen im Rahmen einer beraterischen Intervention gilt es für den Beratungsfilm in besonderer Weise, die Rollen zwischen Berater und Kunde sorgfältig zu klären. Vergleichbar zu den Aufgaben, die sich in der Produktion eines Films ergeben, lassen sich dabei drei grundlegende Formate unterscheiden:

#### 1.3.1. Der Kunde als Produzent

Er verantwortet das Budget und vergibt den Auftrag an den Berater, der die Folgeaufgaben „all inclusive“ übernimmt und den fertigen Beratungsfilm zum festgelegten Thema im vereinbarten setting der Organisation als „fremden Ein-Blick“ zur Verfügung stellt. Beratungsfilm ist hier häufig ein (erster) „input“ im Rahmen eines komplexeren Organisationsentwicklungsprozesses.

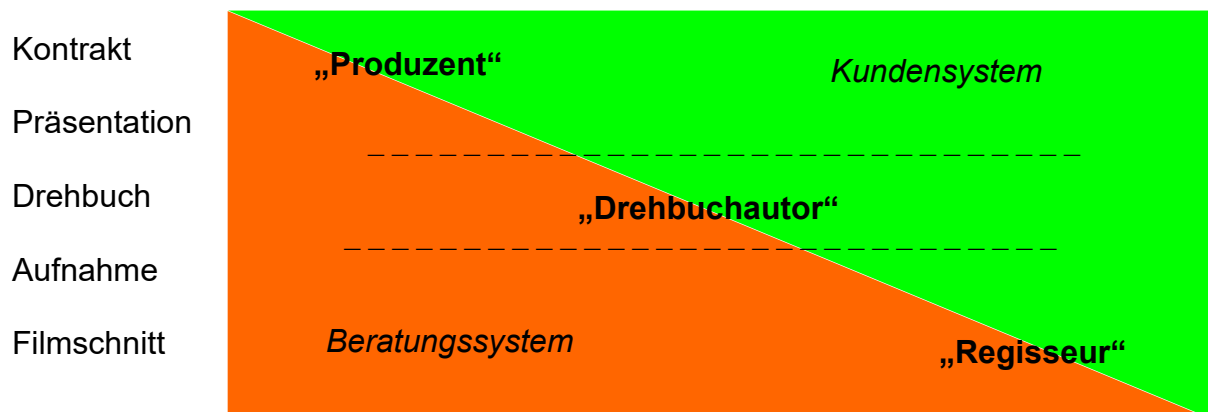
### 1.3.2. Der Kunde als Drehbuchautor

Er entwickelt gemeinsam mit dem Berater das script, an dem sich der Beratungsfilm orientiert. Schwerpunkte der Darstellung, Abfolge der Inhalte und Kriterien für die Bildauswahl werden hier vorab vereinbart. Der Beratungsfilm entsteht dann im fortlaufenden Dialog mit den Vorstellungen des Kunden, wobei der Detaillierungsgrad der Vorgaben zwischen einem allgemein gehaltenen Exposé und einem ausgereiften „Final draft“ liegen kann.

### 1.3.3. Der Kunde als Regisseur

Er verantwortet über das Bisherige hinaus auch die Gestalt des fertigen Produkts. Der Beratungsfilm ist hier ein Coachinginstrument, das es dem Kunden ermöglicht, das persönliche Bild der eigenen Organisation zu klären und wirksam in diese zurückzuspielen. Der Kunde gibt dem Beratungsfilm seine Gestalt, indem er gemeinsam mit dem Berater die Einstellung der Filmsequenzen und Bildformate, den Schnitt und die Auswahl der gefilmten Clips sowie die dramaturgische Anordnung und Choreografie vornimmt.

#### Prozessbeteiligung:



Alle drei Formate haben ihre spezifischen Erfordernisse, Wirkungsmöglichkeiten und Grenzen. Immer aber geht es um diese Pendelbewegung zwischen Kunden- und Beratungssystem.

## **2. Zwischen Aktionsforschung und Videoclip**

Beratungsfilme dienen dazu, Veränderungsprozesse auch dort auf einer *datengestützten Basis* zu steuern, wo dies bislang eher unüblich war: Im Bereich der Wirkung von individuellen Verhaltensmustern und betrieblichen Handlungsroutinen. Sie legen Entwicklungspotenzen und –potenziale frei, indem sie kommunizierbar machen, was bis anhin „nur“ sichtbar war (2.1.). Damit aber eignen sie sich – obwohl sich das Medium Film hierzu in besonderer Weise anbietet – gerade *nicht* für eine ästhetisierende Ueberformung ihrer Inhalte (2.2.). Wohl aber gilt es für den Berater, die beobachtete Praxis *angemessen ungewöhnlich* ins Bild zu setzen. Wenn ihm dies gelingt, lässt sein „idiotischer Blick“ (2.3.) das alltäglich Selbstverständliche fragwürdig werden.

### **2.1. Transformational leadership**

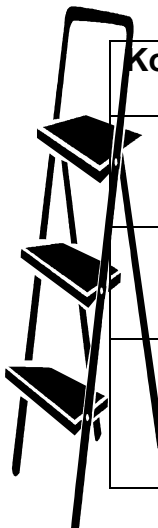
Ansätze der *Aktionsforschung* beruhen darauf, dass mit wissenschaftlichen Methoden erhobene Daten an die beobachteten Systeme zurückgespiegelt werden.

Für Veränderungsprozesse nützliche Ergebnisse liefern dabei diejenigen Daten, deren Informationen für das System lesbar sind.

Unhintergebar scheint uns, dass im Beratungshandeln eine verständigungsorientierte Interaktion angestrebt bleibt. Zugleich gehen wir aber davon aus, dass Veränderungsdynamik und Entwicklungsprozesse ohne eine Irritation des Bestehenden, ohne eine zumindest zeitweilige Dysbalance dessen, „was man bereits verstanden zu haben glaubt“, nicht zu haben sind.

Ein Beratungsfilm unterstützt solche Entwicklungsprozesse dadurch, dass er – allgemein gesprochen - die „Abstimmung des Change Managements auf die betriebliche Ausgangslage“ (Inversini 2008, S.57) verbessert. Leitfragen dieses Prozesses sind:

- Wie *bewerte* ich das Gesehene...und wie kommen wir zu einer geteilten Einschätzung der Situation?
- Wie *beschreibe* ich das Beobachtete ... und wie nennen andere genau das, was ich sehe?
- Was *beobachte* ich? ...und was entgeht meinem Blick...obwohl es für andere deutlich zu sehen ist?



Kommunikationsebene	intersubjektive Ebene der Evidenz	zugrundeliegende Bedürfnisse
bewerten	an - erkennen	akzeptiert sein wollen
beschreiben	wieder - erkennen	verstanden sein wollen
beobachten	erkennen	wahrgenommen (gesehen/ gehört...) sein wollen

Diese behutsamen Rück-schritte auf der kommunikativen Abstraktionsleiter sind die eigentlichen Fort-schritte, zu denen Beratungsfilme beitragen können. Denn sie helfen der Führung, erforderliche Transformationsprozesse *mit* den Kompetenzen der Mitarbeitenden zu gestalten. Damit aber ist nicht das Filmmaterial als solches, wohl aber *der Prozess des Erstellens und Rückkoppelns der entscheidende Erfolgsfaktor des Beratungs-Films*.

## 2.2. Filmästhetik und Beratungsauftrag

Mit dieser Aussage wird der Anspruch des Beratungsfilms als originär aufklärerisches Handeln betont und zugleich einer ästhetisierenden Montage des Filmmaterials eine deutliche Absage erteilt. Anders gesagt: Nicht jedes *künstlich* erzeugte Produkt (und also auch ein Beratungsfilm) ist sogleich ein *künstlerisches* Werk. Dieser Entscheidung liegen bild- und medientheoretische Fragen zugrunde, auf die hier nur kurz eingegangen sei:

Alle optischen Medien erzeugen *Vor-stellungen* (beziehungsweise verstärken selektiv bereits vorhandene) und reproduzieren *Ab-bilder* von Erfahrungs-„Wirklichkeiten“. Im englischen Sprachverständnis ist diese Polarität mit der Differenz von „image“ und „picture“ auf den Begriff gebracht. Für das Arbeiten mit dem Medium

Film im Beratungshandeln erscheint uns eine Differenzierung Merleau-Pontys eine nützliche Richtschnur zu sein. Er formuliert den genannten Unterschied unter Rückgriff auf Kant so,

„dass in der Erkenntnis die Einbildungskraft zum Besten des Verstandes arbeitet,  
während in der Kunst der Verstand zum Besten der Einbildungskraft arbeitet“ (ders. 2003, S.43f.).

Im auf Erkenntnis zielenden Beratungsfilm wird die Einbildungskraft also *in Dienst genommen*. Damit kann es ausdrücklich *nicht* darum gehen, „filmreif“ zu beraten, sich als Berater selbst künstlerisch zu gebärden. Kategorien, anhand derer sich ein „guter“ Beratungsfilm bestimmen lässt, sind aus unserer Sicht vielmehr Qualitäten wie Anschaulichkeit, Plausibilität und einsichtige Korrespondenzen; allgemein gesagt: das rechte „Augenmass“ als die „Fähigkeit, betrachtend zu vergleichen“ (Boehm 2008, S.108f.) Der Anspruch des Beratungsfilms ist damit zugleich reduziert und gesteigert:

- *Reduziert* ist er gegenüber Dokumentar- und Spielfilmen, da die dort angestrebte technische und ästhetische Perfektion nicht eine zwingende Produktionsbedingung darstellt. Dies trifft vor allem auf solche Beratungsfilme zu, die den Kunden als Regisseur auffassen (vgl. 1.3.3.), womit dessen ästhetische und inhaltliche Positionen letztlich Massstab für das Produkt bleiben.
- *Gesteigert* ist der Anspruch, insofern der Beratungsfilm originär andere Kompetenzen erfordert, dient doch das Produkt nicht vorrangig der Unterhaltung oder Information sondern vor allem *der aufmerksam zu begleitenden Selbstreflexion*. Die sorgfältige Rückbindung an Auftragsinhalt und Professionsethik bestimmen somit die Güte der beraterischen Dienstleistung.

### 2.3. Der idiotische Blick

Beratungsfilme wirken darauf hin, Vorstellungen (Imaginationen) und Einbildungen (Images) lösungsorientiert zu thematisieren. Dabei dient die Wiederholung des Films dem Arbeiten an einer miteinander geklärten Sicht – durchaus auch auf präziser benennbare Differenzen.

Wenn wir im Zusammenhang mit Beratungsfilmen vom „idiotischen Blick“ sprechen, meinen wir in *erster Linie den Blick des Beraters*. Im Wortsinn bedeutet ja das griechische ἰδιότης (*idiótes*) soviel wie „Eigentümlichkeit“, „Eigenart“. Egal wie sehr sich der Berater auch müht, die Sprachspiele und Ordnungsprinzipien des Feldes zu verstehen, er sieht sie zwingend zunächst im Sinne seiner präformierten Wahrnehmung, er deutet sie um in „Eigenes“, „Wiedererkennbares“ – und stellt dies dem zu beratenden System zur Verfügung. Ob sein Selbstverständnis psychoanalytisch, system- oder interaktionstheoretisch geprägt ist, spielt hierfür (einmal mehr) eine nachgeordnete Rolle. Ein „idiotischer Berater“ im hier gemeinten Sinn wäre demnach jemand, der sich einen „*angemessen ungewöhnlichen*“ Blick auf Alltägliches bewahrt hat.

*In zweiter Hinsicht* thematisiert der Beratungsfilm die „eingefleischten“ Routinen im Beobachtungsfeld, die selbstverständlich herrschenden Rituale als mögliche „Idiotien“, sprich: unangemessene, dysfunktionale Praktiken. Ein Mandat zu einer solchen aufklärerischen Praxis erwächst dem Film wie gesagt allein aus dem *Beratungsauftrag*.

Damit stellt *drittens* die Präsentation des Beratungsfilms eine hoch bedeutsame *Intervention* dar, während derer die ganze Aufmerksamkeit des Beraters auf die Reaktionen der „Zuschauer“ gerichtet sein sollte.

### 3. Zwischen Dokumentar- und Werbefilm

Um Beratungsfilme medientheoretisch einzuordnen, beschränken wir uns im Folgenden auf zwei etablierte filmische Formate: Dokumentarfilme, die mit ethnografischem Anspruch „Realität“ abzubilden suchen (3.1.) und Werbefilme, deren Zielsetzung in der möglichst attraktiven Darstellung latenter Vorstellungen besteht (3.2.). Beratungsfilme nehmen insofern eine Mittelposition zwischen diesen beiden Formaten ein, als sie reale Situationen dokumentieren und diese im Sinne des Beratungsauftrags in eine fruchtbare Spannung zu angestrebten Zielen bringen (3.3.).

#### 3.1. Die „Realität“ des Dokumentarfilms

Im Alltagsverständnis stellt ein Dokumentarfilm ein Dokument dar, das sich anders als der „Spielfilm“ gerade nicht auf eine künstlich in Szene gesetzte (eben „inszenierte“) Fiktion, sondern auf eine Realität berufen kann, die er abbildet. Gerade in der Ethnografie und visuellen Anthropologie bleibt der Dokumentarfilm an diesem Anspruch auf „Authentizität“ orientiert.

Zugleich aber ist klar, dass auch jeder Dokumentarfilm *als Film* eigene Gesetzmässigkeiten aufwirft, denen er die „Realität“, die er abzubilden vorgibt, in der Darstellung unterwirft: Im gewählten Bildausschnitt (Kadrierung), in den Einstellungen und Bewegungen der Kamera als optischen „Beschreibungen“ des Orts, im Einsatz von Beleuchtung und Ton, in der Betonung und Vernachlässigung von Details - in all dem bestimmt das Medium Film nicht nur, *was* gesehen wird, sondern vorgängig, *wie* es überhaupt in den Blick gerät. Im Folgenden gehen wir näher auf die Bedeutung von *Montagen* ein, weil diese zugleich Hinweise auf die *Entstehungspraxis von Beratungsfilmen* geben.

Gemäss Deleuze „ist die Montage überall (...)

Sie findet vor dem Drehen statt, bei der Wahl des Materials (...)

Sie findet während des Drehens statt, in den Intervallen, die das Kameraauge einnimmt (...)

Sie findet nach dem Drehen statt, im Schneiderraum, in dem sich Material und Aufnahme (...) aneinander messen“ (Deleuze 1997, S.63).

In der Produktion eines Beratungsfilms orientieren wir uns an dieser dreistufigen Typologie der Montage:

- Wir klären im Beratungsauftrag die Auswahl des potenziellen Materials,
- filmen thematische Aspekte, Motivstränge, interpersonale Beziehungsmuster
- und schneiden das gefilmte Material zu in sich funktionalen clips, die wir in einem weiteren Schritt zum Beratungsfilm zusammenstellen.

Leitende Idee ist dabei, die Montage so zu gestalten, dass der entstehende Film als optische Geschichte „lesbar“ bleibt.

#### 3.2. Der „schöne Schein“ im Werbefilm

„Die Bilder mit der anspruchsvollsten Technik sind heute Werbespots. Für sie arbeiten weltweit die besten Kameralleute und Regisseure“ (Belting 2006, S.23f.). Der Werbefilm zielt darauf ab, latente Vorstellungen möglichst attraktiv darzustellen. Was Hans Belting im Hinblick auf Werbefilme kritisch thematisiert ist dabei vor allem die Bildwelt, die diese um die „Objekte der Begierde“ erschaffen. Ihr Warenfetischismus kann psychoanalytisch auf die Formel gebracht werden: „Ich weiss ja, dass Waren gewöhnliche Dinge sind (...aber...) in der Praxis behandle ich sie so, als wären sie metaphysische Wesen“ (Žižek 1991, S. 52). In der Praxis des modernen Werbefilms werden Bilder nicht länger „dazu gemacht, uns zu überzeugen, sondern sind dazu bestimmt, uns zu beeindrucken. Sie wecken unsere Aufmerksamkeit mit der Absicht, diese zu betäuben“ (Belting 2006, S.25).

Für Beratungsfilm stellt sich damit die Aufgabe, ihre Zielvorstellungen zwar attraktiv darzustellen, ohne aber in eine solche „betäubende“ Ästhetik eines Werbespots zu verfallen. In einer Gesellschaft, in der sich nahezu jede bildliche Darstellung auch an den Normen der Werbeindustrie orientiert und sich der „Unterschied im Aussehen zwischen Reklamefotos und redaktionellen Fotos“ zusehends verwischt (Sontag, 2003, S.140) kein einfaches Unterfangen. Ob informiert oder geworben werden soll, ist allein anhand der Bildästhetik oft nicht mehr zu entscheiden.

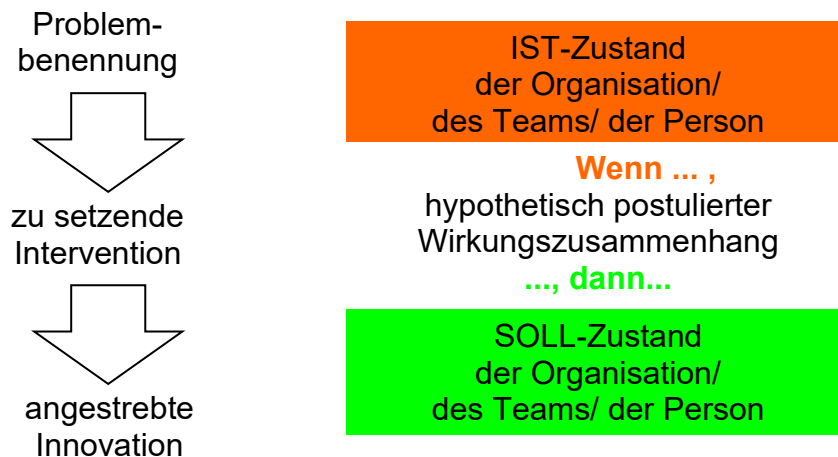
Praktisch setzen wir dies in Beratungsfilmen dadurch um, dass es vorgängig zum Filmprozess keine Maske oder künstliche Beleuchtung, nachträglich keine Retouches oder andere digitalen Eingriffe in den Bildaufbau gibt. Wir vertrauen im Sinne einer „art brut“ auf *die Kraft des besseren Bildes* nicht insofern dieses perfekter inszeniert ist, sondern weil es die überzeugendere Handlungspraxis zeigt.

### **3.3. IST-SOLL-Spannung im Beratungsfilm**

Ausgangspunkt für Beratungsinterventionen ist in aller Regel die Annahme, dass ein beliebiger IST-Zustand Veränderungspotenziale bereithält, die ohne Indienstnahme von Beratung nicht (oder zumindest nicht angemessen) zu erkennen, zu verstehen oder zu nutzen sind.

Bisweilen liegt diese Einschätzung bereits sehr differenziert vor, mitunter aber ist die Auftragsklärung der erste und folgenreichste Schritt der Beratung. Ziel ist es dann, die Vorstellungen des Auftraggebers so weit zu verstehen, dass Kategorien ableitbar werden, innerhalb derer der Beratungsfilm seine Sequenzen, Motive und Einstellungen suchen wird. Mitunter können hier auch bereits einzelne Indikatoren benannt werden, anhand derer der IST-Zustand und ein veränderter (sinnvollerer, optimierter) SOLL-Zustand zu erkennen ist bzw. wäre. Dieser Zusammenhang lässt sich als lineares Schema wie folgt abbilden:





Der Beratungsfilm bezieht seine Spannung nicht aus cineastischen Wirkungskalkülen sondern aus der Konfrontation von IST- und SOLL –Zuständen - respektive dem, was in der Optik von Auftraggeber und Berater als solches erscheint (zur Rollenverteilung zwischen diesen vgl. ausführlicher 1.3.). Die filmische Dramaturgie orientiert sich eng am Auftrags-Text. Gefilmt wird sowohl das, was sich als beschriebenes „Problem“ *zeigt*, als auch was bereits von dem in den Blick gerät, was als angestrebter SOLL-Zustand formuliert wurde.

Die Orientierung an diesem Modell zieht auch für die praktische Arbeit einige Setzungen nach sich: Beratungsfilme bestehen ausschliesslich aus Bildern von Videokameras und Originaltönen. Sie erhalten keine erklärenden Off-Kommentare, wohl aber montieren wir Interviewpassagen fortlaufend in den Wechsel der Einstellungen ein, wobei Interviewtext und Bilder miteinander korrespondieren, sich aber auch wechselseitig in Frage stellen können.

Beratungsfilme motivieren, Interventionen auf der Basis geteilter Wahrnehmungen und empirisch gestützter Wirkungsannahmen zu setzen. Eine fundierte Auftragsklärung kann unserer Erfahrung nach viel hierzu beitragen, indem sie vorgängige Entscheidungen herbeiführt über

- die Adressaten – das „Publikum“ des Films,
- das setting, innerhalb dessen der Beratungsfilm „eingespielt“ werden soll
- sowie die beabsichtigte Verwendungsweise: Geht es vorrangig um einen input für die Entwicklung bislang ungenutzter Potenziale? Oder soll der Beratungsfilm eine bereits gelingende Praxis, eine „Erfolgsgeschichte“ sichtbar machen?

#### 4. Entwicklungspotenziale und -perspektiven

Derzeit arbeiten wir mit dem Medium Film auf allen Ebenen in Organisationen: vom Coaching für Einzelpersonen bis zur Qualitätsentwicklung ganzer Unternehmen. Perspektiven für den Einsatz von Beratungsfilmen sehen wir in zweierlei Hinsicht:

##### 4.1. Was?

Die umfassendste empirische Erhebung zu Gelingensfaktoren erfolgreicher Unternehmen, die Gallup-Studien, kommt resümierend zu der Einschätzung:

*„Geh zurück zu den eigenen Spitzenkräften und studiere sie. (...Also) machten sie Interviews mit ihren Spitzenkräften, liessen sie beobachten, machten Filmaufnahmen und beleuchteten jeden Aspekt ihres Arbeitsalltags. Sie befassten sich also ganz*

konkret vor Ort mit dem Prozess der Erbringung von Topleistungen.“ (Buckingham/ Coffman (2005), S.160f.)

Diese Erfahrung machen auch wir immer wieder: Jeder Erfolg hat eine Geschichte. Diese Geschichte anschaulich zu erzählen (Narration), sie anderen nachvollziehbar weiterzuerzählen (Multiplikation) und sie als „best practice“-Beispiel im Gedächtnis der Organisation aufzubewahren (Tradition) sind bedeutsame Schritte im Qualitäts- und Wissensmanagement.

Das gängige Qualitätsmanagement arbeitet hingegen überwiegend mit sprachlichen, verschriftlichten Systemen. Steht auch hier ein „iconic turn“ an? Werden in zehn Jahren Video-Datenbanken die üblichen Q-Handbücher ersetzt haben? Um wie viel effizienter lassen sich bspw. Hygienekonzepte in Spitälern gemeinsam mit dem Personal optimieren, wenn die dazu notwendigen Handgriffe gezeigt statt beschrieben werden!

#### 4.2. Wer?

In einem Interview äusserte sich der Trainer der deutschen Bundesligamannschaft Borussia Dortmund, Jürgen Klopp, unlängst zum Einsatz von Videofilmen im Profifussball:

„Jeden Dienstag führen wir der gesamten Mannschaft Szenen aus dem Spiel vom Samstag vor, gute wie schlechte. Das Gleiche bereiten wir für einzelne Mannschaftsteile vor. Da zeigen wir zum Beispiel der Abwehr, wie sie als Viererkette agiert, wann sie zu früh oder zu spät verschiebt. Aber zusätzlich gibt es dann noch eine individuelle elektronische Akte für jeden Spieler, in der wir seine eigenen Szenen sammeln.“

„*Einzelkritik vor versammelter Mannschaft?*“

„Ja. Wir kritisieren das Verhalten auf einer Position, nicht die Person. Entwicklung funktioniert über Rückmeldung und Korrektur.“ (Jürgen Klopp im Interview mit Emcke/ Müller-Wirth (2009), S.23)

So selbstverständlich Videoanalysen für Profisportler geworden sind, so hilfreich finden wir sie, weil sie ein datengestütztes feedback auch dort erlauben, wo es üblicherweise nicht leicht fällt, zwischen Person und Position zu differenzieren: Gerade die "feinen Unterschiede" in wenig hierarchisch organisierten Unternehmen lassen sich häufig leichter *abbilden* als *beschreiben*.

Wie viel nachhaltiger können Personalgespräche wirken, wenn die geforderten Standards nicht gebetsmühlenartig sprachlich wiederholt werden, sondern ein IST-SOLL-Abgleich tatsächlich anhand von Videoaufzeichnungen gemeinsam nachvollziehbar wird und so Verbesserungsperspektiven aufzeigt. Wie Jürgen Klopp so selbstverständlich sagte: „Entwicklung funktioniert über Rückmeldung und Korrektur.“

#### Literatur

**Belting, H. (2006).** Das echte Bild. Bildfragen als Glaubensfragen. München: C.H. Beck

**Boehm, G. (2008).** Wie Bilder Sinn erzeugen. Die Macht des Zeigens. Berlin: University Press

**Buckingham, M. und Coffman, C. (2005).** Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern. Frankfurt/ New York: Campus Verlag

**Deleuze, G. (1997).** Das Bewegungs-Bild. Kino I. Frankfurt am Main: Suhrkamp Taschenbuch Verlag

**Diers, M. (1997).** Schlagbilder. Zur politischen Ikonographie der Gegenwart. Frankfurt am Main: Fischer

**Emke, C./ Müller-Wirth, M. (2009).** Der Retter von Borussia Dortmund. In ZEIT MAGAZIN Nr. 33, 6.8.2009, S.23-25

**Habermas, J. (1990).** Strukturwandel der Öffentlichkeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Neuaufgabe von 1962)

**Inversini, S. (2008).** Ein Kontingenzmodell des Change Managements. In OrganisationsEntwicklung Nr. 1/2008, S.55-67

**Jaspers, K. und Unterberger, W. (Hrsg.) 2006.** Kino im Kopf. Psychologie und Film seit Sigmund Freud. Berlin: Bertz & Fischer Verlag

**Merleau-Ponty, M. (2003).** Das Kino und die neue Psychologie. In Ders.: Das Auge und der Geist. Philosophische Essays, Hamburg: Felix Meiner Verlag, S. 29-46

**Sontag, S. (2003).** Das Leiden anderer betrachten. München/ Wien: Carl Hanser Verlag

**Žižek, S. (1991).** Liebe dein Symptom wie dich selbst! Jacques Lacans Psychoanalyse und die Medien. Berlin: Merve Verlag

### **Bildnachweise (vom 14.9.2009)**

(1)<http://my.opera.com/discoverynasa/albums/showpic.dml?album=747090&picture=10075439>

(2)[http://www.welt.de/multimedia/archive/1226249524000/00698/huerden\\_DW\\_Wirtscha\\_698408g.jp](http://www.welt.de/multimedia/archive/1226249524000/00698/huerden_DW_Wirtscha_698408g.jp)

(3)[http://philo.at/wiki/index.php/Die\\_Debatte\\_in\\_der\\_edition\\_suhrkamp](http://philo.at/wiki/index.php/Die_Debatte_in_der_edition_suhrkamp)