

Mit Film für Führung lernen

Ästhetische Erfahrung und alternative Rollenmodelle

Filme werden schon lange für die Aus- und Weiterbildung im Bereich Führung eingesetzt, sind aber besonders als selbstgesteuerter Ansatz zum Leadership Development geeignet. Sie bieten alternative Rollenmodelle jenseits der Lehrbücher, geben Raum für eigene Zielsetzung und lassen das Zwischenmenschliche besonders gut erfahrbar werden. Dieser Artikel präsentiert eine Anleitung zum Lernen mit Filmen und weist auf Schritte zum Lerntransfer hin.



Prof. Dr. Brigitte Biehl

ist Professorin an der SRH University in Berlin und Privatdozentin an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft an der FernUniversität in Hagen. Bevorzugte Forschungsgebiete: Führungsforschung, Leadership Development, Gender und Leadership, Kunst und Management.

Summary: Films have long been used for management learning and are particularly suited as a self-directed approach to leadership development. Films offer alternative role models, enable the pursuit of self-chosen learning outcomes, and provide an aesthetic experience of interpersonal relationships. This article presents a guide to learning with films and addresses steps for learning transfer.

Stichwörter: Leadership Development, künstlerische Methoden, Film, selbstgesteuertes Lernen, Lerntransfer

1. Mit Filmen lernen

Filme und Serien werden schon lange erfolgreich in Lernsituationen verwendet, da sie Theorien, Konzepte und Praktiken zur Beschreibung menschlicher Verhaltensweisen anschaulich, eindrücklich und Erinnerungswürdig illustrieren können (vgl. Carroll et al., 2015). Das funktioniert auch im Bereich Leadership (siehe in diesem Heft: „Das aktuelle Stichwort“: Selbstgesteuertes Leadership Development): Filme können eine **Brücke** zwischen **Theorien** und dem **Ar-**

beitsleben schlagen, führen zu **Aha-Momenten** und zeigen, wie Menschen mit sich selbst und anderen ringen – in stimmig ausgeleuchteten Nahaufnahmen, mit energetischen Schnitten und beeindruckenden Bildkompositionen. Die allgemeine Begründung für die Verwendung von Film und Popkultur zum Leadership Development basiert darauf, dass diese Medien allgemeine Führungsprinzipien und das „Wesen“ von Führung **anschaulich darstellen** (vgl. Ladkin/Taylor, 2009, S. 56), insbesondere die „Führungsbeziehung“, die auch als chaotische, „irrationale“ und „subjektive“ Interaktionen zwischen Individuen beschrieben wurde (vgl. Ladkin, 2023, S. 274). Filme können sog. Erfahrungswissen aus dem Leben in darstellender Form ausdrücken, die körperlich mit den Sinnen („ästhetisch“) erfasst wird – während hingegen sich Medien wie Lehrbücher zur Vermittlung von formelhaftem Wissen eignen, das vorrangig kognitiv erfasst wird (vgl. Reason, 2002, S. 170).

Damit ergänzen Filme als **künstlerische Methode** bestehende Ansätze zum Leadership Development, denen eine kognitive Schlagseite attestiert wird. So bilanzierte beispielsweise Rigg (2018, S. 152): „It is also not new to identify that traditional management education has been dominated by a narrow, cognitive, rationalist ethic, privileging the mind, with little space for the affective, let alone the body.“ Wer nicht „von“, sondern „mit“ Filmen für Führung lernen möchte, profitiert nicht nur von den Geschichten, sondern von den Eigenschaften von Film als Kunstform. Die Theorie geht davon aus, dass das Sehen von Filmen trotz allem Stillsitzen vor dem Bildschirm kein passives Erlebnis ist, sondern ein **aktiver Vorgang**: Die Zuschauenden machen eine ästhetische Erfahrung (also über die Wahrnehmung mit den menschlichen Sinnen), reagieren auf Bildkomposition, Schnitt, Kameraführung, Sprache, Ton, Farb-

gebung und die Interaktionen der Darstellenden. Sie reagieren affektiv mit ihrer sinnlichen Wahrnehmung, können an Charaktere und Situationen anschließen, verarbeiten Emotionen und reflektieren über diese (vgl. Biehl, 2023a).

2. Rahmenwerk und Anwendung

Um Film für das eigene Lernen für Führung oder das selbstgesteuerte Leadership Development nutzbar zu machen, wurde ein Rahmenwerk entwickelt, das die Stufen und Schritte zeigt und erklärt, was Lernende tun müssen, um einen Lerntransfer zu erreichen (Tab. 1). Auf Grundlage meiner eigenen Forschung und Anwendung für Studierende und Berufstätige, darunter auch **Führungskräfte**, werden im Folgenden Beispiele gegeben. Es ist voranzuschieken, dass beim selbstgesteuerten Leadership Development sowohl die aufgewendete Zeit selbst eingeteilt werden kann, also auch eine Auswahl des Filmmaterials getroffen werden kann. Es gibt Büro-Serien wie „Suits“ und „Stromberg“, bei denen Führung in gewohnten Kategorien einfacher zu erkennen ist. Allerdings wird Fantasy-Stoffen dasselbe, wenn nicht sogar noch ein höheres Potenzial zum Lernen zugeschrieben; denn es geht immer um die Menschen und wie sie mit anderen ringen (vgl. Biehl, 2020, S. 4). Beispielsweise enthalten Zombie-Apokalypsen eindrücklichere Extremsituationen als das Arbeitsleben und schulen den effektiven Umgang mit Krisen (vgl. Hällgren/Buchanan, 2024). Als Leitfrage zur Auswahl eignen sich folgende Überlegungen: Spricht die Serie zu mir, erkenne ich Themen, die mich interessieren und die in Bezug auf meine Arbeit relevant sind oder werden können? Der **„emotionale Realismus“** – den die Medienwissenschaftlerin Ang (1985) als die Erklärung für das Mitfiebern und Involviertsein in fiktionale Stoffe ausgemacht hatte – tritt stets ein. Die Lernenden finden ihre Themen.

2.1. Aktives Zuschauen

Beim Sehen von TV-Serien geschieht es automatisch, dass wir uns für die sogenannte ästhetische Filmernahrung öffnen. Wir nehmen Filme nicht nur mit ‚dem Kopf‘ wahr, son-

dern reagieren mit „dem Körper“ auf die Stimmung, die durch die unterschiedlichsten Filmelemente (Bildkomposition, Schnitt, Kamera, Schauspielende, Ton) geschaffen wird. Auch wenn Lernen gewöhnlich als eine Kopfsache betrachtet wird, so ist dieses Öffnen der Sinne für das Lernen mit Film für Führung maßgeblich. Der erste Schritt ist, Führung im Film zu erkennen. Dieser konzeptionelle Schritt der Rahmung des Erlebten „als Führung“ stellt als Schwelle den Beginn des **Leadership Developments** mit künstlerischen Methoden dar (vgl. Biehl, 2023a, S. 138). Das benötigt etwas Übung, wie einer der Lernenden schilderte: „Dann das Aha-Erlebnis: [die Führungstheorie] ist ja da eigentlich total präsent, die habe ich vorher nie gesehen, jetzt hat es Puff im Kopf gemacht!“. Eine Verbindung der ästhetischen Wahrnehmung mit **Führungstheorie** kann Lernende erkennen lassen, dass Führung im realen Leben, anders als im Buch, etwas durchaus Subjektives und Menschengemachtes ist, das zu „Gänsehaut“ führen oder „toxisch“ wirken kann, wie ein anderer Lernender schilderte, der „Herr der Ringe“ gesichtet hatte: „Ein erschreckender Aspekt ist es, wie einfach es für mich war, Aragorn als Führungspersönlichkeit zu erkennen, zu spüren und zu akzeptieren oder anders formuliert zu erfahren, wie Aragorn als **Führungspersönlichkeit** emergiert.“ Als **Lerntransfer** wurde die Fähigkeit genannt, Führung in unterschiedlichsten Situationen zu erkennen, zu beobachten und einschätzen zu können.

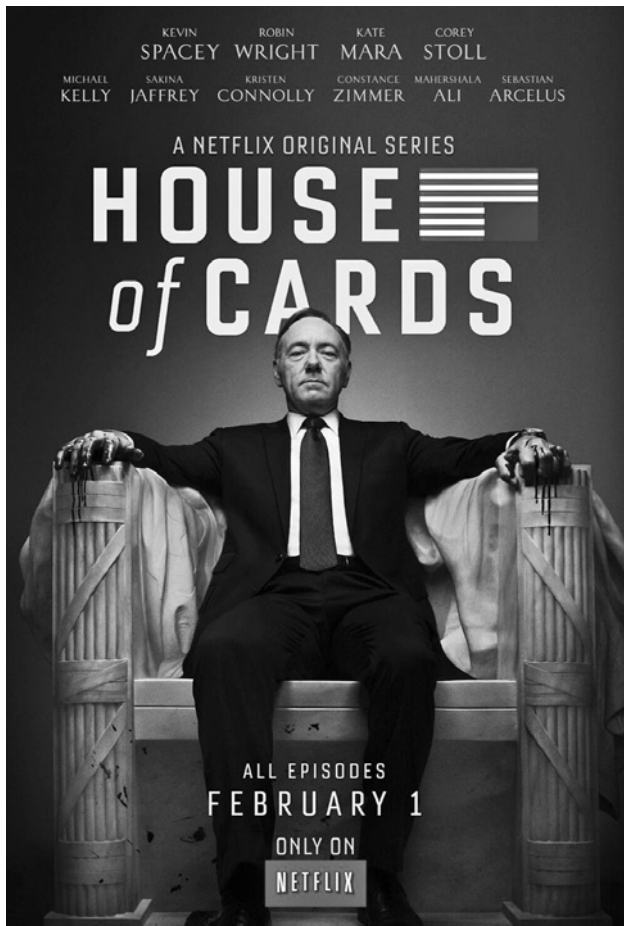
2.2. Verarbeiten der Erfahrung

Im zweiten Schritt geht es im Allgemeinen nicht um das Nachdenken „über“ den Film, sondern um das Mitgehen „mit“ dem Film. Dieses Medium kennzeichnet sich durch ihm innewohnende Prinzipien der Seduktion (vgl. Stiglegger, 2014) und (ver-)führt die Zuschauenden weg von ihren üblichen Denkpfeilen, provoziert auch Missfallen, Vergnügen und jede Menge emotionaler Urteile. Diese sollen jetzt durchaus auskosten werden: Bewundere ich die Führungsperson und warum? Freue ich mich über ihren Sieg oder ihr Versagen? Was passiert in mir, was passiert in den anderen? Ein Lernender berichtete von „empfundene

Quelle: In Anlehnung an Biehl, 2023a, S. 136.

Tab. 1: Schritte zum Lernen mit Film

Stufen und Schritte	1. Aktives Zuschauen	2. Verarbeiten der Erfahrung	3. Kultureller Brückenschlag
	<ul style="list-style-type: none">• Sich für die ästhetische Erfahrung öffnen• Framing: Verbindung von Theorie und Film	<ul style="list-style-type: none">• Analyse der Filmsituation• Selbstreflexivität: Auseinandersetzung mit der Filmernahrung	<ul style="list-style-type: none">• Kritische Analyse im kulturellen, historischen und sozialen Kontext
Learning Outcomes	<ul style="list-style-type: none">• Führung im Alltag und in Filmen besser erkennen und wahrnehmen	<ul style="list-style-type: none">• Sich zu anderen in Beziehung setzen	<ul style="list-style-type: none">• Identitätsarbeit• Neue Vorstellungen von Führung entwickeln



Quelle: IMDb, Sony Pictures Television Inc.

Abb. 1: House of Cards: Der skrupellose Zyniker wird in Nahaufnahme erfahrbar gemacht

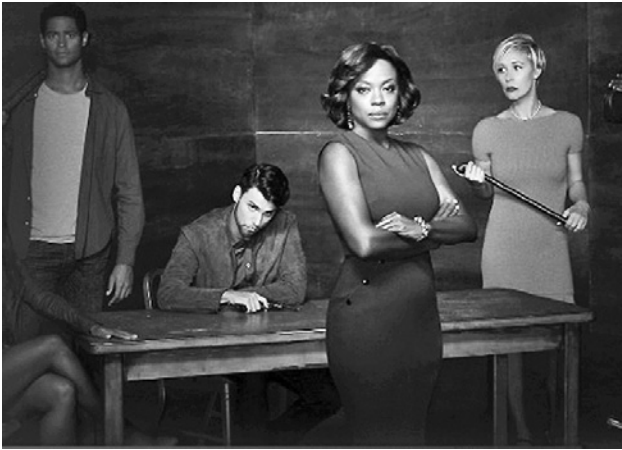
Ekel“ in Bezug auf Frank Underwood von „House of Cards“ (vgl. Abb. 1): Blutverklebte Hände, schmierige Blicke und zynische Manipulation verleiteten ihn infolge dazu, Führungsverhalten nach *Machiavelli* selbst nicht mehr umsetzen zu wollen. Andere vermochten es, **empathische Verbindungen** aufzubauen: Nachdem sie dem homosexuellen, schwarzen Polizisten Holt in „Brooklyn Nine-Nine“ mehrere Wochen gefolgt war, bekundete eine Lernende einen Lerntransfer: „Seine Diskriminierungserfahrungen haben mich traurig gemacht und gleichzeitig angeregt, als Ally zu agieren.“ Sie wolle nun „Barrieren im Arbeitskontext“ erkennen und Vorurteile abbauen.

Als Lerntransfer kann eine verbesserte ästhetische Wahrnehmung über die Sinne entstehen: Lernende berichteten, dass sie eine Sensibilisierung für Machtgesten feststellten und einen verbesserten Blick für die „Puzzleteilchen“ der menschlichen Interaktion. Hierzu eignet sich gerade das Medium Film, das mit Nahaufnahmen und Schnitten diese Feinheiten besonders gut in Szene setzt – anders als etwa das Medium der Malerei, des Tanzes oder der Musik es könnten. Wer mit Film lernt, kündigt auch eigenes proaktives Verhalten an und kann sich von den Charakteren ein „Scheibchen abschneiden“. Eine Lernen-

de, die die Serie „The Kardashians“ gesichtet hatte, berichtete von ihrer Beschäftigung mit der Matriarchin des erfolgreichen Familien-Clans: „Her ability ... to sell them her vision is something I admire and want to mimic in a professional setting.“ **Überzeugende Rhetorik** ist gerade bei der Vision für Führungskräfte wichtig. Allgemein hin zählen zu einem solchen Lerntransfer neue Herangehensweisen an Faktoren wie Outfit, Rhetorik und Auftreten, welche durch den Film deutlich zugänglich gemacht werden.

2.3. Kultureller Brückenschlag

Filmkunst geschieht im kulturellen Kontext und eröffnet viele Bezüge zur Welt, in die sich auch Führung einordnet. Während Führung im Lehrbuch gewöhnlich ohne ihr Scheitern präsentiert wird, erleben wir im Film, was falsch läuft. In „Game of Thrones“ wurde der Publikumsliebbling und wohlwollende Patriarch Eddard Stark schon zum Ende der ersten Staffel geköpft – als allzu **authentischer Leader** hatte er es nicht vermocht, die Durchtriebenheit der Feinde einzuschätzen (vgl. Biehl, 2020, S. 17–32). In „How to get away with murder“ geht die Hauptfigur und Anwältin Annalise Keating trotz starker Momente vor Gericht nach Feierabend ohne Perücke und mit Wodkaflasche durch große Krisen. Diese Erfahrung hilft, ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie nah Stärke und Schwäche beieinander liegen und dass die menschliche Verletzlichkeit, die in Lehrbüchern kaum vorkommt, durchaus eine Ressource für das Lernen und für Führung sein kann. Im Leadership Development werden solche Prozesse unter dem Begriff der **Identitätsarbeit** beschrieben. Wie das Selbstbild entsteht, sich ändern und entwickeln kann, und wie sich Einzelne selbst und andere wahrnehmen und einschätzen, ist hier eine der grundlegenden Fragen. Populäre Kultur erscheint in diesem Zusammenhang vielversprechend, da sie den Entwicklungsgedanken lebendig illustriert: Leader werden nicht geboren, sondern gemacht. Sie entstehen aus widerwilligen Anführern (Jon Snow, „Game of Thrones“; vgl. Biehl, 2020, S. 103–113), aus schüchternen Frauen (Katniss, „Hunger Games“) und orientierungslosen Kämpfertypen (Kayce, „Yellowstone“). Zudem zeigt sie untypische Leader wie Frauen, People of Colour (vgl. Abb. 2), Menschen mit Behinderung (vgl. Biehl, 2020, S. 115–218) oder queere Charaktere, die herkömmliche Führungsbilder aus dem Lehrbuch als weiß, männlich, heterosexuell und nichtbehindert (vgl. Biehl/Schönfeld, 2023) ergänzen können. Die Filmerfahrung kann eine Ressource für Entwicklung darstellen, die es Lernenden auch erlaubt, die notwendigen Tiefen und Untiefen im Rahmen einer doch oft wenig stringenten Identitätsarbeit (vgl. Nicholson/Carroll, 2013) zu erkunden.



Quelle: <https://www.netflix.com/de/title/80024057?source=35>

Abb. 2: How to get away with murder: Schwarze Frauen in Leitungspositionen sind im Lehrbuch rar, im Film blickt man sogar hinter die starke Fassade

3. Lerntransfer und Unterstützung

Nach dem Lernen mit Film stellt sich die Frage nach der Umsetzung in der Praxis, dem sogenannten Lerntransfer. Zu berücksichtigen ist dabei die **Transferqualität** (wie gut die Umsetzung gelungen ist) und der **Transferumfang** (Anzahl der Handlungsdimensionen; vgl. *Grohmann/Kaufeld, 2013*). Meine bisherigen Erfahrungen mit der Anleitung selbstgesteuerter Lernaktivitäten mit Film belegen, dass die Teilnehmenden eine große Breite an Maßnahmen transferieren und umsetzen konnten. Dazu gehören eine verbesserte Wahrnehmung für Personen und Situationen, ein umfassenderes Verständnis für Vorgesetzte, aber auch eine kritische Haltung ihnen gegenüber. Teilnehmende können **positive Verhaltensweisen der Figuren imitieren**. Sie bewiesen, dass sie Führung in größerem Umfang sowohl in Serien als auch im Alltag wahrnehmen können. Wenig überraschend wurden große individuelle Abweichungen deutlich – manche können viel mit Filmen anfangen, andere nicht. Die bisherigen Einsätze zeigten keine Unterschiede in Bezug auf die Berufserfahrung: Sowohl erfahrene Führungspersonen als auch Berufserfahrene sowie Personen mit weniger Berufserfahrung waren im gleichen Ausmaß in der Lage, mit Film für Führung zu lernen. Diese künstlerische Methode bietet eine andere Lernerfahrung, die über herkömmliche Maßnahmen der Personalentwicklung hinausgeht.

In Bezug auf das Aufrechterhalten des Lernens scheint nicht die fehlende Motivation der Knackpunkt zu sein. Vielen fehlt die Zeit. Ebenso bekundeten sie den Wunsch nach Unterstützung: Fast alle würden sich über einen Leitfaden oder eine ständige Begleitung in Form von Podcasts oder anderen Formaten freuen. In diesem Bereich gibt es neuerdings eine Vielzahl von Büchern, etwa über Leadership in „Star Wars“, „Herr der Ringe“, „The Handmaid’s Tale“ und

andere (vgl. *Urlick, 2020 ff.*), ebenso „The Kardashians“ (vgl. *Biehl, 2024*). Dokumentiert sind Beispiele zu toxisch-maskuliner Führung („4 Blocks“) und anderen Themen in unserer Tagung „Jenseits von Wonder Woman und Superman – Zukunftsweisende Führung in Film und Serien“ (zu finden unter <https://www.fernuni-hagen.de/gleichstellungg/veranstaltungen/zukunftsweisende-fuehrung.shtml>). Einen Podcast zu Frauen und Führung und dem „Barbie“-Film gibt es hier: <https://podriders.de/episode/projektionen-kinogespraechen-positionen-barbie-diskurs-2/>, einen Bericht mit Beispielen hier <https://www.leadership-insiders.de/unmoeglich-eine-frau-zu-sein-gender-und-leadership-im-barbie-kinofilm/>. Der „Leadershipkino Podcast – Führungsgeschichten“ von *Inga Wiele* spricht über Serien wie „Yellowstone“, „Ted Lasso“ und „Suits“ (<https://open.spotify.com/show/24XqODKoJbzwv900tr7vg8?si=6dfcb0b0ee664b49>).

Es ist generell anzuraten, neben der Rezeption von Filmen und Serien auch eine **weiterführende Recherche** zu betreiben, um den Bogen in die **Führungspraxis** zu schließen. Beispiele sind Studien, die Frauen helfen, **mit unsichtbaren Barrieren** auf dem Weg in die **Führungsposition umzugehen** (vgl. *Biehl, 2023b*), Empfehlungen für die Umsetzung einer für Führung relevanten „Vision“ (vgl. *Ibarra/Obodaru, 2009*), oder Herangehensweisen an „antirassistische Führung“ (*Erskine et al., 2023*). So kann das Lernen mit Film didaktische Ansätze erweitern, die für das lebenslange Lernen zur Verfügung stehen und ihnen eine produktive führungsbezogene Ausrichtung geben.

Literatur

- Ang, I.*, Watching Dallas: Soap opera and the melodramatic imagination, London 1985.
- Biehl, B.*, Leadership in Game of Thrones, Wiesbaden: Springer 2020.
- Biehl, B.*, „Dracarys“ for all: TV series and experiential learning, in: Management Learning, Vol. 54 (2023a), S. 129–151.
- Biehl, B.*, Gender und Leadership. Führung jenseits der Geschlechterklischees, Wiesbaden 2023b.
- Biehl, B.*, Leadership Lessons from The Kardashians: Bodies, Emotions, Success, Bingley 2024.
- Biehl, B., Schönfeld, K.*, Writing differently with film: An animated video on gender, language and leadership, in: Gender, Work & Organization, Vol. 30 (2023), S. 1611–1630.
- Carroll, S., Kinney, A., Sapienza, H.*, Effective Teaching for Managers. Lessons from Films, Bingley 2015.
- Erskine, S., Brassel, S., Robotham, K.*, Exposé of Women’s Workplace Experiences Challenges Antiracist Leaders to Step Up, in: Catalyst, 2023, Online: https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2023/02/WorldofVoices_DigitalReport_Final.pdf.
- Grohmann, A., Kaufeld, S.*, Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation, in: International Journal of Training and Development, Vol. 17 (2013), S. 135–155.
- Hällgren, M., Buchanan, D. A.*, Extreme fiction for leadership development, in: Management Learning (2024) <https://doi.org/10.1177/1350507624125802>.

Alles fürs Finanzverfahren 2025.



beck-shop.de/38770672

Textausgabe mit ausführlichem Sachverzeichnis und Einführung von Dr. Armin Pahlke, Richter am Bundesfinanzhof München a.D. 49. Auflage. 2025. Stand: 1. April 2025. XX, 942 Seiten. Kartoniert € 19,90 (dtv-Band 5548) | **Neu im Mai 2025**

Handlich und topaktuell

Der Band enthält die Abgabenordnung, das Einführungsgesetz zur Abgabenordnung, den Anwendungserlass zur Abgabenordnung und die Finanzgerichtsordnung. Mit ausführlichem Sachverzeichnis und einer Einführung von Dr. Armin **Pahlke**. Hilfreich für Studierende, Anwaltschaft, Richterschaft, Referendarinnen und Referendare sowie Steuerberatung, Betriebe, Finanzverwaltung, Wirtschaftsprüfung und Gemeinden.

Die Neuauflage

Aktuell berücksichtigt sind u.a.:

- Viertes Bürokratieentlastungsgesetz
- Jahressteuergesetz 2024

Beck im dtv

Erhältlich im Buchhandel oder bei:
beck-shop.de | Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG · 80791 München
kundenservice@beck.de | Preise inkl. MwSt. | 178187

Ibarra, H., Obodaru, O., Women and the vision thing, in: Harvard Business Review, Vol. 87 (2009), S. 62–70.

Ladkin, D., Leading as Aesthetic and Artful Practice: It's not Always Pretty, in: Schedlitzki, D., Larsson, M., Carroll, B., Lowe, K., Bligh, M. (Hrsg.), The Sage Handbook of Leadership, 2. Aufl., London 2023, S. 274–284.

Nicholson, H., Carroll, B., Identity undoing and power relations in leadership development, in: Human relations, Vol. 66 (2013), S. 1225–1248.

Reason, P., Editorial introduction: The practice of co-operative inquiry, in: Systemic Practice and Action Research, Vol. 15 (2002), S. 169–176.

Rigg, C., Somatic learning: Bringing the body into critical reflection, in: Management Learning, Vol. 49 (2018), S. 150–167.

Taylor, S., Ladkin, D., Understanding arts-based methods in managerial development, in: Academy of Management Learning and Education, Vol. 8 (2009), S. 55–69.

Stiglegger, M., Film as a Medium of Seduction: Introduction to the Seduction-Theory of Film, Wiesbaden 2024.

Urick, M., Exploring effective leadership practices through popular culture (Buch-Reihe), Bingley 2020 ff.