

VIII. Zeichentrick im Effizienzfieber:

Industrial Organization (1951)

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs formierten sich ausgehend von den USA neue mediale Repräsentationen des industriellen Betriebes. Dabei entstand im Umfeld von Militärstrategie, Operations Research, Organisationstheorie und Kybernetik ein neues Genre des industriellen Lehrfilms: der *Managementfilm* (vgl. Reiser 2001). Ausgehend von der Annahme, dass sich industriell disziplinierte Arbeit im Produktionsprozess längst durchgesetzt hatte, ja mittlerweile zu einem Gesellschaftsmodell *sui generis* geworden war, fokussierte der Managementfilm die funktionale und abstrakte Regelung des Betriebs. Anders als andere Formen des Industriefilms wie der Arbeitsstudienfilm zielte der Managementfilm also nicht auf die Optimierung physischer Abläufe und körperlicher Leistung, sondern auf die Einrichtung und Stabilisierung funktionaler Zusammenhänge. Entsprechend dominieren im Managementfilm nicht herkömmliche photographische Evidenzverfahren, sondern filmische Techniken, die das betriebliche Wissen mit bislang im Industriefilm nur marginal verwendeten Verfahren in Szene setzten, namentlich etwa mit dem Mittel der Animation (vgl. Eraut 1996).

Um das spezifische Bilderwissen untersuchen zu können, das diese Filme produzieren, bedarf es einer eingehenden Betrachtung ihrer Verfahren der Bildherstellung und der Bildkommunikation. Ich möchte im Folgenden am Leitfaden von drei Thesen einige medien- und darstellungstheoretische Überlegungen zum Management-Film entwickeln. Im Zentrum meiner Überlegungen steht dabei die Filmreihe der *Industrial Management Series*, die vom Lehrmittelverlag McGraw-Hill produziert wurde und auch in Europa vertrieben wurde. Die Thesen betreffen die drei folgenden Felder:

1) *Produktionskontext und Rezeptionsgeschichte*. Auf der Grundlage einer exemplarischen Rekonstruktion spezifischer historischer und medialer Produktionskontexte der Managementfilme der McGraw-Hill Company wird die politische Karriere und die historische Bedeutsamkeit eines neuen Medienformats ersichtlich. Exemplarisch ist das ausgewählte Beispiel, insofern die Filmreihe der *Industrial Management Series* nicht nur in der einschlägigen Ausbildung der Studierenden an US-amerikanischen Hochschulen Verwendung fand. Sie leistete auch einen maßgeblichen Beitrag zum Import US-amerikanischer Management-Methoden nach Europa in der Nachkriegszeit und sowie zum Vollzug des *European Recovery Program*, das die US-amerikanische Regierung von 1947 bis 1952 durchführte. Initi-

iert wurde das Programm vom US-Außenminister George C. Marshall, dessen Namen es schließlich trug (»Marshallplan«). Die gesetzliche Grundlage des europäischen Wiederaufbau-Programms bildet der *Economic Cooperation Act*, der am 3. April 1948 vom US-Kongreß mit dem Sammelgesetz *Foreign Assistance Act* verabschiedet wurde. 16 Staaten, darunter Belgien, Dänemark, Großbritannien, Frankreich, Griechenland, Holland, Island, Irland, Italien, Luxemburg, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, Schweiz, die Türkei und ab 30. Juni 1949 auch Westdeutschland erhielten bis 1952 Unterstützungen im Wert von rund 5.300 Millionen Dollar. Mit der Unterzeichnung des *Economic Cooperation Act* verpflichteten sich die europäischen Teilnehmerländer, bestimmte Maßnahmen zur Produktionssteigerung umzusetzen: die Herstellung einer inneren finanziellen Stabilität, eine wirtschaftspolitisch enge Kooperation im Hinblick auf eine europäische Zollunion sowie den Ausgleich des europäischen Handelsdefizits gegenüber den USA bei gleichzeitiger Erhöhung der europäischen Exportenquoten.

2) *Effektives Kino, optimierter Blick*. Will man die mediale Produktivkraft des Films und die spezifischen Struktureigenschaften verdeutlichen, die ihn von anderen Medien abgrenzen, dann gilt es, seine *Ordnung des Zeigens* herauszuarbeiten. Oberflächlich betrachtet geschieht im Managementfilm nichts ohne Ursache und Wirkung, ohne lineare Abfolge und Kontinuität. Der Managementfilm ist ein Instrument der filmischen Popularisierung von Wissen, und wenn in einem solchen Film mit den Mitteln der Tricktechnik Tabellen, Register, Karten, Organigramme, Zyklusdiagramme und Graphen mobilisiert werden, dann geht es nicht alleine darum, epistemische Objekte zu konstruieren, sondern in erster Linie um Bildpädagogik. Von welcher Tragweite aber ist dieser Unterschied zwischen epistemischem Objekt und den Imperativen der Bildpädagogik? Die spezifische Herausforderung, die sich Filmen zu den Themen Organisation und Management stellte, bestand darin, dass abstrakte Inhalte in bewegte Bilder übersetzt werden mussten, was die Entwicklung von spezifischen filmischen Strategien und Narrativen der Wissensgenerierung erforderte. Namentlich ging es darum, die Aufmerksamkeit des Betrachters gezielt auf entscheidende Punkte zu lenken. Das Kino für Manager war ein Ort, an dem die effektive Übermittlung von betrieblichem Wissen eingeübt wurde. Um diesen Anspruch umzusetzen, wurde es notwendig, eine professionalisierte Visualisierungstechnik zu entwickeln, die die Aufgabe hatte, den Blick zu lenken, zu steuern – und zu kontrollieren. Entsprechend wurde etwa aus dem Zeichentrick, an sich eine Technik der Unterhaltung namentlich eines kindlichen Publikums, im Managementfilm eine soziale Technik, eine Technik der Steuerung und Kontrolle, ein Schritt, den als einer der ersten Walt Disney, der Pionier des Farb- und Ton-Zeichentrickfilms, getan hatte, als er in den 1940er Jahren für die amerikanische Regierung Schulungsfilme herstellte (vgl. dazu Cartwright/Goldfarb 1994; zur visuellen Pädagogik allgemein Goldfarb 2002).

Mit dem Genre des industriellen Lehrfilms¹ teilt der Managementfilm zwar den behavioristischen Ansatz und den Anspruch, das Verhalten seines Publikums zu konditionieren (vgl. Burton/Moore/Magliaro 1996; Ertmer/Newby 1993; Saettler 1998, 268–317). Hinsichtlich ihrer filmischen Gestaltung allerdings unterscheiden sich die beiden Untergattungen des Industriefilms grundlegend. Die dominierenden Stilmittel im Managementfilm sind Zeichentrick, Stopptrick-Animation, Zooms und Schiebeleblenden; sie besorgen die Blickführung des Betrachters. Damit wird auch deutlich, dass die industrielle Pädagogik durch den Managementfilm nicht zuletzt einen Mehrwert an Theatralik gewinnt.

3) *Intermedialität und Intertextualität*. Der Einsatz von etablierten nicht-filmischen Bildrepertoires wie der Allegorie, der Gedächtniskarte, des Schaltplans u.a. sowie von außerfilmischen Medienformaten wie der Schautafel, von Karten, Piktogramme u.a. erweisen sich als zentral für das filmische Verfahren des Managementfilms, namentlich im Hinblick auf dessen Ziel eines kontrollierten Sehens. Allerdings wird sich zeigen, dass sich das Filmbild aufgrund seiner unaufhebbaren Mehrdeutigkeit und der Tatsache, dass es vielfältige intertextuelle Bezüge aufweist und vielschichtige Bildtraditionen aufgreift, sich letztlich der vermeintlichen Kontrollwirkung effizienter Lektüre entzieht.

VIII.1. Produktionskontext und Rezeptionsgeschichte

1945 gab die McGraw-Hill Company, einem Verlagshaus mit Sitz in New York, das auf Lehrmittel spezialisiert ist, das Buch »Industrial Organization and Management« heraus. Zur Bewerbung der eigenen Lehrbücher und für die Imagepflege des Unternehmens wurde zwei Jahre später die Transfilm Inc. beauftragt, das von McGraw-Hill herausgegebene Lehrbuch zu verfilmen (McGraw-Hill 1967: 7). Realisiert wurde der Auftrag schließlich 1951 im Rahmen einer neuen Filmreihe (Abb. 97). Seit 1950 produzierte McGraw-Hill eine Filmreihe mit dem Titel *Industrial Management Series* in Kooperation mit führenden Repräsentanten aus Betriebswirtschaft und Privatunternehmen. Nach vorliegenden Archivberichten umfasste die Reihe 17 Filme, die im Zeitraum von 1950–1954 produziert wurden (McGraw-Hill o.J.: 47). Als ständige Konsulenten dienten Manager wie Lawrence L. Bethel (Director des New Haven YMCA Junior College), Franklin S. Atwater (Industrial Engineering Manager, Fafnir Beavy Company) und Harvey A. Stockman Jr. (Filmlegende, *Industrial Management Series*).

1. Gottfried Boehms Klassifikation der Bilder der Wissenschaft als »Vollzugs- und Verbrauchsbilder« kennzeichnet meines Erachtens das gemeinsame Merkmal des Lehrfilms, vgl. Boehm (2001: 53).



Abbildung 97: Internal Organization (USA 1952)

Mit einer Firmengeschichte, die bis ins Jahr 1888 zurückreicht, operiert McGraw-Hill auch heute noch als globaler Dienstleister im Bereich Wissensmanagement, der u.a. Lehrbücher im Bereich der Finanzdienstleistung, Ausbildung und Geschäftsinformationen herausgibt, ebenso wie das meistbenutzte Einführungswerk in die Filmwissenschaft, Bordwell/Thompsons »Film Art. An Introduction« (Anglin 1995: 189). In seiner aktuellen Form entstand der Verlag durch die Fusion der beiden Buchverlage McGraw und Hill im Jahr 1909, und seither konzentriert die Firma ihr Angebot an Lehrbüchern für Collegestudenten vor allem auf die Kernbereiche Ingenieurwesen und Wissenschaft. In den 1930ern und 1940ern expandierte McGraw-Hill in die Bereiche Wirtschaft, Management und Sozialwissenschaften. Um weitere Publikumsschichten zu erreichen, investierte der Verlag seit 1947 auch in die Produktion von Lehrfilmen zum Thema des industriellen Managements (Hoban 1971: 157; van Ormer 1972: 274f.). Nach dem Zweiten Weltkrieg wurden die Lehrbücher von McGraw-Hill auch in die Lehrpläne der Grund- und Oberschule integriert. Mit dem Aufkauf der Gregg Company (ein Verlag für Berufsschulbücher) und des *California Test Bureau* (ein Entwickler von Prüfungssystemen) konnte sich das Unternehmen mit Angeboten für alle Jahrgangsstufen von der Vorschule bis zur 12. Klasse etablieren. 1947 wurde eine eigene Abteilung für die Produktion von Lehrfilmen gegründet, die McGraw-Hill-Textfilms, die unmittelbar dem Geschäftsbereich »Wirtschaft und Management« unterstellt war. In diesem Jahr entstanden auch die ersten Filme², die das Betriebsziel verfolgten, die eigenen Lehrbücher zu verfilmen und damit ein breiteres Publikum zu erreichen (Saettler 1998: 179). Während des Zweiten Weltkriegs kooperierte

2. Die erste Filmreihe hieß: *Engineering Drawings Series* und wurde mit dem Film *Engineering Drawing* (USA 1947, SW, 15 Min., 16mm) eröffnet.

McGraw-Hill mit dem *War Department*, dem *United States Information Service/Visual Media Section* und dem *United States Office of Education/Division of Visual Aids* (Saettler 1968: 44). Diese engen Kontakte schufen wohl auch die Grundlage dafür, dass die McGraw-Hill Company ihre Lehrfilme im Rahmen der *Marshall Plan Aid* zu einem Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Amerikanisierung Europas stilisieren konnte (McGraw-Hill Films o.J.: 6). Damit gelang es dem Verlag auch, sich frühzeitig als multimedialer Informationsanbieter im Bereich des industriellen Wissens auf dem europäischen Markt zu etablieren.

Die Filmreihe *Industrial Management Series* erreichte in Europa ein breites Publikum und hat nicht unwesentlich zur Einführung US-amerikanischer Management-Methoden in europäischen Unternehmen beigetragen (Film Section 1954: 167). Gemeinsam mit den *Marshall Plan Movies* wurden sie von der *European Film Unit* der *Economic Cooperation Administration* (ECA) mit Sitz in Paris an zahlreiche Teilnahmeländer des ERP geliefert. Neben den Amerika-Häusern oder den *Information Centers* stellten die nationalen Produktivitätszentren damit die wichtigsten Drehscheiben für den flächendeckenden Import des US-amerikanischen Managements dar.

Führende Konzerne in den USA nahmen die Filme der McGraw-Hill Company in ihre Filmarchive auf und organisierten in den Betrieben zahlreiche Vorführungen, die im Rahmen von weiterbildenden Kursen diskutiert werden sollten (Saettler 1998: 180). Im Europa der *Marshall Plan Aid* wurden die Filme der *Industrial Management Series* in unterschiedlichen sozialen Situationen eingesetzt. Im deutschsprachigen Kontext etwa wurden sie unter den Titeln »Ausbildungs-« und »Schulungsfilm« geführt (McGraw-Hill Films o.J.: 6). Im Allgemeinen kamen sie im Bereich der Aus- und Weiterbildung von (künftigen) Mitarbeitern zum Einsatz. Mit der Differenzierung von »Ausbildung« und »Schulung« wurde der unterschiedliche soziale Gebrauch festgelegt. Von »Ausbildungszwecken« war dann die Rede, wenn die Filme an Schulen, Fachhochschulen und Universitäten aufgeführt wurden, von »Schulungszwecken« sprach man, wenn die Filme in Betrieben, Gewerkschaften und betriebsnahen Institutionen zur Vorführung kamen. Unter dem Titel »Weiterbildung« schließlich wurden die Filme von gemeinnützigen Vereinen gezeigt (Saettler 1998: 181). Man zeigte dem Publikum in der konkreten Situation mit anderen Worten dieselben Filme; die unterschiedlichen Kategorisierungen wie »Ausbildung« oder »Schulung« kodierten aber einen jeweils anderen sozialen Kontext.

Obwohl es sich bei den *Industrial Management Series* nicht um Industriefilme handelt, die von einem Wirtschaftsunternehmen in Auftrag gegeben oder hergestellt wurden, kamen sie regelmäßig in Betrieben und in betriebsnahen Vereinigungen zur Aufführung. Die Managementfilme fügten sich demnach in einen kommunikativen Rahmen ein, der sich aus den genuinen Interessen des jeweiligen Betriebes ergab. Insofern initiierte die Perfor-

mance der Filmvorführung immer auch eine soziale Versuchsanordnung. Das soziale und kommunikative Setting spezifizierte Strategien der Aneignung und Taktiken, die darauf abzielten, den Film im Rahmen der Vorführung für die jeweils eigenen Zwecke zu instrumentalisieren. Privatunternehmen wie Böhler, Andritz, Siemens oder Elin entlehnten etwa vom Filmdienst des Österreichischen Produktivitätszentrums seit 1951 Managementfilme, die in Rahmenprogrammen vorgeführt wurden. In Diskussionsgruppen tauchten dabei Fragen auf, die die Anwendbarkeit der Managementprinzipien oft radikal in Zweifel zogen (Österreichisches Produktivitäts-Zentrum 1952: 3). So stellten die Vorführungen der brandneuen, englischsprachigen US-Managementfilme im Rahmen von Werksbesichtigungen und Generalversammlungen immer auch neue soziale Situationen her, mit denen die jeweilige Unternehmensleitung soziale Distinktionen herzustellen versuchte: Man stellte sich als avanciertes Unternehmen dar, in dem man solche Filme zeigte.³ Der Aufbau eines firmeneigenen Filmarchivs, die Anschaffung von firmeneigenen Projektoren, die Bereitstellung eigener (temporärer) Räumlichkeiten zur Vorführung sowie einer kompetenten und fachkundige Begleitung der Filme durch Kinovorführer und Personalleiter spielen demnach eine wichtige Rolle im Prozess der Ausdifferenzierung industrieller Organisationsformen.

VIII.2. Effektives Kino, optimierter Blick

Der Einsatz des Films zur Optimierung betrieblicher Abläufe reicht zurück bis in die frühen 1910er Jahre und zu den Arbeitsstudienfilmen von Frank Butler Gilbreth.⁴ Studienfilme zur Optimierung der industriellen Arbeit sind in der Regel *Beobachtungsfilme*. Daher bleiben sie auch noch nach 1945 eng der Methode der »Time and Motion Studies« verpflichtet, die Gilbreth entwickelte. Managementfilme hingegen brechen auf radikale Weise mit dem empirischen Feld. Es handelt sich dabei um Filme, die nicht die konkreten physischen Abläufe, sondern Strukturen und formale Kriterien industrieller Organisation untersuchen und darstellen. Fokussierten die Arbeitsstudienfilme das Geschehen auf dem *factory floor*, so steht in den Managementfilmen der Bereich der Administration im Zentrum. In unterschiedlicher Weise schließen beide Filmtypen an leitende Theorien der industriellen Organisation an. Auf der Grundlage eines Projekts der Disziplinierung des »Einzelarbeiters« (Taylorismus) zielte der Arbeitsstudien-

3. Vgl. die regelmäßig abgedruckten Leserbriefe und Berichte über die Filmvorführungen von *Internal Organization* (1951), *Physical Facilities* (1951), *Methods Analysis* (1951), *Job Evaluation* (1952) und *Material Control* (1952) in: *Der Schlüssel* (hg. vom Österreichischen Produktivitätszentrum), Jg. 1951–53.

4. In *Motion Study* (1911) schlug Gilbreth zum ersten Mal den Gebrauch stereoskopischer und kinematographischer Kameras vor; vgl. Gilbreth 1911; Braun 1992: 341.

film auf eine ergonomische Optimierung einzelner Produktionsabläufe ab und leistete damit auch einen Beitrag zur Integration des Einzelarbeiters im »Gesamtarbeiter« (Fordismus).⁵

Grundsätzlich bauen die Management-Lehrfilme von McGraw-Hill auf dem Bürokratiekonzept Max Webers und auf der klassischen Organisationslehre auf (vgl. Weber 1922; Fayol 1916). Auf der Ebene der Filmtechnik und der filmischen Stilistik zeigt sich dieser Unterschied am augenfälligsten darin, dass es sich bei den Managementfilmen um *abstrakte Filme* handelt, in denen geometrische anstatt organische Körper animiert werden. Mit dem Managementfilm etabliert sich ein neues mediales Dispositiv zur Darstellung und Beobachtung des Unternehmens. Es kommt zu einem Übergang von der konkret-physischen Rationalisierung des Körpers im Bereich des *factory floor* zu einem systemischen Blick, der im Managementfilm selbst vollzogen wird. In den Rahmenhandlungen sehen wir die bereits disziplinierten Arbeiter; der eigentliche Kern des Films ist die Sichtbarmachung der betrieblichen Organisation. Bereits in den 1920er Jahren wurden etwa bei Krupp bei der Einführung des Hollerith-Verfahrens Filme produziert (vgl. Hediger 2005), die für ein internes Publikum administrative Strukturen transparent machen sollten; doch erst mit der massiven Popularisierung der Methoden und Verfahrensweisen der US-amerikanischen Betriebswirtschaft im Rahmen der europäischen Wiederaufbauhilfe wurden Filme, die Themen industrieller Planung, Organisation und Administration aufbereiteten, einem breiteren Publikum vorgeführt (vgl. McGlade 1998).

Ein Unterschied besteht zwischen Arbeitsstudienfilm und Managementfilm aber auch hinsichtlich der Rezeption und der angezielten Wirkung. Der beobachtungsorientierte Studienfilm zielte darauf, auf den Körper der Arbeiterinnen und Arbeiter einzuwirken, um diese »bewegungsbewusst« (*motion minded*) zu machen (vgl. Gilbreth/Gilbreth 1920: 39; Gilbreth 1917: 52). Frank und Lilian Gilbreth war es in ihren Filmen zur Arbeitsoptimierung vornehmlich um eine Internalisierung *körperlicher* Bewegungsabläufe gegangen. Der Managementfilm wurde demgegenüber in kleinen Zirkeln industrieller und akademischer Eliten aufgeführt. Wie dem Studienfilm ging es ihm um eine Ökonomie der Aufmerksamkeit; allerdings zielte er bei seinen Adressaten auf eine Transformation grundlegender »Einstellungen« (McGraw-Hill Films o.J.: 7). Namentlich ging es im Managementfilm darum, die lückenlose Transparenz und Planbarkeit eines erfolgreichen Unternehmens zu inszenieren. Als geeignetes Verfahren hierfür erwies

5. Vgl. zur differenzierten Darstellung von Taylorismus und Fordismus Kieser (1995: 75–78). Zu den Unterschieden zwischen Taylorismus und der Arbeit von Frank B. Gilbreth vgl. Sarasin 2004. Wie Sarasin darlegt, war Taylors Problem die »Faulheit« der Arbeiter, die zur Leistung überhaupt erst angehalten werden mussten, während Gilbreths Aufmerksamkeit in erster Linie ergonomischen Fragen galt, namentlich der Vermeidung von Abnutzungsschäden. Gilbreth arbeitete demnach an der Optimierung von Abläufen, deren Erstellung an sich nicht mehr problematisch war.

sich ein *imaging* und *mapping* der Firma mit den Mitteln der Tricktechnik und der Animation (vgl. zum *cognitive mapping* Peuquet 2002, 58ff.). Mit dem Einsatz filmischer Tricktechniken zum Zweck der Komplexitätsreduktion verändert sich auch das grundlegende Profil der betrieblichen Pädagogik.

Die funktionale Ausdifferenzierung zwischen dem Ziel der besonderen Disziplinierung des einzelnen Arbeiters auf dem *factory floor* und demjenigen der allgemeinen Normierung administrativer Abläufe im Unternehmen verlangt nach unterschiedlichen Weisen der Repräsentation des Betriebs. Dokumentarische Aufnahmen vom konkreten industriellen Schauplatz liefern in den Lehrfilmen für industrielle Führungskräfte nur die Rahmenhandlung. Sie dienen dazu, den Gegenstand der Administration vorzustellen und die industrielle Organisation, zu deren Erstellung und Stabilisierung der Film beitragen soll, in einem konkreten sozialen und historischen Feld zu verorten. Die vorrangige Aufgabe der *Industrial Management Series* allerdings bestand darin, abstrakte Daten und Zusammenhänge der betrieblichen Führung in eine graphische, visuell leicht erfassbare Form zu bringen. Entsprechend dominieren in den Filmen Darstellungsformen, die sich an den grafischen Visualisierungstechniken des Lehrbuches orientieren (d.h. an Tabellen, Schautafeln, bildstatistischen Karten, Diagrammen, Organigrammen, Tabellen, Schaubildern, Arbeitsstellenbeschreibungen, Isotype-Tafeln, Matrixplänen, Piktogrammen u.a.m.).

Die spezifische Verfahrensweise der mentalen Bildpädagogik der Managementfilme möchte ich nun anhand einer exemplarischen Analyse verdeutlichen. Der Film *Internal Organization* (USA 1951) diene der Einübung der in den USA und in Großbritannien in den 1930er und 1940er Jahren entwickelten Administrations- und Managementlehre. Im Vordergrund stehen Fragen der Aufgaben- und Abteilungsbildung, der Verwaltung und Probleme der Unternehmensführung und ihrer Koordination. Ein zentraler Teil der Lehrfilms widmet sich der Visualisierung eines Katalogs von Managementfunktionen wie Vorausplanung, Organisation, Auftragserteilung, Koordination und Kontrolle. *Internal Organization* besteht aus einer Rahmenhandlung und einer Haupthandlung. Die Rahmenhandlung zeigt Außen- und Innenaufnahmen eines namentlich nicht erwähnten Großunternehmens und Arbeiter, die die Stechuhren passieren. Die Haupthandlung besteht ausschließlich aus gezeichneten Schautafeln und tricktechnisch animierten Szenen. Im ersten Teil des Films werden grundsätzliche Führungsstrukturen visualisiert, im zweiten Teil werden die Typologien und Kriterien effizienter Personalführung differenzierter dargestellt und die systematische Archivierung des betrieblichen Wissens erörtert.

Der Titelvorspann von *Internal Organization* zeigt ein Buch. Ein Insert weist den Band als den Quellentext aus, auf dem der nachfolgende Film basiert. Das Buch selbst wird unscharf wiedergegeben. Die Unschärfe hat den produktions- und distributionstechnischen Vorteil, dass das Bild des Buches nicht ausgetauscht zu werden braucht, wenn man die Sprache des Textinserts verändert, wie dies im Zug der Verbreitung der Filme in Europa

geschah. Zugleich aber bewirkt die Unschärfe auch eine symbolische Aufladung. Dass sich das Buch von Fassung zu Fassung gleich bleibt, heißt auch, dass es sich um einen universellen, unabhängig von spezifischen kulturellen Kontexten gültigen Text handelt. Danach folgen vier Szenen, die das Sujet »Arbeiter kommen in die Fabrik« thematisieren. Zu Beginn zeigt ein *Establishing Shot* die Außenaufnahme einer namenlosen Fabrik. Darauf folgen Szenen aus dem Inneren der Fabrik. Es handelt sich bei dem Bildmaterial um Archivaufnahmen bzw. um aus dem ursprünglichen Zusammenhang gelöstes Found Footage, das in einem dokumentarischen Stil aufgenommen wurde. In seinem Zusammenspiel mit den Bildern etabliert der männliche *Voice Over*-Kommentar die Universalität der Themen »Management« und »Organisation« und verweist auf die »Notwendigkeit« moderner Organisationskultur. Es folgt eine Zäsur, die mit einem Cartoon angekündigt wird. Der Kommentar legt die Programmatik des Films dar und widmet sich der Fragestellung, wie Personen und Dinge regier- und verwaltbar gemacht werden können und wie diese Elemente im Raum des Unternehmens operabel gemacht werden können. Auf der Bildspur sehen wir eine animierte Bilderfolge, die eine Aufzeichnungsmatrix etabliert und einen filmischen Raum der Verwalt- und Regierbarkeit herstellt, der für die Darstellung von Administration und Personalführung besonders gut geeignet ist. Die Struktur der Matrix bildet ein pyramidal angeordnetes Liniendiagramm: wenige Führungskräfte beherrschen viele Arbeiter, kommuniziert wird von oben nach unten. Die Darstellung folgt dabei den Regeln, die in den Richtlinien von McGraw-Hill aufgestellt werden und auf eine filmische »Verlebendigung des Lehrbuchs« (McGraw-Hill Films o.J.: 11) abzielen. Nicht zuletzt haben die verwendeten Verfahren den pädagogischen Sinn, den Blick zu führen und alternative Lektüren auszuschließen. Man könnte in diesem Zusammenhang von einer Sozialtechnik der »richtigen« Gedächtnisübung sprechen, die tricktechnisch vor allem mit zwei filmischen Verfahren umgesetzt wird.

- 1) *Der sukzessive Bildaufbau.* Die tricktechnisch animierte Schautafel des Betriebs setzt sich aus Elementen, Feldern und Vektoren zusammen.⁶ Das Tableau wird sukzessive aufgebaut und in der Regel mit einem Element (z.B. »General Manager«) oder einem Feld (z.B. »The Management« bestehend aus dem »Advisory Board« und dem »General Manager«) eröffnet. Der Off-Kommentar bereitet mit dem Vorsprung einer Zehntelsekunde die jeweils nachfolgende Bildaussage (Element/Feld) vor. Dann wird das Element respektive das Feld mit einem weiteren Element oder einem Feld in Beziehung gesetzt, in der Regel vermittelt eines Vektors, der beide Bildaussagen miteinander verknüpft. Zusätzlich wird mit der unveränderlichen Kameraposition und der gleichzeitigen

6. Der sukzessive Bildaufbau dominiert auch die Filme *Methods Analysis* (1951) und *Job Evaluation* (1952).

Verkleinerung des Bildausschnitts (*Cut In*) ein kontinuierliches Informationsdefizit generiert. Blickkontrolle meint hier, dass der Rezipient nicht im Tableau ›herumirren‹, sondern in einem dramaturgischen *Step by Step-Verfahren* angeleitet werden soll« (McGraw-Hill Films o.J.: 10).

- 2) *Die Zoom-Fahrt*. Ein zweites relevantes Verfahren der Blickführung ist ein Zoom auf ein bestimmtes Detail im Tableau (Abb. 98). Der Zoom ist ein gestisches Verfahren der Unterstreichung: ein Element rückt in den Mittelpunkt und erhält dadurch eine privilegierte Bedeutung. Signifikant ist dabei, dass in dem untersuchten Film nur auf die obere Hierarchieebene (»Manager«) gezoomt wird. Die »Worker«, die sich im unteren Drittel des Tableaus befinden, erfahren keine solche Behandlung. Mit dem Zoom wird gewöhnlich auch der Ausstieg aus dem Tableau vorbereitet. So geht etwa der Zoom auf das Kästchen mit dem Titel »Advisory Board« in einen Cartoon über, der das »Top Management« am Tisch versammelt zeigt; der Zuschauer mag in den Dargestellten sich selbst und den weiteren Kreis der Adressaten des Films erkennen, womit wir es dann mit einer Spielart identifikatorischer Visualisierung zu tun hätten.



Abbildung 98: Zoom

Solche filmischen Verfahren der Blickführung, so könnte man im Anschluss an Bruno Latours Überlegungen zur Visualisierung in den Wissenschaften festhalten, fügen sich zu einem Lese-Apparat zusammen, der in seiner Gesamtheit auf eine Kontrolle des Blicks abzielt (vgl. Latour 1986; Comolli 1971). Die McGraw-Hill-Filme verwenden Techniken wie den sukzessiven Bildaufbau und den Zoom als *filmische Gesten des Zeigens*. In den Richtlinien wird vermerkt, dass »der Betrachter nur das wahrnehmen soll, was in der jeweiligen Situation für ihn relevant ist« (McGraw-Hill Films: o.J.: 17). Neben dem Mittel der Blickführung bedient sich der Management-

film dazu vor allem Strategien wie dem Einsatz von überdeutlichen Differenzierungen, der Konzentration auf das Allerwesentlichste und auf das leicht Fassbare, wobei alle diese Strategien die grafische Darstellung und nicht ein fotografisches ›Abbild‹ zum Ausgangspunkt der pädagogischen Argumentation machen.⁷ Wie bei allen grafischen *devices* wird im Aufbau der Organigramme genau festgelegt, *wie* sie betrachtet oder wahrgenommen werden können (vgl. Bayart 2000). An diesem Punkt kommt eine weitere genuine Technik des Films ins Spiel, nämlich die Tricktechnik. Sie verwandelt die Multidimensionalität der Organigramme und Tabellen in Repräsentationen der Rede, d.h. sie übersetzt den linearen Ablauf der sprachlichen Argumentation in ein Zusammenspiel von Bild und Off-Kommentar. D.h. wir sehen anfänglich nie die gesamte Tabelle, sondern stets nur einen Ausschnitt. Jedes folgende und zusätzliche visuelle Element wird von der Off-Stimme zeitgleich kommentiert: BILD »Manager« VOICE OVER »Die Aufgaben der Manager sind...« BILD »Pfeilvektor« VOICE OVER »die Führung von...«. Die Koordination von Tricktechnik und Kommentar soll verhindern, dass die Grafiken auf unterschiedliche Arten gelesen werden. Im zweiten Teil des Films werden Ranglisten eingesetzt, um die entscheidenden Kriterien linearer Organisation nach ihrer Relevanz aufzulisten. Mit der Rangliste werden die Eigenschaftsmerkmale effektiver Organisation verallgemeinert und damit eine weitere Abstraktion des Unternehmens vorgenommen. Die Rangliste ist ein Darstellungsverfahren, das zur Wissenstechnik der Synopsis gehört. Sie erlaubt es, Hierarchien fasslich zu machen und gestattet dem Betrachter im Fall des untersuchten Beispiels einen Überblick über sämtliche in Frage kommenden Typen, Methoden und Lösungen. Das stilistische Tableau des Managementfilms entspricht durchaus dem taylorisierten Arbeitsplatz: Überflüssiges kommt nicht vor; die visuellen Tools sind zweckmäßig organisiert, die Disposition der filmischen Mittel zielt ausschließlich auf die Optimierung der Leistung, in diesem Falle der Wissensvermittlung, und der Zuschauer wird vom Film in ähnlicher Weise gelenkt wie der Adressat des Arbeitsstudienfilms, der konkrete Anweisungen zur Optimierung seines Verhaltens erhält, so etwa in der bildpädagogischen Abfolge [*Nahaufnahme*] Blicke nach A. [*Schwenk*] Folge dem Pfeil nach B. [*Zoom*] Achte auf B).

Internal Organization präsentiert das ›mustergültige‹ Unternehmen vermittels einer funktionierenden Befehlshierarchie. Diese wird in »Linien- oder Hierarchiediagrammen«⁸ dargestellt (Abb. 99).

7. In analoger Weise werden in *Physical Facilities* (1951) und *Material Control* (1952), zwei weiteren Filmen der McGraw-Hill-Reihe, Pfeilvektoren und Flussdiagramme verwendet.

8. Liniendiagramme stellen die Entwicklung einer Reihe von Werten in Form eines Linienzuges dar; Hierarchiediagramme gliedern eine funktionelle Gesamtübersicht in einen hierarchischen Baum.

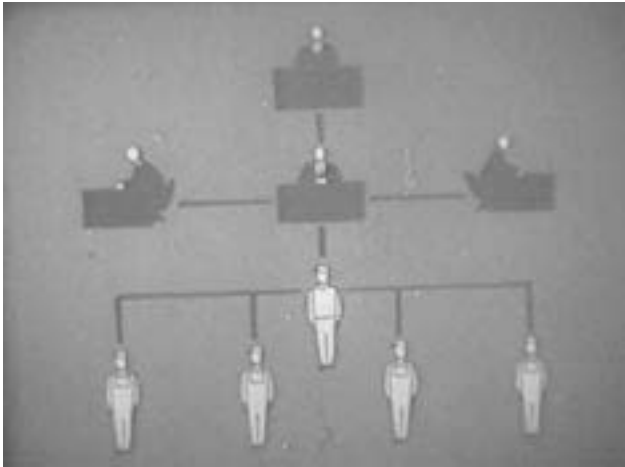


Abbildung 99: Liniendiagramm

Ihre »Lines of Responsibility«⁹ besagen, dass eine in der Hierarchie nachgeordnete Stelle jeweils nur von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten kann. Dabei ordnen sich die Elemente stets von unten nach oben, respektive von oben nach unten an. Der Aufbau dieser Organigramme wird in der Horizontalen streng symmetrisch und in der Vertikalen (*top-down*) streng asymmetrisch geregelt. Im Zuge der Legitimierung eindeutiger Befehlsketten wird schließlich zwischen »unklarer« und »klarer« Führung unterschieden (Abb. 100, 101). Visualisiert wird dieser qualitative Unterschied mit mäanderartigen Kurven (»ineffektiv«) und geradlinigen Strichen (»effektiv«).

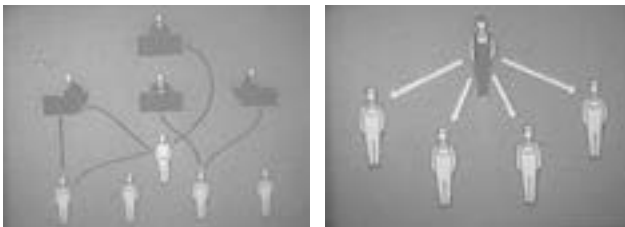


Abbildung 100, 101: Ineffiziente und effiziente Organisation

Auffällig ist in diesem Zusammenhang die massive Verwendung von elementaren grafischen Techniken: Striche und Pfeile weisen eine unterschiedliche Strichbreite auf und stellen selbstevidente Aussagen dar – ihre Intensitätsdifferenzen bleiben allerdings auf Spekulationen wie etwa »wichtig«/»weniger wichtig« oder »Hauptrichtung«/»Nebenrichtung« beschränkt. Die Verknüpfung von linearen und zirkulär-rückkoppelnden Vor-

9. So der Off-Kommentar in *Internal Organization*.

stellungen (die von McGraw Hill generell mit einer gestrichelten Linie dargestellt werden) konnotiert Vorstellungen des Methodischen, des Sukzessiven und der Programmierbarkeit von Abläufen und erzeugt nicht zuletzt das Bild eines ewigen Kreislaufs der Arbeit.

Das Medium Trickfilm vereinigt ohnehin die Ausdrucksmittel unterschiedlichster Kunstformen: Malerei, Literatur, Grafik und Typografie. Wenn der Film das Medium der bewegten Bilder in ihrer zeitlichen Abfolge ist, dann ist der Trickfilm vielleicht die Untergattung, in dem sich die Möglichkeiten des Mediums am konsequentesten nutzen lassen, arbeitet der Filmgestalter doch beim Trickfilm – jedenfalls beim manuell hergestellten Trickfilm, wie er bis Mitte der 1990er Jahre vorherrschte – eigenhändig an jedem einzelnen Bild. Er kann damit eine Detailgenauigkeit erzielen und verfügt über eine Kontrolle über die Darstellung, die es erlaubt, gerade im Lehrfilm einen Gedanken mit einer Genauigkeit auf den Punkt zu bringen, den die Verwendung herkömmlicher photographischer Bilder nicht ohne Weiteres erlaubt. Genau diese Faktoren sind es, die den Trickfilm zum bevorzugten Stil- und Kommunikationsmittel des auf Effizienz bedachten Management-Films machen, und genau diese Faktoren sind es, die erklären, weshalb auch die Reihe *Industrial Management* ausgiebig mit Trickfilm-techniken arbeitet.

Der filmische Managementdiskurs bedient sich ausgiebig der Prinzipien der Modellierung und der Simulation und nimmt damit nicht zuletzt das *scientific modelling* vorweg, d.h. die computergestützte Visualisierung digitaler Daten (vgl. Brodrie/Carpenter/Earnshaw 1992). Wie auch später bei der virtuellen Simulation geht es schon in den Managementfilmen der 1950er Jahre nicht darum, ein Abbild der betrieblichen Welt zu generieren, sondern darum, normative Modelle der betrieblichen Organisation in Szene zu setzen und sie durch Modellierung sinnfällig und anwendbar zu machen. Die Simulation schafft also auch schon im filmischen Managementdiskurs Affirmationen dessen, was nicht ist, im Hinblick darauf, dass es werden möge.

Es ist demzufolge konsequent, dass in Managementfilmen wie *Internal Organization* die klassischen Dichotomien der Formunterscheidung zwischen einem Inhalt und einem Ausdruck bzw. zwischen einer diskursiven Formation wie der Sprache der Effizienz und einem sichtbaren, physisch-materiellen Bezugsraum, welche die Fabrikhalle darstellt, tendenziell zum Verschwinden gebracht werden. Der Manager, so wie ihn die Managementfilme vorsehen, orientiert sich am Tableau und unterscheidet phänomenologisch nicht zwischen den Verhaltensweisen der Arbeitskräfte und den mathematischen Optimierungsfunktionen der Organisationsplaner. Im Zug einer Entwicklung, die Mitte des 19. Jahrhunderts einsetzt und deren Anfänge mit der Einführung neuer Medientechnologien wie dem Telefon, dem Telegrafen und der Schreibmaschine einhergehen (vgl. Yates 1989), erhält der Raum der unternehmerischen und letztlich auch der politischen Entscheidungen ein neues symbolisches Fundament. Den Horizont bildet

zusehends das Ideal einer Echtzeitmodellierung aller betrieblichen Abläufe, wie sie den Erfordernissen einer laufenden Evaluation der eigenen Leistung entspricht, die vorab von den Finanzmärkten an die Unternehmen herangetragen werden. Entscheidungen orientieren sich entsprechend nicht an der ›materialen Substanz‹ der unternehmerischen Vorgänge, sondern an deren medialer Modellierung, an relationalen Elementarzeitfunktionen, Effizienzkoeffizienten und Performance-Indikatoren, deren Standardisierung wiederum eine vollständige statistische Durchdringung der Elementarabläufe und Mikrobeziehungen des Unternehmens voraussetzen. Um die Produktion in der effizientesten Art organisierbar und voraussagbar zu machen, gilt es dabei nicht mehr alleine, die empirischen Daten eines Unternehmens zu ordnen, zu klassifizieren oder zu sondieren. Die Daten müssen in eine zahlenmäßig lesbare und untereinander vergleichbare Form gebracht werden, die eine ausschließlich innerhalb dieses symbolischen Raumes der Zahlen sagbare und sichtbare Form der Beziehung als Grundlage der Unternehmensführung ermöglicht. Am Ende ist das Unternehmen als eine Form von Relationen organisiert: die Bestände von Maschinen, die Werkzeuge, die Lagerbestände und die Produktionsabfälle, die Gesten, Körperhaltungen und Reaktionszeiten ihrer Arbeitskräfte bis hin zu den monetären Strömen des Absatzes, des Einkommens und des Kreditrückstandes bilden schließlich ein einziges funktionales Ensemble von Beziehungen.

VIII.3. Intermedialität und Intertextualität

Wie im vorigen Kapitel herausgearbeitet wurde, sind die Trickfilm-Tableaus von *Internal Organization* mit dem Anspruch angetreten, *denknotwendige Folgen der Bildargumentation* in Szene zu setzen. Um *erstens* die Suggestivität ikonischer Darstellung zu steigern und *zweitens* die Erinnerungsfähigkeit (Memorabilität) der Lehrinhalte zu steigern, sollte jede bildnerische Mehrdeutigkeit nach Möglichkeit vermieden werden. MacGraw-Hill und Transfilm nehmen an diesem zentralen Punkt ihrer Bildpädagogik explizit Bezug auf die von Otto Neurath in seiner Bildstatistik entwickelten »sprechenden Signaturen« (Neurath 1991). Auch in den »Richtlinien zur richtigen Anwendung der Lehrmittel« von MacGraw-Hill werden »Manager« und »Arbeiter« »sprechende Figuren« genannt (McGraw-Hill Films o.J.: 17). Diese Visualisierungen »sozialen Rollenverhaltens« modellierten Trickfilmer und Ingenieure nach der »gängigen Erfahrung, die wir heute im Kino machen« (ebd.: 24). Die Entwicklung einer sozialen Typologie nach Vorbildern, die dem Kino entlehnt sind, ist jedoch keineswegs neu. Otto Neurath selbst stellte schon 1925 einen engen Zusammenhang von Kino und Bildpädagogik her. So leitete er aus dem Umstand, dass der »moderne Mensch durch Kino und Illustrationen sehr verwöhnt« sei, seine bildpädagogische Methode ab: zur Popularisierung sozialwissenschaftlicher Themen solle man die Vorzüge »optische[r] Eindrücke« (Neurath 1991: 1) nutzen. Die von Neurath

in seiner »Wiener Bildstatistik« entwickelte Bildersprache diente zur ikonischen Vermittlung soziologischer Daten und sollte dabei die Anschaulichkeit der visuellen Argumentation steigern. Wie wird nun in der visuellen Pädagogik das Problem gelöst, dass in der industriellen Produktion wenige Manager vielen Arbeitern gegenüberstehen? In *Internal Organization* stellt man die größere Menge von Arbeitern nicht durch eine größere Figur dar. Vielmehr werden die Figuren vervielfacht. Man darf durchaus darüber spekulieren, ob bei dieser Entscheidung politische Überlegungen eine Rolle spielten. Zweifellos hätte man dem Arbeiter als politischer Größe mehr Gewicht beigemessen, hätte man die Masse der Arbeiter durch eine im Maßstab und Volumen größere Figur dargestellt. Dass ein solcher Effekt in den USA der 1940er und 1950er Jahre nicht unbedingt gewollt war, liegt auf der Hand.

Das bildpädagogische Programm von McGraw-Hill erweist sich jedoch in mehrfacher Hinsicht als widersprüchlich: einerseits soll der Film ohne Worte sprechen, also unmittelbare Evidenz schaffen, andererseits untergräbt die das Verstehen kanalisierende Entzifferung der Bilder durch den Kommentar, wie McGraw-Hill sie vorantreibt, gerade diesen Anspruch eines unmittelbaren Verstehens (vgl. zum Prozess der Unverwertbarkeit und Ineffizienz von Wissen Amann/Knorr-Cetina 1990). Dass die Bilder immer auch Beschriftungen aufweisen und zudem vom Off-Kommentar beschrieben werden, ist dabei nicht zuletzt ein Indikator für die unerwünschte wie unvermeidliche Mehrdeutigkeit bildlicher Symbole. Das effiziente Kino für Manager kann sich offenbar nicht damit begnügen, dass in ihm Bilder einfach so gesehen werden. Es kommt ohne eine »buchstäbliche« Kodierung des Filmbildes, wie sie in *Internal Organization* vorgenommen wird nicht aus, will es sein Ziel erreichen, Bildlichkeit in einen »konsumatiblen Text« (Barthes 1987: 12) aufzulösen. Denn die Bilder sollen *richtig* gelesen werden, und dafür wird ihnen eine Vorschrift für das Auge beigelegt. Walter Benjamin bezeichnete Bildbeschriftungen als »Direktiven« (Benjamin 1986: 21), die dem Betrachter eine bestimmte Aufnahme der Bilder vorschreiben. Allerdings lässt sich die bildsprachliche Mehrdeutigkeit durch eine einfache auktoriale Geste des Zeigens nicht einfach so eliminieren. Bildzeichen verweisen stets auf symbolische und allegorische Bedeutungsfelder, die ihrerseits in bestimmte historische und kulturelle Kontexte verwoben sind. Paradoxerweise ist es aber allein schon die Geste der Eindeutigkeit, die das Mehrdeutige ins Feld der visuellen Pädagogik einführt. Ein Aperçu von Régis Debray mag dies verdeutlichen: »Wenn der Mediologe auf jemanden trifft, der mit dem Finger auf den Mond zeigt, dann betrachtet er nicht den Mond, sondern den Finger und die Geste des Zeigens.« (Debray 1999: 54) Die Geste des Hinlenkens der Aufmerksamkeit impliziert mit anderen Worten immer schon, dass ein Hinlenken auf etwas auch ein Ablenken von etwas ist. In ihren Versuchen einer Domestizierung der bildlichen Bedeutungspotentiale wird die betriebswirtschaftliche Bildpädagogik so zum Schauplatz einer kulturellen Transformation. Idealvorstellungen

betrieblicher Effizienz stoßen an die Grenzen kulturell sanktionierter Evidenzverfahren, auf die sie für ihre Umsetzung dennoch angewiesen bleiben.¹⁰

Die strukturell bedingte Prekarität der ›richtigen‹ Kodierung des filmischen Bildes lässt sich an folgender Beobachtung festmachen. Die *Voice Over* in *Internal Organization* behauptet eindringlich, dass eine erfolgreiche Organisationstheorie von jeder konkreten und individuellen Anschauung ihrer Objekte und Subjekte absehen müsse. Doch der Versuch, das filmische Bild ganz in solcher Programmatik aufgehen zu lassen, wird vom Bildlichen selbst unterlaufen. Versuchen wir also, die Bilder anders zu »beschreiben«, auf eine Weise, die dem Überschuss des Bildlichen Rechnung trägt. Die Bildgestaltung von *Internal Organization* kennt ein Leitmotiv: Arbeiter werden durchgehend als gesichtslose Figuren dargestellt; männliche Führungskräfte hingegen erhalten ein Gesicht. Zudem tritt der Manager als handelnde Figur in der Diegese des Films auf, und er erhält, wie bei filmischen Figuren üblich, einen eigenen Blick. Bewerbstelligt wird dies vermittlels einer medialen Zäsur. Die Narration hebt den Manager hervor, indem sie ihn auf einem Cartoon als einzelne Figur auftreten lässt. Im Unterschied zu den gesichtslosen Arbeitern verfügt diese Figur über eine vergleichsweise differenzierte Psychologie. Sie wird in einer halbnahen Einstellung gezeigt und verfügt über einen mimischen und gestischen Ausdruck. Der Manager wird dadurch im Unterschied zum Arbeiter personalisiert (Abb. 102, 103). Zugleich wird er zum Teil einer komplexen Inszenierung von Blicken. Aufgabe der Narration ist es, wie weiter oben geschildert, den Blick des Managers, d.h. des intendierten Zuschauers, zu lenken und zu kanalisieren. Mit der Figur des Managers im Film tritt der Blick des Managers, dem das Bild gilt, nun selbst ins Bild; der Zuschauer wird durch die erzählende Identifikationsfigur im Film gedoppelt, was den Appell an den Zuschauer verstärkt und zugleich die auktoriale Erzählinstanz legitimiert: Spricht sie doch durch den Zuschauer selbst zum Zuschauer, oder vielmehr durch seinen animierten Statthalter, den animierten Cartoon-Manager.



Abbildung 102, 103: Der Manager als Erzählfigur

10. Diese Transformation wurde untersucht am Beispiel des medizinischen Lehrfilms von Cartwright (1995); vgl. insbes. Kapitel 6 »Women and the Public Culture of Radiography«, 43–171.

Die Richtlinien der McGraw-Hill Films sind, durchaus einem kommerziellen Eigeninteresse folgend, geprägt von einem Bestreben, den Managementfilm gesellschaftlich zu legitimieren und aufzuwerten: »Den Managementfilm verstehen wir als Kulturträger, seine Mission ist es, ein Bild des modernen Managens darzustellen, das Mensch und Maschine als gleichberechtigte Faktoren eines erfolgreichen Unternehmens ansieht.« (McGraw-Hill Films o.J.: 11). Der Managementfilm zielt mit anderen Worten darauf ab, die seit den 1920er Jahren formulierten Prämissen der Organisationstheorie im allgemeinen Diskurs der Unternehmenskultur zu verankern. Neben diesem Bekenntnis zur Unternehmenskultur gibt es indes eine verschwiegene Dimension des Bildes, die nur implizit kommuniziert wird: im Kino für Manager geht die Disziplinierung des filmischen Bildes mit einem Beschweigen der sozialen Macht- und Herrschaftsverhältnisse einher. In *Internal Organization* dominiert das statische Organigramm. Nichts, so scheint es, stört die eindeutige lineare Ordnung, die von unsichtbaren Demiurgen festgesetzt wurde. Doch eine intertextuell motivierte Untersuchung kann den verschwiegene Subtext der Bilder problematisieren, die in ihrer Evidenz anscheinend keiner weiteren Erläuterung bedürfen.

Beginnen wir mit der Matrix der Ausdrucksformen. In *Internal Organization* ist die symbolische Formensprache auf einige wenige geometrische Figuren beschränkt. Es gibt das Rechteckige, das Regelmäßige und Unregelmäßige, das Lineare, das Offene und das Abgeschlossene. Elemente sind das Rechteck, die Linie, die sprechenden Figuren, sowie diverse Formen des schriftlichen Kommentars im Bild. Entscheidend ist dabei, wie mittels einfacher geometrischer Figuren elementare Konnotationen etabliert werden:

- 1) Das *Feste* und *Unveränderliche* von spezifischen Komponenten wird in eckigen Rahmen angezeigt. Diese Rahmung steht für eine unverrückbare Position im betrieblichen Geschehen und markiert eine logische Stelle. Sie stellt eine Determinante dar, von der aus sich eine Dynamik entwickelt, die wahrnehmungstheoretisch modelliert werden kann und im Rahmen des Darstellungssystems des Films mit dem Symbol ausgedrückt wird. Die symbolischen Formen des Rechtecks hingegen sollen den Eindruck des Abgeschlossenen und Umfassenden erzeugen.
- 2) Das *Vage* und *Unbestimmte* wird durch rundliche Formen markiert. Striche in Schlangenlinie tradieren mythologische Naturbilder (Schlange) und kodieren das Mehrdeutige und tendenziell Schädliche.

Mit diesem visuellen Formenkanon, der die gesamte Matrix durchzieht, etabliert der Film eine Welt des Geordneten, des Zusammenhängenden und Zusammenarbeitenden, des Folgenden und des Ablaufenden.

In sämtlichen Tableaus dominiert das Grundmuster der pyramidalen Ordnung der Organisation. Das filmische Bild ist damit grundlegend verortet: die vertikale Linie kodiert die soziale Herrschaft der »Manager« über die »Worker«. An der Basis der vertikalen Linie finden sich die Arbeiter,

über ihnen der »Foreman«, der »Plant Manager« und andere. Noch etwas höher residiert der »President«, und über allen schließlich thront das »Board of Directors«. In anderen Tableaus linearer Organisation im selben Film stehen sich die Positionen noch radikaler gegenüber: einem einsam regierenden »General Manager« sind ein »Super Intendent« und drei »Foremen« untergeordnet, jedem einzelnen »Foreman« wiederum drei Arbeiter. Die Differenzierung »Manager« und »Worker« findet eine Entsprechung in einer subtil gestalteten, unauffällig Unterschiede herstellenden Blendentechnik. Eine langsame, weiche Einblendung resp. Überblendung wird dann eingesetzt, wenn die Aufgabenbereiche von Führungskräften erörtert werden, eine sprunghafte und harte Einblendung resp. Überblendung kommt zum Einsatz, wenn die »niedrigen« Aufgabenbereiche der untergeordneten Arbeiter behandelt werden.

Als zusätzliches Merkmal zur Herstellung von Unterschieden wird die Körperhaltung eingesetzt: das Bildsymbol »Arbeiter« zeigt eine stehende Figur, gleichsam in der Haltung des Befehlsempfängers, mit der die eingeforderte Achtung gegenüber der Weisung des Vorgesetzten als immer schon gegeben dargestellt wird¹¹. Der »Manager« wiederum ist sitzend dargestellt und verfügt den Schreibtisch. Er ist ein Attribut der Macht und der Verfügungsgewalt über die ihm untergeordneten Arbeitskräfte. Auf diese Weise wird die Dichotomie von »geistiger« und »körperlicher« Arbeit in die räumliche Hierarchiebeziehung aller in dem Film verwendeten Tableaus, d.i. in seine Matrix, eingetragen. Die Herrschaftsbeziehungen im Betrieb drücken sich auch in den abstrakten Visualisierungen aus: vertikale Relationen (z.B. die »Leadership-Lines« zwischen »Foreman« und »Worker«) werden durch durchgezogene, dicke Striche dargestellt. Horizontale Relationen hingegen werden »Kooperationen« genannt und werden als gestrichelte Linien gezeichnet. Diese sogenannten »Lines of Participation« signalisieren einen offenen Verlauf von Kommunikation. Führungskräfte auf der gleichen Ebene verlassen die starren Linien und kommen sich entgegen (Abb. 104). Ausschlaggebend sind aber doch die vertikalen, durchgezogenen Linien, die schon kraft ihrer Gestaltung eine höhere Verbindlichkeit suggerieren. Das Liniendiagramm selbst ist keineswegs frei von geschichtlichen Voraussetzungen. Namentlich stellt es den Betrieb in einer Bildrhetorik von Abstammung, Anpassung und Evolution dar. Die einfachen Erfahrungen der Arbeiter bilden so etwas wie die organische Grundlage des Betriebs, der stetig anwächst durch die Wissensleistungen der besser ausgebildeten Führungskräfte, die das Erfahrungswissen der Arbeiter in denkerische Leistungen übersetzen.

Es gibt eine weitere Bildtradition, auf die hier näher einzugehen ist: die technische Zeichnung. Die in *Internal Organization* linear und hierarchisch

11. Der gesellschaftlichen Arbeit entspricht ein bereits industriell diszipliniertes Subjekt wie es im ersten Absatz dieses Textes angesprochen wurde.

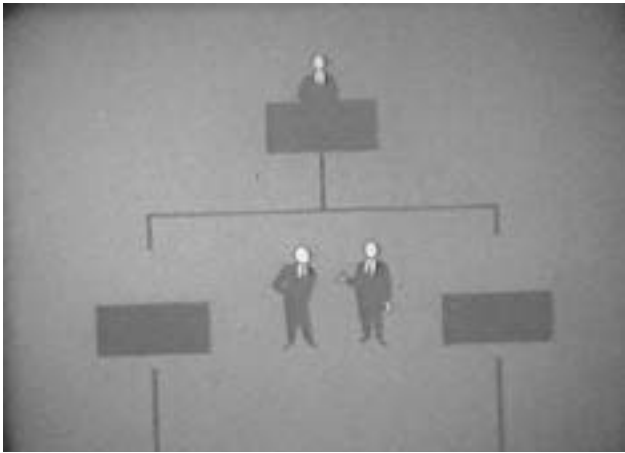


Abbildung 104: Informelle Kontakte

dargestellten Organigramme suggerieren eine ideale Totalität, Beherrschbarkeit und Gleichzeitigkeit aller betrieblichen Aspekte und Funktionen. Zu dieser Phantasie von Kontrolle gehört nicht zuletzt auch die Annahme einer normativen Wirkmächtigkeit von Suggestivbildern, von der die zeichentricktechnisch animierten Tableaus getragen scheinen. Ihre Suggestionskraft beziehen diese Bilder nicht zuletzt aus der Tatsache, dass sie den Stil der technischen Entwurfszeichnung aufnehmen: Sie entwerfen die sozialen Beziehungen im Unternehmen nach dem Modell eines Schalt- und Bauplanes, was auch deshalb einleuchtet, weil man in einer Welt betrieblicher Schaltsymbole jederzeit ordnend eingreifen können muss, ganz so wie in einen elektrischen Schaltkreis. Nicht zuletzt knüpft der Film *Internal Organization*, in dem er das Unternehmen in der gezeigten Weise als serienmäßig fabrizierbare Software kodiert, an Bildtraditionen des allwissenden Blicks an, zu welcher der Bauplan der idealen Stadt ebenso gehört wie Baum-Graphen oder eben das technische Bild der Schaltung.¹² Mit der Organisationstheorie wurden seit den 1920er Jahren Fragen von System und Modell, von Steuerung, zirkulärer Kausalität, Feedback, Äquilibrium, Adaption und Kontrolle virulent – Fragestellungen, die zum handlungsanleitenden Problem der Kybernetik werden sollten.¹³ Vor den Anwendungen der Informationstheorie der Kybernetik, der Systemanalyse und der *Operations Research* (vgl. Hughes/Hughes 2000; Beer 1959, 1966) vollzog sich

12. Vgl. Jantschek (1997); zur Genealogie des Schaltplans als visuelle Strategie siehe auch Kittler (1987).

13. So wandelte bereits 1910 der US-amerikanische Ingenieur Robb Russel die antike Analogie zwischen der Tätigkeit des Steuermannes (*kybernetos*) eines Schiffes und der Tätigkeit des politischen Führers ab und verglich das Unternehmen mit einem Schiff, das ein Manager durch das Universum der statistischen Zahlen navigieren würde vgl. Russell (1910: 44f).

mit der Organisationstheorie eine zunehmende Methodologisierung, Technisierung und Vergegenständlichung von Erkenntnis und Tätigkeit. Mit der Kodierung von betrieblichen Organisationseinheiten wurde nicht nur ein rationelles Modell des Betriebs in Szene gesetzt, sondern gleichermaßen versucht, die Rezeption des Filmes durch ›richtige‹ und ›regelkonforme‹ Zeichenzusammenstellungen zu steuern. Eine beim Betrachten der Filme verloren gehende oder verfälschte Information sollte vermittels redundanter Feedbackschleifen (Zusammenfassungen durch den Kinovorführer, Austeilen von Fragebögen nach der Kinovorführung, durch Experten strukturierte Diskussion, Anregen von Verbesserungsvorschlägen u.a.) wieder in den Informationsprozess eingegliedert werden.

Wie ich in dieser Untersuchung zu zeigen versuchte, ist es kein Zufall, dass sich der Managementfilm systematisch der filmischen Tricktechnik bedient, um seine Repräsentation des Betriebs in Szene zu setzen. Mit den in den McGraw-Hill-Filmen angewandten Stilmitteln der Kameraführung und der Tricktechnik erfährt die seit der Mitte des 19. Jahrhunderts forcierte Tendenz zur Abstraktion betrieblicher und unternehmerischer Abläufe eine rezeptionsästhetische Modifikation. Der Einsatz der filmischen Tricktechnik suggeriert nicht nur eine sich lückenlos vollziehende Plan- und Verwaltbarkeit betrieblicher Ressourcen, ohne dass dabei auf die Gegebenheiten eines konkreten, einzelnen Unternehmens eingegangen würde. Er erweist sich auch als das ideale filmische Mittel zur Umsetzung des Projekts einer *Taylorisierung des Blicks*, das sich für die gesamte *Industrial Management Series* nachweisen lässt. Die Bildpädagogik von Filmen wie *Internal Organization* zielt auf die Rationalisierung der Kinoerfahrung ab. Zugleich aber tradiert und transportiert die grafische Formensprache des Managementfilms eine Reihe kultureller Oppositionen, die sich der bildpädagogischen Kodierung des Lehrfilms entziehen und informations- und organisationsstrategische Zielsetzungen an vielen Stellen untergraben. Oder, um eine weiter oben vorgeschlagene Formulierung noch einmal aufzugreifen: Das Ideal betrieblicher Effizienz stößt in den Management-Filmen, wie auch anderswo in der betrieblichen Kommunikation, an die Grenzen kulturell kodierter Darstellungsverfahren, auf die es zu seiner Umsetzung dennoch angewiesen bleibt.