



Auf www.sonovista.com erfährt man, dass euer Expertenteam mit einem international erprobten Methodenset arbeitet, um das Management von Unternehmen bei der Lösung komplexer Kommunikationsaufgaben zu unterstützen. Was macht Ihr genau?

Die Grundidee von Sonovista im Jahr 2002 war, Entwicklungsprozesse in Gemeinschaften, Teams und Organisationen durch den gezielten Einsatz von Bewegtbildkommunikation zu unterstützen – und zwar mess-



O-Ton-Company

Corporate Storytelling steht bei Unternehmen hoch im Kurs. Im Interview erzählt Marc Miletich, der mit seiner Firma Sonovista seit 15 Jahren Unternehmen und Organisationen dramaturgisch berät, was ein Wirtschaftsdramaturg von Alfred Hitchcock lernen kann.

bar. Zunächst haben wir uns Veränderungsprozessen in sozialen Gefügen wie ländlichen Gemeinden oder auch Schicksalsgemeinschaften wie der Patienten-Ärzte-Forscher Gemeinschaft im St. Anna Kinderspital gewidmet. An diesen Projekten waren auch immer große Industrieunternehmen beteiligt wie die A1 Telekom Austria. In dem Kontext bestand bereits die Möglichkeit, die Idee von Gemeinschaft quasi weiterzudenken und dieses Umfeld mit einzubeziehen.

Im Sinne einer systemischen Organisationsentwicklung?

Systemische Organisationsentwicklung fokussiert ja auf die Prozesse, die zwischen den Mitgliedern, Gruppen und Teams einer Organisation bestehen, und zwar im Sinne einer zweck- und zieldienlichen Gestaltung von Kommunikation. Und in dem Kontext kann man sich die Frage stellen: Wie müssen Medien in diesem Zusammenhang konzipiert, produziert und eingesetzt werden, um einen positiven Effekt auf die Entwicklung zu haben? Um beispielsweise Stakeholder zu aktivieren und aus Betroffenen Beteiligte machen? Dabei war es uns immer wichtig, dass sich Effekte objektiv messen lassen, dass wir also einen bezifferbaren Wertbeitrag erzielen.

Mittlerweile betreut Ihr große Kunden wie Allianz, Bosch, Daimler oder die Erste Group.

Eigentlich sind wir über die großen Projektpartner in den Forschungsprojekten zu den ersten großen Business Accounts gekommen. Das Management hat einfach gesehen, was wir mit unseren Instrumenten in Bewegung setzen können. Dass wir tatsächlich Begeisterung auslösen können und zwar nachhaltig. So haben wir uns schrittweise mit den Herausforderungen großer Organisationen beschäftigt, vor allem im Kontext von Digitalisierung und Change.

Mit welchem Methodenset arbeitest Du?

Die Sonovista Arbeit basiert auf dem Methodenset der Wirtschaftsdramaturgie. Das ist ein umfangreiches Regelwerk, mit dessen Hilfe man Menschen in einen Veränderungsprozess emotional einbeziehen kann. Sonovista ist auf die Anwendung dieses Regelwerks, dieser Denkschule spezialisiert. Wir sind Vorreiter bei der Implementierung der wirtschaftsdramaturgischen Denkschule in Europa.

In Deinen Vorträgen arbeitest Du gerne mit Filmbeispielen von Hitchcock. Was kann ein Wirtschaftsdramaturg von Hitchcock lernen?

Abgesehen davon, dass Hitchcock ein herausragender Filme-

macher war, ist er das Filmemachen wie ein Ingenieur angegangen. Er hat sehr genau die Platzierung von Signalen konstruiert, um einen ganz bestimmten Effekt beim Publikum auszulösen. Er hat immer gesagt, es gehe nicht darum, den Film zu bearbeiten, sondern das Publikum. Besonders aufschlussreich ist das rund 50-stündige Interview, das Francois Truffaut mit Alfred Hitchcock geführt hat.

Ich habe erst vor wenigen Tagen wiederholt den Film „Psycho“ mit Anthony Perkins gesehen ...

Diesen Film bezeichnet Hitchcock als seinen filmischsten Film, weil er darin Dinge getan hat, die man eigentlich nur mit dem Medium Film zustande bringen kann. In jedem Vortrag zum Thema Wirtschaftsdramaturgie verweise ich auf die berühmte Szene, in der Alan Bates versucht, das Auto mit der Leiche im Kofferraum im Morast zu versenken. Wir sehen, wie er angespannt beobachtet, wie das Auto langsam sinkt. Und plötzlich bleibt das Auto stecken und sinkt nicht ganz ein. Eigentlich müsste man sich ja in dem Moment denken, Gott sei Dank, es gelingt dem Schwein nicht, die Beweise zu vernichten. Das passiert aber nicht.

Eigentlich passiert doch das Gegenteil, das Publikum empfindet den gleichen Schrecken wie er und fiebert mit ihm mit.

Genau, und daraus hat die Wirtschaftsdramaturgie eine Formel abgeleitet, eine Grundregel: Die Empathie auf Seiten des Publikums entsteht durch eine

Hürde, mit welcher der Protagonist konfrontiert wird. Wenn man das jetzt zum Beispiel auf den Bereich der Unternehmenskommunikation überträgt, dann gilt dort die gleiche Regel. Im Umkehrschluss heißt das, wenn ich möchte, dass das Publikum Empathie für ein Projekt, für einen Akteur oder für eine Entwicklung empfindet, muss ich das Hürden-Prinzip berücksichtigen, um eine emotionale Beteiligung zu erzeugen. Wenn ich stattdessen aber ein Projekt zum Beispiel nur in Hochglanz präsentiere und dafür Beifall erwarte, kann diese Empathie nicht entstehen.

Die emotionale Beteiligung von Mitarbeitern an Change-Prozessen in Unternehmen funktioniert also nur über dramaturgische Manipulationen?

Das ist die erste Frage nach jedem Vortrag. So, darauf gibt es verschiedene Antworten: Die erste lautet, dass Kommunikation per se manipulativ ist, vor allem mediale. Es gibt keine Möglichkeit, medial zu kommunizieren ohne Manipulationen. Die zentrale Frage ist, in welche Richtung manipulierte ich, wo bewege ich jemanden hin. Die Führungsaufgabe, die ein Management heute zu leisten hat, beinhaltet auch die Führung und Lenkung von Mitarbeitern in eine gewünschte Richtung. Würde ich wie ein Zen-Priester die Entwicklung eines Projektes aus weiter Ferne beobachten, wäre ich nicht manipulativ. Alle anderen Handlungen stellten Eingriffe dar.

Welche Art von Eingriffen nimmt Sonovista denn jetzt vor?

Grundsätzlich lassen wir uns von der Arbeit von Paul Watzlawick leiten, der in seiner Familientherapie das Prinzip der „Als-Ob-Fiktionen“ etabliert hat. Er hat gesagt, ich kann nur einem Patienten helfen, indem ich mit ihm gemeinsam die Vorstellung einer Zukunft entwickle, in der das Problem nicht existiert. Wenn der Patient die Vorstellung verinnerlicht hat, dann wird er in der Lage sein, einen Entwicklungsschritt zu gehen. Die therapeutische Manipulation ist in dem Moment irrelevant, in

dem die Entwicklung vollzogen wurde.

Wie überträgst Du das auf das komplexe Gebiet der Organisationsentwicklung?

Prinzipiell teilen alle Akteure in einem Unternehmen das Interesse, ein hohes Maß an Produktivität zu erreichen, am gleichen Strang zu ziehen und sich in ihrem eigenen Rollenbild wohl zu fühlen. Also ein Rollenbild vorzufinden, das sie beflügelt. Das wiederum ist einer der wirklichen Kernprobleme in den meisten Change-Prozessen heute, weil der Wandel des Rollenbildes vom Management nur funktional betrachtet wird. Also, heute hast du das gemacht, morgen machst du jenes. Gestern hast du mit einem Bleistift auf einen Block geschrieben, heute schickst du Dokumente weiter. Dass aber dazwischen vielleicht eine Handschrift lag, die eine Bedeutung für dich hatte, oder sonst irgendetwas, das dir sozialen Status verlieh, wird auf Führungsebene nicht wahrgenommen. Die rein funktionale Betrachtung erzeugt daher eine Gegenwehr gegen ein neues Rollenbild.

Ihr entwerft also mit den Akteuren in Unternehmen neue Rollenbilder? Wie funktioniert das?

Wir nutzen mediale Narrationen oder Bewegtbild-Kommunikation dazu, um neue Rollenbilder zu entwerfen und lassen die Menschen diese quasi durchleben im Sinne der Watzlawick'schen „Als-Ob-Fiktion“. Nur so entsteht eine emotionale Aktivierung im Sinne von „Das kann ich mir vorstellen“. Das ist natürlich kein Brainwash, es geht nicht darum, einen Schalter umzulegen und Mindsets umzubauen. Auch wenn sich das Management das manchmal wünscht. Im Kern geht es darum, den Menschen ihrem aktuellen inneren Kopfkino, das von Statusverlust und Niedergang gekennzeichnet ist, einen attraktiven Entwurf gegenüber zu stellen.

Sind solche unbequemen dramaturgischen Interventionen bei großen Konzernen wirklich gefragt?

In großen Konzernen zweifelt niemand an, dass derzeit ein Paradigmenwechsel stattfindet,

also ein Umdenken von der Top-Down-Befehlshierarchie hin zu einer Netzwerkstruktur. Interessanterweise ist dieser Paradigmenwechsel in der Kommunikation noch nicht vollzogen. Das heißt, die Kommunikation funktioniert größtenteils nach dem alten Schema: Von oben nach unten, man verpacke eine Botschaft in einen Container, befördere ihn nach unten in den Bauch des Schiffes und fordere die Menschen dort unten auf, diesen zu öffnen und die Inhalte zu schlucken. Die einzige angebliche Modernisierung, die stattgefunden hat, ist die Anbringung eines bunten Mascherls auf dem Container, was wahrlich keine Emotionen hervorruft.

Ein Mascherl auf dem Container, also die schöne, bunte Verpackung, ist nur Lug und Trug?

Ich bezeichne so etwas als Emotionenraub. Also, wenn ich zum Beispiel über die Abbildung begeistert hüpfender Mitarbeiter auf dem Cover einer Mitarbeiterzeitschrift Emotionen auslösen möchte, habe ich nichts verstanden. Damit verhindere ich, dass Mitarbeiter diese Emotionen selbständig entwickeln können. Und wenn die Emotionen nicht der momentanen Befindlichkeit entsprechen, wird es noch schlimmer, denn die Mitarbeiter fühlen sich dann vollkommen unverstanden. Das heißt, der Graben zwischen Management und Basis wird durch so eine Art von Kommunikation größer. Das Dumme an der Geschichte ist, dass 99 Prozent der Unternehmen diese Form der Kommunikation betreiben.



Wirtschaftsdramaturgie

Das Methodenset der Wirtschaftsdramaturgie (WD) dient zur Gestaltung veränderungsfördernder Interventionen. Zweck ist die gemeinsame Erreichung wirtschaftlicher Ziele. Wesentliches Merkmal ist die unmittelbare und tiefgreifende Wirkungsweise sowie die gute Messbarkeit. Anliegen werden klar, eindeutig und für die Betroffenen relevant kommuniziert. Verwender nutzen WD bei der Ausrichtung von Veranstaltungen oder von Bewegtbild-Beiträgen aller Art.

<http://wirtschaftsdramaturgie.wien/sonovista.com>

PS-ZOOM 35-70 CS

Breitwandkino mit Vollformat, VistaVision und 16:9 Kameras drehen! Der PS-Zoom 35-70 CS ist das effiziente Tool, um Cinemascope 1:2.35 Bilder mit verschiedensten Kameraformaten aufzunehmen.

P+S TECHNIK
Optics for Exceptional Images



Jetzt bei AV Professional!

WWW.PSTECHNIK.DE
WWW.AVPRO.AT





Foto: Sonovista

Die meisten Kommunikationsprofis in Unternehmen bezeichnen diese Art der Kommunikation allerdings als State-of-the-Art.

Aus dem Grund brauchen Unternehmen tatsächlich jemanden, der dieses hinterfragt und mit einem Methodenset die Wirkung der Kommunikation misst. Ein Beispiel: Der Auftraggeber und die Vertreter einer Agentur schauen sich gemeinsam den gerade fertig gestellten Unternehmensfilm an und sind begeistert von ihrem Werk. In einer solchen Situation sagen wir immer, riskiert mal einen Schulterblick während eurer Filmprojektion ins Publikum. Und wenn dort alle mit gelangweiltem Gesichtsausdrücken und verschränkten Armen sitzen oder in ihre Handys starren, dann kann irgendwas nicht stimmen. Die wirklich einfachsten Basis-Messinstrumente, die wir einsetzen, sind Publikumskameras. Aber natürlich geht das hin bis zu ausgefeilten Messtools.

Was sind zum Beispiel ausgefeilte Messtools?

Große Konzerne messen ja über anonymisierte und standardisierte Mitarbeiterbefragungen unterschiedlichste Kennzahlen, was die Performance oder die Haltung betrifft. Bei einem unserer Kunden hat in der Vergangenheit eine Kennzahl ein besonderes Signal ausgesendet – die Kennzahl zur Bewertung der Unternehmensstrategie. Die Werte sind kontinuierlich gesunken. Dieser Kunde hat uns dann damit beauftragt, eine Intervention zu gestalten, um die Wahrnehmung der Mitarbeiter auf eine bereits existierende Strategie zu lenken. Erstaunlich war, dass die Mitarbeiter trotz größter Offenheit des Managements diese nicht erkannt haben.

Was habt Ihr denn dann gemacht?

Wir haben eine riesige Landkarte im Format von siebeneinhalb mal dreieinhalb Meter gestaltet, die verschiedene Hürden zeigte, welche die Mitarbeiter gemeinsam mit dem Management im Rahmen eines Workshops durchlaufen mussten. Das Entscheidende an der Landkarte

waren mehrere Punkte, die für die Menschen nicht unmittelbar deutbar waren. Sie haben also den Dialog des Managements benötigt, um überhaupt die Landkarte zu verstehen. Das Management hat dann gemeinsam mit dem gesamten Vorstand vier Stunden lang Erklärungen dazu geliefert.

Und was haben die Publikumsvideos offenbart?

Die Mitarbeiter waren vier Stunden lang höchst konzentriert bei der Sache. Niemand hat auf sein Handy geschaut. Der Grund dafür war unter anderem, dass das Management bei der Erläuterung der Landkarte Uneinigkeit in der Interpretation gezeigt hat. Und jetzt sind wir wieder bei dieser Art der paradoxen Denke – aus wirtschaftsdramaturgischer Sicht zeigt man Einigkeit, indem man Uneinigkeit zeigt. Und siehe da, in den Bewertungsfragebögen haben die Leute im Nachhinein gesagt, noch nie sei das Management so stark als Team aufgetreten.

Das heißt, Ihr löst Probleme durch Paradoxien, also indem Ihr noch mehr Probleme bereitet?

Wir lösen nicht Einigkeit aus, indem wir einander umarmende, herzende, küssende Menschen zeigen, sondern indem wir zeigen, wie etwas erkämpft, erstritten oder vereinbart, wie sagt man dann, ausgehandelt wird. Wir versuchen nicht, Begeisterung dadurch zu erzeugen, dass wir begeisterte Menschen zeigen, sondern indem wir zeigen, mit welchem unglaublichen Investment und Einsatz Menschen zur Sache gehen. Und das begeistert andere. Wir zeigen nicht die Oberfläche, sondern wir zeigen, wenn man so will, das innere Uhrwerk, und das, was dann der Zeiger, der emotionale Zeiger des Publikums, anzeigt. Es macht keinen Sinn, Zeiger durch die Abbildung eines Ziffernblattes bewegen zu wollen. Daher setzen wir bei der Lösung der Probleme unserer Klienten auf die Konstruktion solider Uhrwerke.

Die Kreation dieser Landkarte war eine sehr individuell zugeschnittene

ne Methode. Mit welchen Methoden arbeitet Ihr noch?

Am häufigsten setzen wir Corporate Video ein. Wenn wir regelmäßig solche Videos produzieren, läuft es unter dem Label Corporate TV. Die Corporate Videos sind schon sehr auf ‚self-made‘ getrimmt.

Wäre ich ein international agierender Fahrradhersteller, wie würde dann ein solches Corporate Video aussehen?

Wir würden dir kein Corporate Video zur Promotion deiner Fahrräder herstellen, sondern eines zur Lösung deines Problems: Zum Beispiel glauben 20 Prozent der Belegschaft fest daran, ihren Job im Zuge der Digitalisierung bzw. Robotisierung zu verlieren. Was bei uns im Vordergrund steht und auch sehr viel Zeit beansprucht ist die Skriptphase. Wir erarbeiten strategische Skripts im Rahmen von strategischen Workshops. Das Ergebnis davon ist ein Organisationsentwicklungsschritt, der sich in einem Filmskript ausdrückt.

Das Filmskript entsteht also in einem organischen Prozess, in den Mitarbeiter, das Management und der Vorstand eingebunden sind?

Ja, fast ausschließlich. Also das Ganze baut auf O-Tönen auf. Man könnte auch sagen, Sonovista sei die O-Ton-Company. Ich habe tausende Interviews geführt. Und das Kunsthandwerk liegt darin, die zwei Pole Zielgerichtetheit und Authentizität zusammenzubringen, die normalerweise einen Widerspruch bilden. Sowohl das Kunden-Feedback als auch die Messdaten zeigen: das scheint uns recht gut zu gelingen. An dieser Stelle herzlichen Dank an unsere Kunden für ihr Vertrauen in unsere Leistungen sowie an mein Team, insbesondere an Ip Wischin, dem bedeutendsten Vordenker der Wirtschafts-dramaturgie, für das Meistern der oftmals unglaublichen Hürden auf dem Weg zu internationalem Erfolg in den vergangenen 15 Jahren.

Danke für das Gespräch und viel Erfolg für die nächsten 15 Jahre! ☐