


Kollektive Achtsamkeit am Filmset

A photograph showing two men operating a camera on a crane. The crane is a blue metal lattice structure extending from the bottom left towards the center. The two men are seated on chairs attached to the crane, facing each other and the camera. The man on the left is wearing a white shirt and a dark hat, and the man on the right is wearing a grey shirt and blue jeans. The background is a clear, bright blue sky. The overall scene suggests a professional film set environment.

Hochleistungen unter Bedingungen extremer Unsicherheit – und was Führungskräfte davon lernen können

Béatrice Dalle und Jean-Hugues Anglade am Set des Films „37°2 le Matin“ (nach dem gleichnamigen Roman von Philippe Djian; dt. „Betty Blue – 37,2 Grad am Morgen“) des französischen Regisseurs Jean-Jacques Beineix.

Wie man trotz unberechenbarer Bedingungen zuverlässige Höchstleistungen erbringt – das interessiert heute viele Führungskräfte. Das gemeinsame Studium ganz anderer Arbeitszusammenhänge und ihrer Praktiken eröffnet Entscheidungsträgern neue Antworten auf diese Frage. Annette Gebauer beschreibt, wie und was Führungskräfte bei einer gemeinsamen Exploration eines Filmsets für ihre eigenen Herausforderungen gelernt haben. →

DIE AUTORIN



DR. RER. POL. ANNETTE GEBAUER ▶
Inhaberin ICL (Interventions for Corporate Learning), Organisationsberaterin für High Reliability Organizing, insb. für die Führungskräfte- und Organisationsentwicklung, Berlin

Sieben Uhr morgens an einem See, außerhalb von Berlin. Eine wichtige Szene soll im Morgengrauen gedreht werden, das Filmteam hat seit zwei Stunden alles vorbereitet. Plötzlich klingelt das Telefon des Regisseurs: Der Hauptdarsteller ist erkältet. Eine Szene im Wasser mit ihm bei 15 Grad – unmöglich. Würde er ernsthaft krank, könnte das den Rest der Dreharbeiten gefährden. Andererseits ist eine Wiederholung des Drehtags auch nicht denkbar, dann drohen Mehrkosten im sechsstelligen Bereich. Plötzlich taucht auch noch ein Helikopter der Verkehrswacht am Himmel auf und dreht seine Runden. An ungestörte Tonaufnahmen ist nicht mehr zu denken...

Am Set gehören Überraschungen zum Alltag. Trotz sorgfältiger Planung und Vorbereitung bewältigen Filmteams jeden Tag aufs Neue Unsicherheiten und schwer prognostizierbare unerwartete Ereignisse – immer mit dem Anspruch, jeden Tag Höchstleistungen zu erbringen.

Filmproduktionen stehen vor zahlreichen strukturellen Herausforderungen: Sie operieren in einem hart umkämpften Umfeld, der Leistungs- und Konkurrenzdruck ist bei allen Beteiligten hoch. Ein misslungener Film kann das Aus einer Karriere bedeuten. Hinzu kommen die Ressourcenknappheit und das Arbeiten in flüchtigen Teams: In zu kurzer Zeit, mit zu wenig Geld und mit Leuten, von denen viele sich nicht kennen, muss ein erfolgreiches Produkt entstehen. Dazu sind die Motivationen der Beteiligten sehr unterschiedlich. Gut bezahlten Head-ofs, also Verantwortlichen wie dem Regisseur, dem Kameramann oder dem Cutter, die sich einen Namen machen wollen und die bereit sind, alles für den Film zu geben, steht eine freiberufliche und schlechter bezahlte Crew gegenüber, die von Film zu Film wandert. Für sie ist die Arbeit am Set Alltag, und sie müssen sparsamer mit ihren Energien umgehen.

Drehbücher werden in der Regel nicht chronologisch umgesetzt, sondern so, wie es aus Kosten- und Produktionssicht am effektivsten ist. Dies erfordert viel von allen Beteiligten. Eine große Versöhnungs-

szene wird unter Umständen Tage vor der vorangegangenen schmerzhaften Trennung gedreht, Alltagsszenen einer Beziehung am ersten Drehtag und die erste Begegnung am letzten Drehtag. Dabei gibt es am Filmset kaum Möglichkeiten, zu experimentieren. Drehtage sind sehr teuer und deshalb von langer Hand und zeitlich sehr eng geplant. Die Leistungen des Filmteams müssen an jedem Tag zu hun-



Susanne Bormann und Friedrich Mücke in Oliver Ziegenbalgs Film „Russendisko“.

der Prozent stimmen. Wiederholungen sind nur mit hohem Kostenaufwand möglich. Nur ein einziger misslungener Drehtag kann verheerenden Einfluss auf das Gesamtergebnis haben.

Unsicherheiten sind insofern beim Filmmachen an der Tagesordnung. Jeder Drehtag bringt neue unerwartete Ereignisse. Kein Film ist wie der andere. Allein das Wetter oder die Heiserkeit eines Darstellers können alles verändern. Da die Darsteller nicht austauschbar sind, sind die Möglichkeiten für Redundanz eingeschränkt. Diese Kopplung der Produktion an einzelnen Personen stattet diese auch mit einer

Macht aus, die ihre Steuerung durch Führung schwierig macht. Hauptdarsteller verlangen meist eine Sonderbehandlung (vgl. Grothe 2009), wie zum Beispiel einen eigenen Trailer, eigenes Essen, eigene Toiletten. Die Führung wird erpressbar. Generell steht die Führung unter starkem Druck – ständig müssen widersprüchliche

Interessen der einzelnen Interessengruppen ausbalanciert werden. Der Regisseur vertritt seine persönlichen und kreativen Ambitionen, der Produzent will den Kostenrahmen einhalten, der Verleih will ein Produkt, das er gut vermarkten kann, und der Kameramann will seine Bildsprache bestmöglich realisieren. Weil jeder Tag so kostspielig ist, wird jeder Handgriff kritisch von den Geldgebern beäugt. Läuft etwas aus dem Ruder, wird sofort Druck ausgeübt. Für jeden ist der Film etwas anderes – und diese Interessen zusammenzubringen, ist immer wieder eine Zerreißprobe.

Wie meistern Filmteams diese extremen Bedingungen? Wie organisieren sie sich, welche Rahmenbedingungen und Praktiken haben sie entwickelt? Welche Führung hilft ihnen, das ganz normale Chaos Tag für Tag zu managen?

EXPLORATION EINER FREMDEN WELT

Ortswechsel: ein Konferenzhotel in Südafrika. Topführungskräfte eines internationalen Unternehmens treffen sich zu einem gemeinsamen Workshop, um mehr über die Erfolgsgeheimnisse von Hochleistungsteams zu erfahren. Am Vormittag haben sie dafür schon einiges über die Prinzipien und Bedingungen von Hochleistung und kollektiver Achtsamkeit gehört (vgl. z. B. Weick / Sutcliffe 2007). Jetzt haben sie Gelegenheit, den Filmemacher Oliver Ziegenbalg, der sich mit Kinofilmen wie „Russendisko“, „Friendship!“ oder „13 Semester“ einen Namen gemacht hat, über die Arbeitsweise eines Filmteams zu interviewen. Im Zentrum steht die Frage, wie es das Filmteam schafft, angesichts der skizzierten schwierigen Bedingungen ein Spitzenprodukt hervorzubringen.

Befragung im Interviewkarussell Für die Befragung teilen sich die Führungskräfte in drei Interviewteams auf. Zunächst bereiten sie sich kurz auf die Befragung vor: Was müssen wir fragen, um etwas über die Formen des Organisierens am Filmset zu erfahren? Wie bereitet sich das Filmteam zum Beispiel auf unerwartete Ereignisse vor? Wie achtet die Crew auf Frühsignale? Welche Rollen, Aufgaben und Kompetenzen gibt es und warum? Wie reagieren die Crew-Mitglieder, wenn etwas Unerwartetes passiert? Wie lernen sie aus Fehlschlägen? Welchen Beitrag leistet Führung?

Dann startet das Interviewkarussell (vgl. Gebauer 2010). Jedes Team bekommt 30 Minuten Zeit, um den Filmemacher zu befragen. Die anderen Teilnehmer beobachten die Befragung und notieren, was sie über die Bewältigungsmuster Neues erfahren. Nach anderthalb Stunden ist die Befragungssequenz beendet. Jedes Team bekommt nun etwas Zeit, die Erkenntnisse auszuwerten, und konzentriert sich dabei auf ein Thema. Schließlich präsentieren die drei Teams ihre wichtigsten Erkenntnisse.

JEDE BEOBACHTUNG ZÄHLT – PRAKTIKEN, DIE ANTIZIPATION ERHÖHEN

Das erste Team konzentriert sich auf das Erkennen und Deuten von Frühsignalen: Wie wird wann nach Überraschungen und Kleinstabweichungen gefragt? Was passiert mit diesen Informationen, wo fließen sie zusammen? Was wird dafür getan, möglichst viel über jede Situation zu erfahren und sich neu einzulassen? Wie geht das Team mit Fehlern um? Was also hat das Team über die Antizipationsfähigkeiten des Filmteams gelernt?

Aufspüren von kleinsten Abweichungen Jeden Abend während eines Drehs treffen sich die Head-ofs und sprechen kurz über die Probleme, Störungen und Überraschungen, die am Tag passiert sind und die gegebenenfalls noch passieren können. Das Team

diskutiert Fragen, die noch offen sind, sowie Dinge, die potenziell schiefgehen könnten. Jeder bringt seine Sichtweise ein: Welche Sets fehlen noch? Können wir die schieben, um mehr Zeit für die Suche zu haben? Was ist mit den Sperrtagen? Was wird in den nächsten Tagen nicht klappen? Der Fokus liegt dabei nicht auf Planerfüllung, sondern die Aufmerksamkeit richtet sich auf überraschende Ereignisse, Zweifel oder Fehler, die bereits passiert sind: Wofür können die ein erstes Anzeichen sein? Jeder denkt sich in die Perspektive des anderen hinein.

Rolle des ersten Regieassistenten Eine besondere Rolle hat der erste Regieassistent. „Er ist der Flaschenhals für Informationen und Beobachtungen, die am Set gemacht werden“, erklärt Oliver Ziegenbalg. Alle Assistenten der Head-Ofs sind über Funk miteinander verbunden, und die Informationen laufen beim ersten Regieassistenten zusammen. Wenn etwas Ungewöhnliches passiert, kann sich das Team augenblicklich ein gemeinsames Bild von der Situation machen. „Der erste Regieassistent ist der Diplomat und Übersetzer zwischen den Abteilungen. Für mich ist er aber auch gleichzeitig ein Seismograf für die Stimmung am Set“, so der Filmemacher. „Ich kann dann situativ auf Schwankungen eingehen.“ Anders als der Regisseur, der in die Inszenierung vertieft ist, sieht der Assistent früh, wenn es Verzug gibt. „Wenn das Filmteam eine Band ist, ist er der Schlagzeuger. Er gibt für mich als Regisseur den Takt vor: noch fünf Minuten bis zum Drehen, noch eine Minute für die Maske.“

Mitarbeiter nach ihren Beobachtungen fragen Weil man weiß, dass man sich auf nichts verlassen kann, werden alle Mitarbeiter immer wieder vom Regisseur aufgefordert, kritisch hinzuschauen, ob etwas schiefgeht. „Das muss man wirklich ernst meinen. Man kann nicht nur so tun als ob.“ Hier geht es auch darum, eingeschliffene wechselseitige Erwartungsmuster von Führung zu durchbrechen. „Viele Crew-Mitglieder haben sich daran gewöhnt, dass es den cholerischen Boss gibt, der alles entscheidet. Dann schalten sie ab, weil ihre Meinung eh nicht gefragt ist. Ich versuche, ihnen zu zeigen, dass ich ihre Meinung wirklich ernst nehme und dass ihre Leistungen wichtig sind.“

Der Cutter als externer Beobachter Am Set ist es schwer, einen objektiven Blick für die Qualität der Szenen zu behalten. Deshalb gibt es eine bewusst geschaffene Außenposition. Der Cutter, der den Film schneidet, betritt das Set grundsätzlich nicht. „Beim Drehen eines Films entstehen häufig sehr emotionale Momente. Ich und das Team haben dann Schwierigkeiten, zu beurteilen, wie die Szene wirkt.“ Der Cutter beginnt parallel zu den Dreharbeiten und bewertet jedes Muster aus seiner Perspektive. „Ich hatte zum Beispiel eine Szene, in der eine Schauspielerin wahnsinnig emotional gespielt hat, sodass mir selbst die Tränen kamen. Und auf einmal bekomme ich einen Tag später einen Anruf von meinem Cutter, dass das auf den Mustern überspielt wirkt. Das sind

dann sehr wichtige Hinweise aus dem Off.“ Der externe Beobachter hilft also dabei, vor-schnelle Interpretationen zu vermeiden.

SICH AUF UNERWARTETES EINSTELLEN – PRAKTIKEN FÜR FLEXIBLES REAGIEREN

Team Nummer zwei fasst die Highlights der Befragung zum Thema Resilienz zusammen: Welche Praktiken gibt es am Filmset, um schnell und kompetent auf unerwartete Ereignisse reagieren zu können? Wie bereitet sich das Team auf unerwartete Ereignisse vor? Wie laufen die Abstimmungsprozesse, wenn etwas schief-läuft? Wer trifft wann Entscheidungen?

Wiederholungen und Experimente dort, wo man sie sich leisten kann: Bereitschaft zur Flexibilität „Vorbereitung ist das A und O. Und weil wir am Set so wenig Zeit haben, müssen wir an den Stellen experimentieren, wo es am günstigsten ist“, erklärt der Regisseur den Teilnehmern. „Und das ist zum Beispiel das Drehbuch.“ Mit dem Drehbuch wird bereits versucht, sehr genau herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Jede Szene wird auf den Punkt gebracht, verschiedenste Meinungen, Eindrücke, Zweifel und Bauchgefühle von Dramaturgen, Produzenten, anderen Regisseuren, von der möglichen Zielgruppe und Freunden werden eingeholt. Das bedeutet aber kein starres Festhalten am einmal Geplanten: „Trotzdem ergeben sich am Set immer wieder Dinge, die man vorher nicht gesehen hat. Hier ist dann Flexibilität gefragt, ohne das große Ganze infrage zu stellen.“

Tech-Recce: Stresstest und Simulation vor Ort zur Erhöhung der Flexibilität Dreharbeiten werden im Vorfeld simuliert. Dafür gehen Vertreter von Kamera, Produktion, Ausstattung und Regieassistenz zum Drehort. Sie stellen die Szenen nach und untersuchen, was potenziell schiefgehen könnte: Wie werden die Schauspieler spielen? Wo wird die Sonne stehen? Was sind die besten Richtungen? Passt die Länge des Dialogs der

Schauspieler in einer Szene zur Länge des Raums?

Cover-Sets und doppeltes Kostüm: Einbau von Redundanz Dort, wo es möglich ist, werden Alternativen bewusst eingebaut. Das Innenset mit den meisten Drehtagen (zum Beispiel die Wohnung der Hauptfigur) dient als Cover-Set. Es wird für die gesamten Dreharbeiten angemietet oder im Studio gebaut. So kann bei notwendigen Änderungen des Drehplans jederzeit auf dieses Set zurückgegriffen werden. Ein anderes Beispiel ist das doppelte beziehungsweise dreifache Kostüm: „Auch wenn es etwas mehr kostet – man setzt niemals nur auf ein Kostüm. Was es nur einmal gibt – so die goldene Regel – birgt ein zu hohes Risiko für den Dreh. Mit unabsehbaren Folgekosten.“

Worst-Case-Szenarien: Vorbereiten auf das Unerwartete Vor jedem Dreh werden Worst-Case-Szenarien durchgespielt: Was darf auf keinen Fall passieren? „Zum Beispiel, dass sich die Hauptdarsteller erkälten, weil sie zu lange im Kalten drehen müssen. Was müssen wir also tun, um dies in jedem Fall zu verhindern?“

HALTUNG IST DIE HALBE MIETE

Nach den Erkenntnissen zur Resilienz präsentieren nun die Mitglieder des dritten Teams, was ihnen zum Thema Führungskultur und Bedingungen für kollektive Achtsamkeit aufgefallen ist. Die Leitfragen in diesem Team lauteten: Wie werden die

Matthias Schweighöfer Friedrich Mücke Christian Friedel Peri Baumeister

WLADIMIR KAMINER

RUSSENDISKO

AB 29. MÄRZ IM KINO

PARAMOUNT PICTURES PRESENTS RUSSENDISKO A FILM BY CHRISTOPH HAHNHERSEN PRODUCED BY WOLFGANG PETERLIN WRITTEN BY SEVENPICTURES WITH MATTHIAS SCHWEIGHÖFER, FRIEDRICH MÜCKE, CHRISTIAN FRIEDEL, PERI BAUMEISTER, SUSANNE HILF, ANJA KLING, ALEXA CHURKINA, JUSTUS ANJA THIBBERG ORIGINAL MUSIC BY MANFRED HANAUER COSTUME DESIGNER LARS GINZEL EDITOR CHARLOTTE GRAND PRODUCTION DESIGNER LUCAS BATES EXECUTIVE PRODUCERS ARNO NEUBAUER MUSIC BY CARL JOHNS PRODUCED BY CHRISTIAN M. GOLDBECK EXECUTIVE PRODUCERS PETER P. ADAM, ADAM SCHMIDT, TETSUO NAKATA AND PRODUCED BY STEFAN GARTNER

Black Forest Film Medienboard FFA

www.Russendisko-derFilm.de

notwendige Offenheit und das Vertrauen im Team hergestellt, um Zweifel zu äußern oder über Fehler zu sprechen? Woher nimmt man den Mut, von langer Hand gehegte Pläne situativ einfach zu verändern? Wie können Mitarbeiter bewerten,



„Der erste Regieassistent ist der Flaschenhals für Informationen und Beobachtungen am Set“, sagt Regisseur Oliver Ziegenbalg.

welche Überraschung relevant sein könnte und welche eher unwichtig ist?

Cold Readings: Verständnis der Gesamtzusammenhänge erzeugen Bevor das Team mit dem Dreh beginnt, wird eine gemeinsame Leseprobe durchgeführt. Alle Schauspieler und Head-Ofs sitzen zusammen und lesen das Drehbuch Szene für Szene laut durch. Zu jeder Szene werden offene Fragen diskutiert, Missverständnisse geklärt. Jede Abteilung erfährt von den Problemen der anderen Bereiche und bekommt ein besseres Bild von den Gesamtzusammenhängen. „Die Schauspieler sehen, wo

die Kamera Probleme sieht, warum Kostüme so ausgewählt werden. Man sensibilisiert die Abteilungen füreinander.“

Informierte Kultur Generell wird während des Drehs viel getan, um sich wechselseitig informiert zu halten. Das sind oft kleine, eher pragmatische Maßnahmen, die den Mitarbeitern helfen, die Orientierung zu behalten. Jedes Teammitglied bekommt abends ein Papier mit allen wichtigen Informationen für den nächsten Tag: Anfahrtsbeschreibung, wann wer da sein muss, Drehplan, Wetter, Verkehr. Oder jedes Teammitglied bekommt ein Anhängeschild mit den Telefonnummern aller Beteiligten des Films.

Wertschätzung und Belohnung – Respekt und Vertrauen schaffen Wichtige Bedingungen dafür, dass die Teammitglieder ihre Meinung äußern, sind ein respekt- und vertrauensvoller Umgang und die aktive und glaubhafte Wertschätzung der Mitarbeiter. „Ich gehe jeden Morgen erst mal am Set zu jedem Einzelnen, schüttele ihm die Hand und frage, ob es etwas gibt, was ihn stört, oder ob wir etwas für ihn tun können.“ Jeder wird aufgefordert, seine Meinung zu sagen und Zweifel zu äußern. „Das kann von Zeit zu Zeit auch schon mal ganz schön lästig werden. Wenn jeder anfängt, einem reinzureden.“ Es werden viele Informationen und Perspektiven eingeholt, aber die letztliche Entscheidungsfindung bleibt bei der Führung. „Entscheidungen aber werden dann von mir in Absprache mit den Head-Ofs getroffen. Nur so lässt sich der Set lenken.“

Haltung gegenüber dem Film zur Orientierung „Das Allerwichtigste ist für mich, beim Dreh eine Haltung gegenüber dem Film zu haben. Und die muss man den Leuten auch vermitteln. Für mich ist sie die Grundlage, um gute und glaubwürdige Entscheidungen treffen zu können. Für die anderen ist sie eine Orientierung.“ Jede Ad-hoc-Änderung erzeugt beim Dreh Unsicherheiten. Je mehr man ändert, umso mehr entsteht der Eindruck, man habe die Dinge nicht mehr im Griff. Eine Haltung

gibt jedem Teammitglied das Gefühl, „dass du weißt, was du tust, dass du auf alle Fragen eine Antwort hast, selbst wenn die Antwort ist, dass du es nicht weißt.“ Aus unerwarteten Ereignissen ergibt sich so häufig etwas Positives. „Man kann nur seine Meinung ändern, wenn man eine Haltung hat. So kann man aus Fehlern lernen und sie nutzen, um etwas besser zu machen.“

LESSONS TO LEARN

Die letzte Sequenz des Workshops ist eine einstündige Auswertungsrunde. Die Teilnehmer schildern ihre spontanen Eindrücke dazu, wie spannend es ist, in die Welt des Films einzutauchen, und wie viel sie in so kurzer Zeit in Erfahrung bringen konnten. Doch was lernen sie aus der Exploration für ihr eigenes Unternehmen? Was sind übergreifende Gestaltungskriterien? Wie wirken sie? Und vor allem: Wie können sie die Erkenntnisse für ihren eigenen Unternehmens- und Führungsalltag nutzen? Dies ist der Startpunkt einer spannenden Diskussion.

Die Rolle des Regisseurs: Bedingungen für Improvisation, Vertrauen und Unsicherheitsbewältigung schaffen Am Anfang steht vor allem das Führungshandeln des Regisseurs im Fokus der Reflexion. Zu Beginn gehen die Teilnehmer davon aus, dass die Bewältigung der schwierigen Bedingungen am Set vor allem vom charismatischen Auftreten sowie dem Ideenreichtum und der Kreativität des Regisseurs abhängt. Tatsächlich spielt der Regisseur eine wichtige Rolle für die Unsicherheitsbewältigung. Mit seiner Haltung zum Film, die er über Monate im Vorfeld entwickelt hat und immer wieder explizit vermittelt, liefert er dem Team Orientierungspunkte, an denen es sein Verhalten und seine Entscheidungen ausrichten kann, auch wenn er persönlich gerade nicht anwesend ist. Weil seine Haltung aber hinreichend offen ist für Veränderungen im Moment, schafft er gleichzeitig wichtige Voraussetzungen für Improvisation. Doch ist der Regisseur tatsächlich der

Held, der alle Fäden in der Hand hält? Nach und nach bringen die Teilnehmer auch personenunabhängige Aspekte zur Sprache – Praktiken zur bewussten Gestaltung der Beziehungen zwischen den Teammitgliedern.

Tag aufs Neue auf den Prüfstand zu stellen: Muss nicht etwas anderes getan werden? Fehlt etwas? Funktioniert das überhaupt? Planung wird als Ressource, als Referenz für situatives Handeln verwendet, ist aber nicht unantastbar. Störungen werden als Gelegenheit

unterzuordnen, sondern orientieren sich am Potenzial der Situation. Welche günstigen Bedingungen birgt das Hier und Jetzt für unser übergreifendes Ziel? Und wie beeinflussen wir den Lauf der Dinge? Das Was ist klar formuliert, aber das Wie hält man



Matthias Schweighöfer, Christian Friedel und Friedrich Mücke (von links) in „Russendisko“.

Echtzeitkommunikation: Voraussetzungen für situatives Entscheiden schaffen Sehr viele Praktiken fördern zum Beispiel die Wahrnehmung, die Abstimmung und das Entscheiden im Hier und Jetzt. Es wird viel für die direkte Echtzeitkommunikation getan, um den Widerspruch zwischen Planung und situativer Anpassung zu meistern. Praktiken wie die permanente und direkte Funkverbindung aller Abteilungen zum ersten Regieassistenten, der morgendliche Rundgang und die Kurzgespräche des Regisseurs mit jedem Set-Mitarbeiter, die täglichen kurzen Besprechungen und das aktive Fragen nach Überraschungen haben die Funktion, Pläne jeden

genutzt, zu lernen und den Film noch besser zu machen (vgl. Grote 2009).

Nutzen von Situationspotenzialen: Ressource für spontane Kreativität Weil kein Drehtag wie der andere ist, darf kein Drehtag wie der andere behandelt werden. Jeder Drehtag muss wie der erste Tag behandelt werden (vgl. Kawin 1992, 404). Um hohe Leistungen zu erbringen, darf das Team nie das Gefühl entwickeln, es habe die Lage im Griff. Filmteams agieren nach dem Prinzip der chinesischen Kampfkunst, die François Jullien untersucht hat (vgl. Jullien 2006): Sie versuchen nicht, die Realität ihren Plänen

sich noch offen. Drehen erfordert vorausschauende Geistesgegenwart, das Einfangen der kleinen, gegenwärtigen und nicht immer intendierten Momente zwischen ‚noch nicht‘ und ‚bereits nicht mehr‘: das eingefangene kleine Zucken des Schauspielers, die grandiosen Lichtverhältnisse für einen kurzen Augenblick, der plötzliche Einfall der Kostümassistentin, die Abkürzung des Fahrers beim Stau. Dabei liegt das Ergebnis nicht allein in der Genialität und dem Einfallsreichtum des Regisseurs. Es ist das Resultat der kontinuierlichen Wachsamkeit des Teams, das aufmerksam das Potenzial der Situation im Blick behält.

Achtsam aufeinander bezogen sein: komplexe Situationen kollektiv bewältigen Praktiken wie das Cold Reading, die Simulationen, das Erklären der Haltung und der Zielvorstellungen des Regisseurs tragen dazu bei, dass Mitarbeiter verstehen, wie ihre eigene Aufgabe mit den Aufgaben der anderen zusammenhängt. Auf was muss ich besonders achten? Was von dem, was ich hier sehe, kann im späteren Verlauf für andere gegebenenfalls enorme Auswirkungen haben? Komplexe Bedingungen und Aufgaben wie die eines Filmteams können von einzelnen Personen nicht ausreichend erfasst werden. Teams, denen höchste Leistungen unter extremen Bedingungen abverlangt werden, benötigen deshalb so etwas wie einen kollektiven Geist (Weick / Roberts 1993). Diese Qualität des Aufeinanderbezogenenseins entsteht jedoch nicht durch Appelle wie „Seid vorsichtig!“. Sie kann auch nicht geplant mithilfe von Klassenraumtrainings geschult werden. Sie entsteht in der Aktion selbst, und dies erfordert gerade bei temporären Teams viel direkte Echtzeitkommunikation.

Vertrauen in temporären Teams und die Bewältigung von Unsicherheiten Ein Aspekt, der von den Führungskräften besonders intensiv diskutiert wird, ist das Schaffen einer vertrauensvollen und leistungsbereiten Zusammenarbeit in temporären Teams. Auch bei den Führungskräften wird diese in Projektarbeit, Krisenteams oder Arbeitsgruppen immer wichtiger. Im temporären Filmteam gibt es erst einmal wenig Gründe, einander zu vertrauen (vgl. Meyerson / Weick / Kramer 1996). Man kennt sich nicht, man weiß wenig darüber, worauf man sich eingelassen hat, und es ist ebenso zweifelhaft, dass der Regisseur die Dinge im Griff hat. Er dreht den Film ja auch zum ersten Mal. Aber: Das hohe Risiko, zu scheitern, und die strukturellen Unsicherheiten erfordern Vertrauen. Vertrauen ist für das Improvisationsvermögen im Team und die Fähigkeit notwendig, Situationspotenziale zu erkennen und zu nutzen.

Am Filmset wird deshalb viel dafür getan, Vertrauen zu entwickeln. Die explizite

Wertschätzung der Leistungen jedes Einzelnen, das aktive Fragen nach Meinungen und Ideen, all dies fördert das Vertrauen der Teammitglieder untereinander, gegenüber der Führung sowie den Erfolg des Projekts. Man findet den Anfang durch ein Als-ob-Vorgehen: Teammitglieder in temporären Teams tun also erst mal so, als ob sie einander vertrauen. Erfolgreiche Improvisationserlebnisse am Set fördern das wechselseitige Vertrauen unter den Teammitgliedern und lassen sie näher zusammenrücken: Wir kriegen das hin, auch wenn die Dinge anders laufen als geplant.

ERFAHRUNGEN MIT DER METHODE

Nach dem vierstündigen Workshop schließen die Teilnehmer mit einem Abschlussfeedback: Wie haben sie die gemeinsame Arbeit und die Methode erlebt? Die Untersuchung eines ganz anderen Kontextes ermöglicht einen neuen, unverbrauchten Blick auf die ‚Zutaten‘ für kollektive Achtsamkeit und Hochleistung. „Man traut sich, naive Fragen zu stellen, und sieht dadurch mehr. Bei uns gehen wir viel zu schnell davon aus, dass wir wissen, was die anderen machen.“ Auch Teilnehmer, die zunächst skeptisch waren, ob es Parallelen zwischen der Filmwelt und ihren Fragestellungen gibt, äußern sich positiv über die Erfahrung des Reframing und benennen einige Bezugspunkte: Umgang mit Unsicherheit, die Notwendigkeit der Improvisation, widersprüchliche Interessen zwischen den verschiedenen Geschäfts- und Fachbereichen oder die zunehmende Kooperation in temporären Teams in Projekten, Task-Forces, Krisenteams oder organisationsübergreifenden Netzwerken – all das sind auch Herausforderungen der teilnehmenden Führungskräfte.

Besonders positiv wird von den Führungskräften die Methode des Interviewkarussells erlebt. Sie haben gelernt, welche Fragen sie als Führungskräfte auch in ihren Verantwortungsbereichen stellen müssen, um etwas über eingespielte Praktiken für Antizipation, Resilienz und die Bedin-

gungen für kollektive Achtsamkeit und Hochleistung zu erfahren. Ein Teilnehmer bemerkt: „Wir kennen unsere Praktiken viel zu wenig. Wir können die Methode und die Fragen bei uns nutzen, um mehr Abstand von uns selbst zu gewinnen. Wie schaffen wir es, uns die Zeit zu nehmen, um immer mal wieder mit naivem Blick unvoreingenommen auf unsere eigenen Achtsamkeitspraktiken zu schauen?“ ●

Literatur

- Gebauer, A. (2009): Das Nein zur eigenen Wahrnehmung ermöglichen. High Reliability Organizing in Extremsituationen, in: Organisationsentwicklung, 3, 40–49
- Gebauer, A. (2010): Aus Katastrophen lernen. Staff Rides zur Analyse kollektiver Muster der Unachtsamkeit, in: Wirtschaft und Weiterbildung, 23 (10), 22–27
- Grote, G. (2009): Die Grenzen der Kontrollierbarkeit komplexer Systeme, in: J. Weyer / I. Schulz-Schaeffer (Hg.): Management komplexer Systeme – Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos, München, 149–168
- Grothe, M. (2009): Macht, Einfluss und Normenverschiebungen in Filmteams. Erklärungen für die besondere Stellung von Filmschauspielern, www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Grothe_Filmteams03.pdf (20.12.2013)
- Hollnagel, E. / Woods, D. D. / Leveson, N. (2006): Resilience engineering. Concepts and precepts, Aldershot, UK
- Jullien, F. (2006): Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen, Berlin
- Kawin, B. F. (1992): How movies work, London
- Luhmann, N. (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, Stuttgart
- Meyerson, D. / Weick, K. E. / Kramer, R. M. (1996): Swift trust and temporary groups, in: R. M. Kramer / T. R. Tyler, (Hg.): Trust in organizations. Frontiers of theory and research, Thousand Oaks, CA, 166–195
- Reason, J. (1990): Human error, New York
- Van Dalen, B. / Slagmolen, B. / Taen, R. (2009): Mindful organizing. How to manage unexpected events and unwanted processes, Nijmegen
- Weick, K. E. / Sutcliffe, K. M. (2007): Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty, 2. Aufl., San Francisco
- Weick, K. E. / Roberts, K. (1993): Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks, in: Administrative Science Quarterly, 38 (3), 357–381