

Anne Grobe, Evelin Mehte, Helge Tönsing, Jutta Wulf

Vier Praxishilfen

Coaching mit dem
Inneren Team

Qualitätssicherung in
sozialen Einrichtungen

Krisenmanagement
am Set

Organisationsentwicklung
im Krankenhaus

Beratung
und Training



Materialien

herausgegeben vom Alumni-Verein

Fachbereich Psychologie der Universität Ham-

2

Hamburg 1999

Inhalt

Vorbemerkungen.....	5
Coaching mit dem Inneren Team.....	7
Einstiegssituationen für ein Coaching mit dem Inneren Team	8
Ablauf des Coachings mit dem Inneren Team.....	8
Phase 1: Kontextinterview	9
Phase 2: Erlebnisaktivierung und Selbstklärung	10
Phase 3: Beratung.....	14
Praxisbeispiel	16
Die Klientin	16
Das Anliegen	18
Das Kontextinterview	18
Erlebnisaktivierung und Selbstklärung.....	21
Der „innere Dialog“ im Überblick.....	24
Die Beratung	25
Anmerkungen zur Coachingsitzung.....	26
Rückmeldungen aus dem Abschlussfragebogen	27
Stärken und Schwächen der Methode.....	28
Literatur.....	29
Qualitätsentwicklung in sozialen Einrichtungen.....	31
Rechtliche Vorgaben und ihre Auswirkungen.....	31
Verschiedene Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung	32
Umsetzung von Standards.....	34
Ein Beispiel aus einem Altenheim.....	35
Vier Leitlinien beispielhaft vorgestellt	36
Günstige Rahmenbedingungen schaffen	36
$L = 10xV + 3xU + 1x$	
(Leitung ist 10mal Vorbild + 3mal Unterstützung + 1mal Korrektur).....	38

Widerstände und Bedenken sind Verbesserungspotential	40
Es ist heilsam, in Fettnäpfchen zu treten, oder: Begleitung von außen ist hilfreich	41
Einige Bemerkungen zu Grenzen, Schwierigkeiten und Nutzen	42
Literaturangaben	44
Krisenmanagement am Set.....	45
Die wesentlichen Konfliktherde	48
Zeit- oder Mitteldefizit.....	52
Diskrepanzen bezüglich der Gestaltung des Films.....	53
Darstellung eines Schauspielers oder kreativer Beitrag eines Mitarbei- ters entsprechen nicht der Vorstellung des Regisseurs	54
Überraschende Störungsmomente: Etwas funktioniert nicht wie geplant	56
Verzögerung	57
Störung der konzentrierten Atmosphäre am Set.....	58
Emotionale Verstimmung eines oder mehrerer Beteiligter	59
Disharmonien oder Frontenbildung zwischen verschiedenen Beteiligten	61
Übersicht: Die Gefahrenherde für das Gelingen eines Films.....	64
Bewältigungsdimensionen - Die entscheidenden Balanceakte	64
Konfliktverhinderung versus Konfliktaustragung.....	65
Einfühlung und Freundlichkeit vs Abgrenzung und Strenge.....	67
Einräumen von Freiräumen vs Lenkung der Mitschaffenden	69
Delegation vs Kontrolle	71
Kompromissbereitschaft vs auf Erfüllung eigener Forderungen bestehen.....	73
Planung vs Improvisation	76
Ehrlichkeit vs taktisches Spiel	78
Zusammenfassende Betrachtung: Kooperative vs direktive Führung	80
Folgerungen für die Aus- und Weiterbildung von Regisseuren.....	82

Organisationsentwicklung im Krankenhaus..... 86

Fallbericht: Beratende Begleitung eines Veränderungsprozesses einer Krankenhausabteilung mit drei Stationen.....	86
Diagnose.....	89
Planung.....	91
Aktion: Durchführung des geplanten Vorgehens.....	92
Verlaufskontrolle: Eine Krise entsteht.....	93
Korrekturen: Umbruch.....	94
Neue Aktion: Intensivphase.....	94
Leitlinien der Organisationsentwicklung.....	95
„Gemeinsames Problembewusstsein“.....	95
„Mitwirkung eines Beraters“.....	96
„Beteiligung der Betroffenen“.....	97
„Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen“.....	98
„Erfahrungsorientiertes Lernen“.....	99
„Prozessorientiertes Vorgehen“.....	100
„Systemisches Denken und Umgang mit Komplexität“.....	101
Besonderheiten der Beratung im Krankenhaus.....	102
Behandlungserwartung von Seiten der Mitarbeiter.....	102
Umgang mit Macht.....	104
Umgang mit Konflikten.....	105
Besonderheiten dieser Beratung.....	106
Paralleles und gemeinsames Coaching der Leitung.....	106
Umgang mit unvorhergesehene Ereignissen.....	107
Zusammengefasst.....	109
Zum Schluss ein Wort zur externen Beratung.....	110

VORBEMERKUNGEN

Dieser Band bietet Erkenntnisse zu verschiedenen Inhalten.

Die Themen beruhen auf psychologischen Diplomarbeiten. Sie zeigen zum einen (wieder einmal), dass wissenschaftliche Forschung nicht zum Fliegenbeinzählen im Elfenbeinturm verkommen muss, sondern sehr wohl den Bezug zum Alltag von Beratern und Trainern und ihren Anforderungen halten kann. Sie zeigen zum andern (und das ist neu), dass Studentinnen und Studenten der 90iger *nicht* das sind, was manche gerne wollen: jung und einsetzbar für praxisferne Untersuchungen zu den gerade gängigen Forschungsthemen. Diese Studierenden haben in der Mehrheit erhebliche Lebens- und Berufserfahrungen in Wirtschaft und Verwaltung, Bildungs-, Gesundheits- und Sozialbereich gesammelt und konnten sich ihr eigenes Bild von der Wirklichkeit und ihren drängenden Problemen machen. Darauf beruhen vielfach auch ihre Themen für Diplomarbeiten. Darauf beruht auch ihre offene und zugleich strukturierte Art, den *Menschen* forschend auf den Grund zu gehen, statt sie und sich in ein methodologisches Untersuchungskorsett zu zwingen, das ohnehin nur für die Forschung an den *Dingen* dieser Welt Geltung beanspruchen darf. Auch in der Auswertung und Darstellung der Forschungsergebnisse wissen diese Studierenden, was ‚draußen‘ gebraucht wird. Und dass sie nicht mehr unter 25 sind, wenn sie ihr Diplom machen, scheint mir für psychologische Berater und Trainer kein Nachteil.

Nun zurück zu den Inhalten: Coaching mit dem Inneren Team, Qualitätssicherung im Sozialbereich, Krisenmanagement am Set und Organisationsentwicklung im Krankenhaus.

Wie kann man einzelne Menschen, von der Privatperson bis zur Führungskraft, im Hinblick auf Entscheidungen und Klärung innerer Zwiespälte tiefgehend, verständlich und schnell beraten? Fürs ‚Coaching‘ – so die englische Bezeichnung für die Einzelbetreuung im beruflichen Bereich – hat *Helge Tönsing* die Methode des Inneren Teams für Trainer und Berater aufbereitet und mit Elementen des Psychodramas kombiniert. Seine Vorgehensweise wird Schritt für Schritt – vom Vorgespräch über das Kontextinterview, die Erlebnisaktivierung und Selbstklärung bis zur ‚Teamentwicklungs-Beratung‘ dargestellt, begründet und an einem Beispiel ausführlich illustriert und im Detail erläutert.

Evelin Mehte liefert – kurz und bündig – vier wichtige Leitlinien für die Qualitätssicherung in sozialen Einrichtungen am Beispiel eines Altenpflegeheims. Da geht es um Aspekte der Rahmenbedingungen, um die Funktion der Führung, um die kreative Nutzung von Widerständen und um die Bedeutung externer Beratung.

Welchen Konflikten sind Aufnahmeteams während der Dreharbeiten ausgesetzt und welche Anforderungen stellen sich dabei an die Führung, die ‚Regie‘? *Anne Grobe* hat dazu 17 Regisseurinnen und Regisseure befragt. Heraus kam eine Zusammenstellung wichtiger Konfliktarten sowie eine Führungsmodell zu den Balanceakten, die die Regieführung leisten sollte, wenn sie die Schwierigkeiten meistern will. Es wäre lohnenswert, darüber nachzudenken, ob Regieführung nicht allgemeine Führungsthemen (z.B. Planung, Delegation, Coaching, Konfliktidentifikation und –lösung, Kontrolle usw.) und Gruppenprozesse (forming, storming, norming ...) wie unter einem Vergrößerungsglas sichtbar macht, weil hier unter extremem Zeitdruck und sehr hohen fachlichen und menschlichen Anforderungen gehandelt werden muss.

Die Organisation ‚Krankenhaus‘ ist unter Veränderungsdruck. Ob dieser Wandel wildwüchsig oder mit rationalem Zuschnitt geschieht, hängt nicht zuletzt davon ab, ob man sich von außen professionelle Beratung zur Organisationsentwicklung holt. *Jutta Wulf* berichtet von einem Beispiel aus der Alltagspraxis von Organisationsentwicklern und nimmt unter Bezugnahme auf diesen ‚Fall‘ allgemeine Prinzipien der Organisationsentwicklung unter die Lupe. Der Anwendungsbereich ‚Krankenhaus‘ macht dabei einige Präzisierungen und Ergänzungen erforderlich.

Dieser Band liefert also kein einheitliches Konzept, sondern eine Sammlung von Wissensbeständen und Handlungshilfen für Führung, Moderation von Gruppen, Organisationsentwicklung, Einzelberatung und Weiterbildung.

Viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Ausprobieren!

Hamburg, im November 1998

Alexander Redlich

COACHING MIT DEM INNEREN TEAM

„Die Lösung eines Konfliktes befreit die Energie, die im Kampf der widerstreitenden Seiten gebunden war, und diese Energie wird nun in verstärkter Vitalität und einem Gefühl der Klarheit, Macht und Stärke spürbar.“ (Stevens 1975)

Ziel dieses Artikels ist es, eine erlebnisaktivierende Methode zur Klärung innerer Konflikte vorzustellen, die in der beratenden Betreuung von Fach- und Führungskräften, im sog. Coaching verwendet werden kann. Ich möchte sie als „Coaching mit dem Inneren Team“ bezeichnen. Sie baut auf dem Konzept des Inneren Teams von Schulz von Thun (1998) auf und verbindet es mit psychodramatischen Elementen.¹

Nutzen kann die hier vorgestellte Klärungsmethode allen Personen („Coaches“), die anderen Personen („Klienten“) im Rahmen eines Einzelberatungsauftrages dazu verhelfen sollen, die Vielfalt des eigenen inneren Erlebens klarer zu erkennen, insbesondere widerstrebende oder diffuse Gedanken, Gefühle, Ansprüche, Motive, Einstellungen usw.

Im Wesentlichen sind damit psychologische und pädagogische Berater und Trainer in Wirtschaft und Verwaltung, im sozialen-, Bildungs- und Gesundheitsbereich gemeint.

Klienten kommen mit einem konkreten Anlass, dem zumeist ein „innerer Konflikt“ zugrunde liegt, in eine Coachingsitzung. Dieser konkrete Anlass wird zumeist in Form eines Anliegens formuliert. z.B.:

„Wie kann ich verhindern, mich in Situation XY immer wieder in Position Z zu begeben?“ (Eigentlich möchte ich mich nicht in Position Z begeben, aber irgendwie schaffe ich es immer wieder...)

„Wie kann ich mich auf das Gespräch mit dem Kollegen XY vorbereiten?“ (Eigentlich möchte ich dieses Gespräch führen, aber ich habe folgende Vorbehalte...)

Die hier vorgestellte Methode ist vorrangig als eine moderierte Hilfe zur Bearbeitung solcher Anliegen zu verstehen. Sie kann zudem im Sinne eines Coaching-Erstgespräches die Grundlage für einen längerfristigen Entwicklungsprozess darstellen.

¹ Mein Literaturtip ist hier Leutz (1974). Zum Nachschlagen von Fachbegriffen und Definitionen empfehle ich jedoch eher Zeintlinger (1996). Die Lektüre dieser beiden Bücher ist hilfreich, um die Methode mit dem richtigen Verständnis anzuwenden.

Einstiegssituationen für ein Coaching mit dem Inneren Team

Nach meiner Erfahrung ist eine gute Vorbereitung, bzw. eine klare Auftragsvereinbarung oft schon die „halbe Miete“, damit ein guter Coaching - Prozess zustande kommt. Deshalb möchte ich in diesem Abschnitt die Verwendungsmöglichkeiten des „Coaching mit dem Inneren Team“ etwas eingrenzen.

Einzelcoaching enthält in der Praxis meist eine fachliche und eine persönlichkeitsfördernde, psychologische Komponente. Das „Coaching mit dem Inneren Team“ ist hauptsächlich als persönlichkeitsfördernde und nicht als fachliche Maßnahme konzipiert. Selbstverständlich ist eine fachliche Kenntnis des beruflichen Feldes der Klienten in der Praxis hilfreich bei der Anwendung.

Coaching ist eine Begleitung von Einzelpersonen in ihrem Arbeitsalltag. Es beinhaltet also eine längerfristige Betreuung. Das „Coaching mit dem Inneren Team“ ist zunächst eine Einzelmaßnahme. Es bietet sich aufgrund der in ihr enthaltenen diagnostischen Aspekte für ein Erstgespräch an, auf das weitere Maßnahmen folgen können. Folgende Situationen sind beispielhaft als Einstieg ins persönlichkeitsfördernde Einzelcoaching geeignet:

- „Eine Person übernimmt eine neue Aufgabe oder beendet ein Projekt.“
- „Eine Person will oder muss ihre Berufslaufbahn verändern.“
- „Eine Führungskraft hat Probleme mit Mitarbeitern.“
- „Krisen sind zu bewältigen.“
- „Die eigene Rolle soll reflektiert werden.“ (Keller 1996, S.16)

Diese Situationen eignen sich für das Konzept des „Coaching mit dem Inneren Team“. Des Weiteren kann es auch zur Überprüfung von bereits getroffenen Entscheidungen oder allgemein zur Vorbereitung von Entscheidungen benutzt werden.

In meiner Arbeit habe ich es ausschließlich bei berufsbezogenen Anliegen verwendet. Generell könnte es jedoch auch zur Prozessbegleitung bei privaten Anliegen eingesetzt werden.

Ablauf des Coaching mit dem Inneren Team

Vor Beginn des eigentlichen Coachings sollte ein kurzes (etwa halbstündiges) Vorgespräch zur Auftragsklärung stattfinden, in dem zum einen das Thema der Coachingsitzung möglichst konkret festgehalten wird und in dem zum anderen die Coachingmethode in ihren Grundzügen erläutert wird, damit der Klient/ die Klientin sich darauf einstellen kann. Für eine detailliertere Beschreibung eines Vorgesprächs verweise ich auf meine Diplomarbeit (Tönsing 1997).

Phase 1: Kontextinterview

Das Kontextinterview, besteht aus drei Elementen: der Anliegenformulierung, der Visualisierung des systemischen Kontextes, in dem das Anliegen der Klientin² angesiedelt ist, und einem Brainstorming zu typischen Situationen, in denen die Klientin eine deutliche innere Ambivalenz zu ihrem Thema wahrgenommen hat. Das Kontextinterview findet im Gespräch vor dem Flipchart statt. Zwi- schendurch schreibt der Coach die wichtigsten Punkte mit.

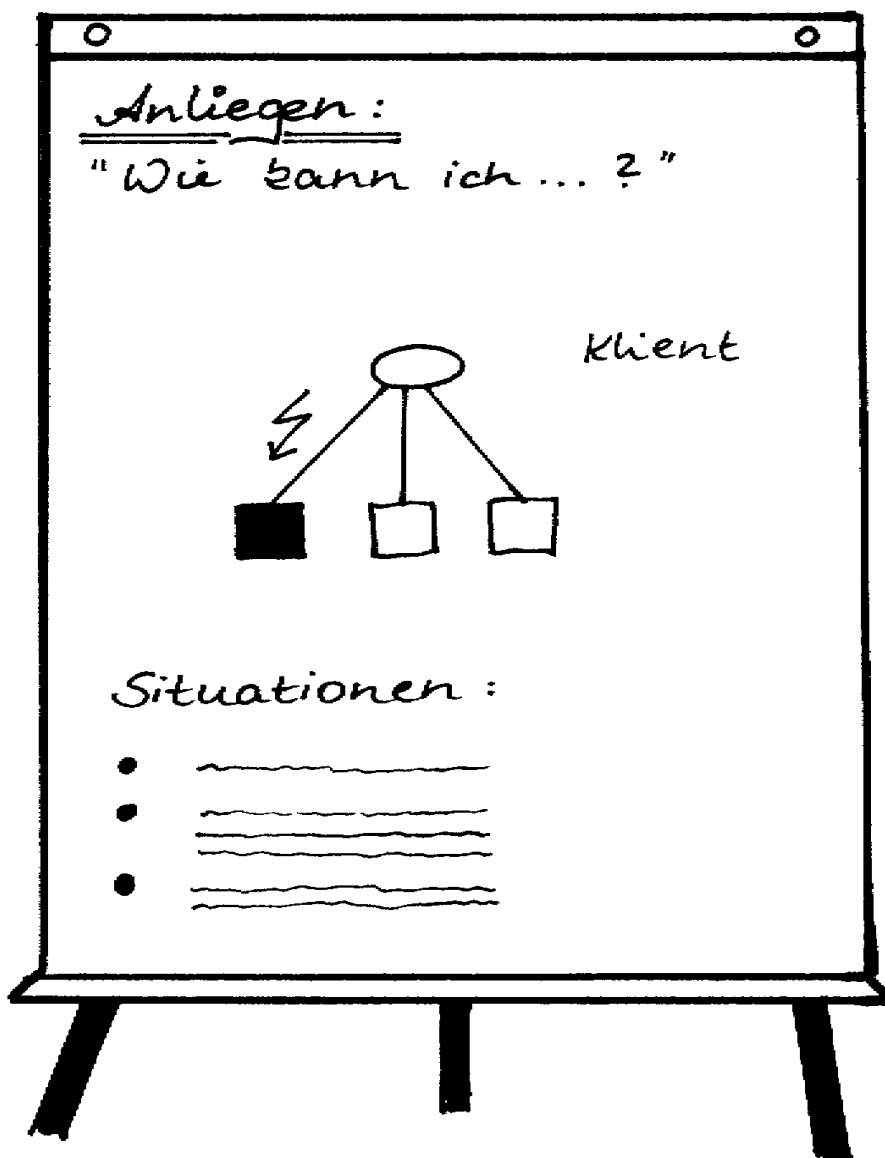


Abb. 1: Visualisierung zum Kontextinterview

² im folgenden benutze ich die weibliche Form

Ziel der Visualisierung des Kontextinterviews ist es ein einheitliches Verständnis und eine möglichst übersichtliche und einfache Darstellung der Situation zu gewinnen, die alle notwendigen Informationen auf einen Blick enthält. Dieses Vorgehen bietet den zusätzlichen Vorteil einer Rückmeldeschleife für den Coach, die ihm hilft Missverständnisse zu vermeiden.

Die Anliegenformulierung ist eine Überprüfung und Konkretisierung der Auftragsvereinbarung aus dem Vorgespräch. Der Coach überprüft gemeinsam mit der Klientin, ob sich das Anliegen verändert hat. Anschließend wird es als Überschrift festgehalten. Sollte das Anliegen sich verändert haben, wird hier eine kurze Gesprächsphase zur Nachklärung notwendig.

Im Anschluss an die Anliegenerhebung, schildert die Klientin den Kontext ihres Anliegens. Zumeist wird an dieser Stelle begleitend eine Übersicht ihres Teams und/oder ihrer Organisation visualisiert. Hintergrundinformationen zu Machtfragen, Beziehungsstrukturen und aktuellen Prozessen im Team, die im Zusammenhang mit dem Anliegen stehen, werden dabei vom Coach erfragt. Als Leitfaden zur Auswahl von relevanten Informationen kann der Coach dabei auf Informationen aus dem Vorgespräch zurückgreifen. Diese Form der Kontexterhebung fördert den Dialog zwischen Klientin und Coach und erlaubt dem Coach einen Einblick in die strukturellen Zusammenhänge des Anliegens.

Wenn der Kontext beschrieben wurde, fordert der Coach die Klientin auf, Situationen, in denen Sie Ihre Ambivalenz zum Anliegen gespürt hat, zu benennen. Dabei versuchen Coach und Klientin gemeinsam in diesen Situationen auftretende, widerstreitende Gefühle und Gedanken zu benennen. Diese werden ebenfalls auf dem Flipchart festgehalten. Die verschiedenen Gefühle und Gedanken der Klientin sind die Anknüpfungspunkte für die jeweiligen Rollen, die in Phase 2 auf der Bühne dargestellt werden und bilden damit die Grundlage für den folgenden Arbeitsabschnitt.

Zusammenfassend lässt sich über die erste Phase des „Coachings mit dem Inneren Team“ sagen, dass sie der Konkretisierung des Anliegens dient. Außerdem wird im Brainstorming zu den ambivalenten Situationen die Bühnenarbeit mit dem Inneren Team vorbereitet.

Phase 2: Erlebnisaktivierung und Selbstklärung

Diese Phase ist das „Herzstück“ des Coachings mit dem Inneren Team. Hier stellt die Klientin ihre Ambivalenzen aus dem Brainstorming auf der Bühne dar. Dies geschieht indem sie ihren „inneren Dialog“ im Rollentausch nachspielt.

Diese Coachingphase besteht aus verschiedenen Elementen: einem Kurzvortrag zum Modell des Inneren Teams, einer Einführung in die Bühne, sowie der anschließenden Bühnenarbeit.

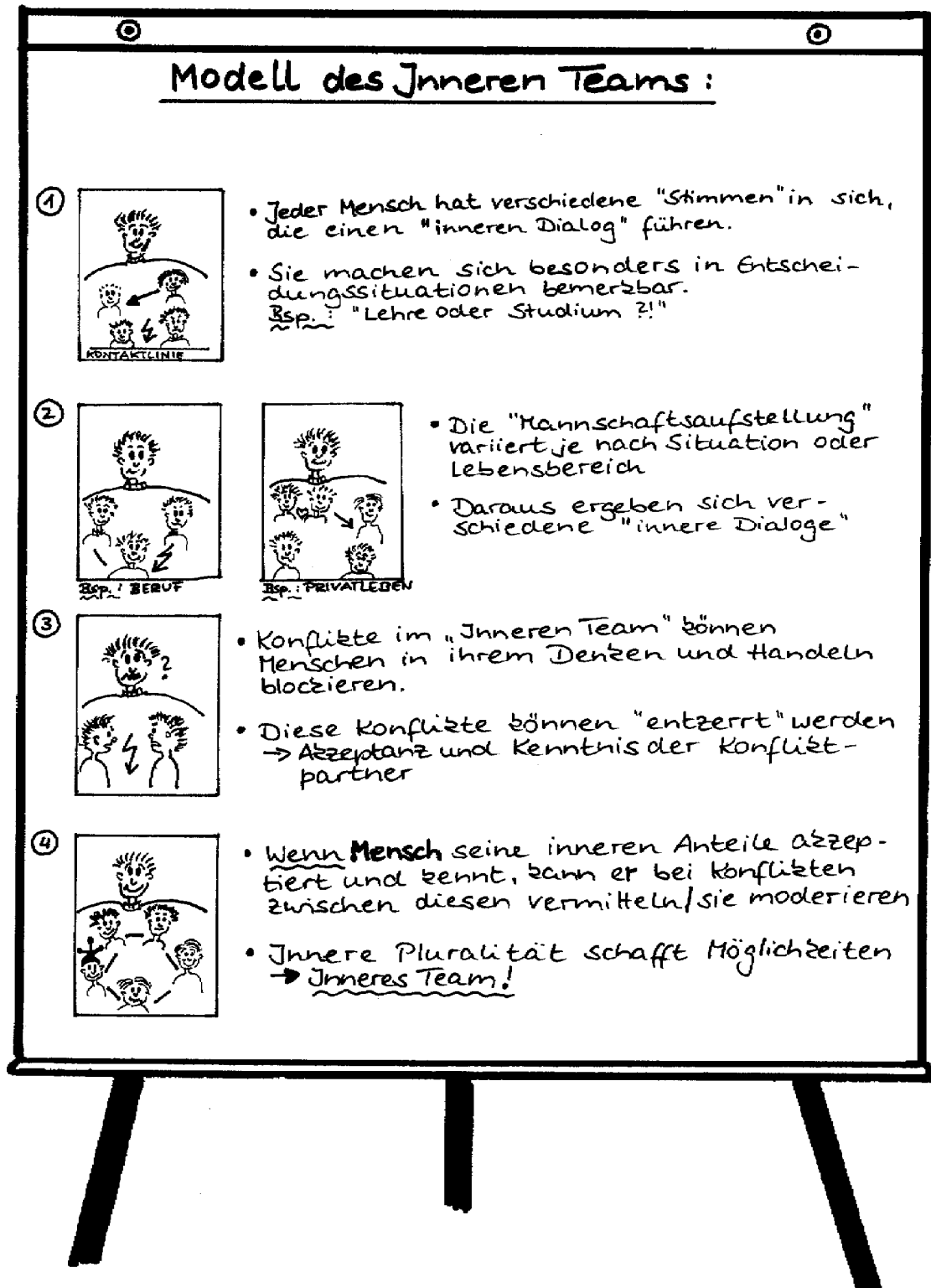


Abb. 2: Kurzvortrag zum Modell des Inneren Teams

Den Kurzvortrag hält der Coach zur Einführung in diese Phase, um den Klienten das Modell des Inneren Teams nahezubringen und sie zur Bühnenarbeit einzuladen. Der Vortrag veranschaulicht, dass die Rollen der Klientin ihre „Ressourcen“ beinhalten, die zur Bewältigung ihrer momentanen Problemsituation

herangezogen werden können. So soll eine Umdeutung von einer „Problemorientierung“ zur „Ressourcenorientierung“ bewirkt werden.

Im Anschluss daran findet eine Einführung in die Bühne, in Form einer Erläuterung der einzelnen Bühnenelemente statt. Dabei wird der Klientin gezeigt, wie die Darstellung ihres „inneren Dialoges“ konkret vor sich geht. Neben der Bühne selbst, die „Kontaktlinie“, die „Symbolekiste“ und den Stuhl für die Rolle des „Ego“ vorgestellt.

Um die Rollen zu charakterisieren und ihren Standpunkt auf der Bühne, nach Verlassen der Rolle, zu markieren, dienen die unterschiedlichen Kleidungsstücke und Accessoires aus der „Symbolekiste“ als Hilfs-Ichs. Die „Kontaktlinie“ markiert einerseits die Bühnengrenze, andererseits bildet sie die „Außengrenze“ des Inneren Teams. D.h. Rollen, die hier positioniert werden, haben einen „direkten Kontakt“ nach außen. Sie bilden den Teil der Klientin ab, der in der realen Situation am ehesten für Außenstehende sichtbar und zugänglich ist, während die im Hintergrund der Bühne positionierten Rollen nur für die Klientin selbst wahrnehmbar sind. Ein Stuhl auf der Kontaktlinie markiert die Position des „Ego“ der Klientin. Er gibt der Klientin die Möglichkeit, sich während der Darstellung, in eine Position zu begeben, von der aus sie das Geschehen auf der Bühne kommentieren kann. Diese Möglichkeit des Rückzuges dient auch dazu, eine Rollenkonfusion zwischen den Rollen und dem „Ego“ der Klientin zu vermeiden.

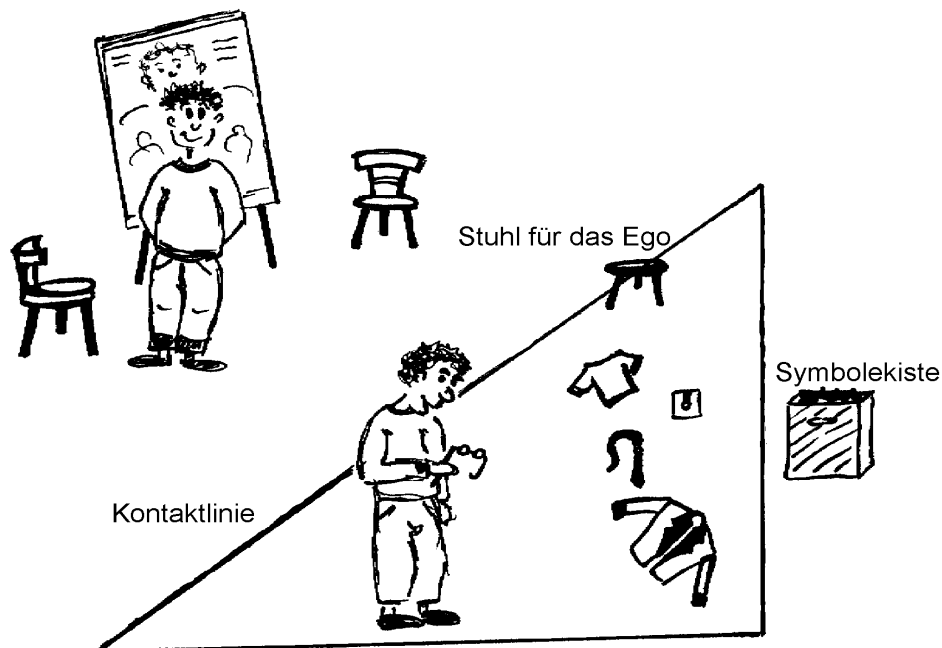


Abb. 3: Setting während der Bühnensphase

Es folgt eine Erläuterung des weiteren Vorgehens. Zunächst wählt der Coach gemeinsam mit der Klientin die Situationen aus dem Brainstorming aus, in denen die zentralen Aspekte, die das Anliegen für die Klientin enthält, am deutlichsten werden. Sie werden für die folgende Traumreise als Anknüpfungspunkte verwendet.

Des Weiteren geht der Coach auf seine Rolle als Leiter bzw. „Chronist“ der Bühnenarbeit ein, der den Aufbau der Bühne und die Rollen mitvisualisiert und die Klientin in ihren Rollen interviewt.

Die Bühnenphase beginnt mit der Einladung des Coaches an die Klientin, die Gefühle aus dem Brainstorming als Rollen darzustellen. Es soll ihr Raum gegeben werden, diese Gefühle zu entwirren und sie als eigene Anteile zu identifizieren. Wenn dies geschehen ist, wird die Klientin gebeten ein Symbol für den Rollentausch mit der ersten Rolle zu wählen. Die Klientin sollte das Symbol assoziativ mit der Rolle verbinden, um über die Repräsentanz des Symbols ihre Identifikation mit der Rolle zu verstärken. Anschließend wird die Klientin aufgefordert, diese erste Rolle auf der Bühne zu positionieren und sie auszugestalten. Die Klientin wird dabei vom Coach interviewt, wodurch die Identifikation mit der Rolle weiter verstärkt wird. Die Schwerpunkte dieses Interviews bilden folgende Themenfelder, die an das Kommunikationsquadrat (Schulz von Thun 1981, S.23-35) angelehnt sind.

- *Fragen zur Identität der Rolle:* Zuerst fragt der Coach nach dem Namen und der Identität der Rolle. Dabei achtet er darauf, dass die Klientin aus der Rolle und nicht über die Rolle spricht. Dies dient wiederum der Verstärkung der Identifikation im Rollentausch. Typische Fragen hierzu sind: „*Wie heißt Du? Warum hast Du (...) als Symbol ausgewählt? Warum nimmst Du diese Haltung ein?*“
- *Stellungnahme zur Sache aus Sicht der Rolle:* Anschließend kann er die Klientin bitten, in der jeweiligen Rolle, inhaltlich Stellung zum Anliegen zu beziehen. Typische Fragen hierzu sind: „*Was denkst Du über das Problem, weswegen die Klientin hier ist? Wie schätzt Du es ein? Ist es wichtig?*“
- *Appell von Seiten der Rolle an die Klientin:* Es bietet sich an, direkt die Frage nach dem Appell anzuschließen. Eine typische Frage dazu lautet: „*Was würdest Du empfehlen, wenn Du alleine bestimmen könntest, was die Klientin jetzt tun sollte?*“
- *Fragen zu den Beziehungen der Rollen untereinander:* Fragen zur Stellung der Rolle im Inneren Team können den Abschluss des Interviews bilden: „*Wie fühlst Du Dich an Deinem Platz? Warum hast Du Deine Position so gewählt? Wie stehst Du zu den anderen Rollen?*“

Nach Abschluss des Interviews wechselt die Klientin auf den Stuhl des „Ego“, um ihre Darstellung der Rolle zu kommentieren. Dabei wird das Symbol der Rolle an seinem Platz auf der Bühne belassen, so dass nach und nach eine Abbildung der Rollen und ihrer Stellung zueinander auf der Bühne entsteht. Während die Klientin die Darstellung kommentiert, visualisiert der Coach Position, zentrale Aussagen und Name der jeweiligen Rolle.

Nachdem alle von der Klientin wahrgenommenen Rollen so erhoben worden sind, folgt eine Überprüfung des entstandenen Bühnenbildes. Dazu bittet der Coach die Klientin zunächst, das Bühnenbild in Ruhe zu betrachten, darum herumzugehen und sich dabei laut Gedanken über die Stimmigkeit des Bildes zu machen. Die Klientin kann dann fehlende Aspekte oder Rollen nachträglich darstellen. Wenn der Coach darüber hinaus die Empfindung hat, dass Gefühle oder Gedanken aus dem Brainstorming fehlen, spricht er dies an. So können fehlende Rollen ergänzt werden.

In der Interviewphase der Bühnenarbeit und in der Überprüfungsphase kann der Coach, bei Bedarf, „Doppeln“. Diese Intervention ist sinnvoll, wenn die Klientin im Rollentausch ins Stocken gerät, oder Äußerungen bezüglich ihres Inhaltes unklar sind. Es wird im Sinne eines „einfühlenden Doppels“ gedoppelt. Diese Intervention wird dazu jeweils kurz erklärt.

Nach der Bühnenphase wird die Bühne von der Klientin abgebaut. Die für die Beratung wichtigen Aspekte der Bühnenarbeit, zentrale Aussagen, Namen und Konstellationen sind nun, analog zum Bühnenaufbau, auf dem Flipchart visualisiert.

Phase 3: Beratung

Die dritte Coachingphase, die Beratung, findet vor dem Flipchart mit der Darstellung des Inneren Teams statt. Die Beratung ist als Dialog zwischen Coach und Klientin angelegt. Die wesentlichen Punkte werden jeweils am Flipchart festgehalten. Eine Grobstruktur wird durch drei Leitfragen vorgegeben, die nacheinander bearbeitet werden:

- Teamanalyse: *„Was fällt bei meinem Inneren Team auf?“*
- Teamentwicklung: *„Wie möchte ich mein Inneres Team entwickeln?“*
- Konkrete Schritte: *„Wie könnte diese Entwicklung, nach außen hin, aussehen?“*

Die Teamanalyse beinhaltet zunächst einen Austausch der Sichtweisen von Coach und Klient zum Inneren Team der Klientin und zur Bühnenarbeit. Eine Zusammenfassung dient zur Fokussierung auf das Wesentliche im Sinne des An-

liegens. Während der Teamanalyse werden die Beziehungen der einzelnen Teammitglieder in der Visualisierung ergänzt.

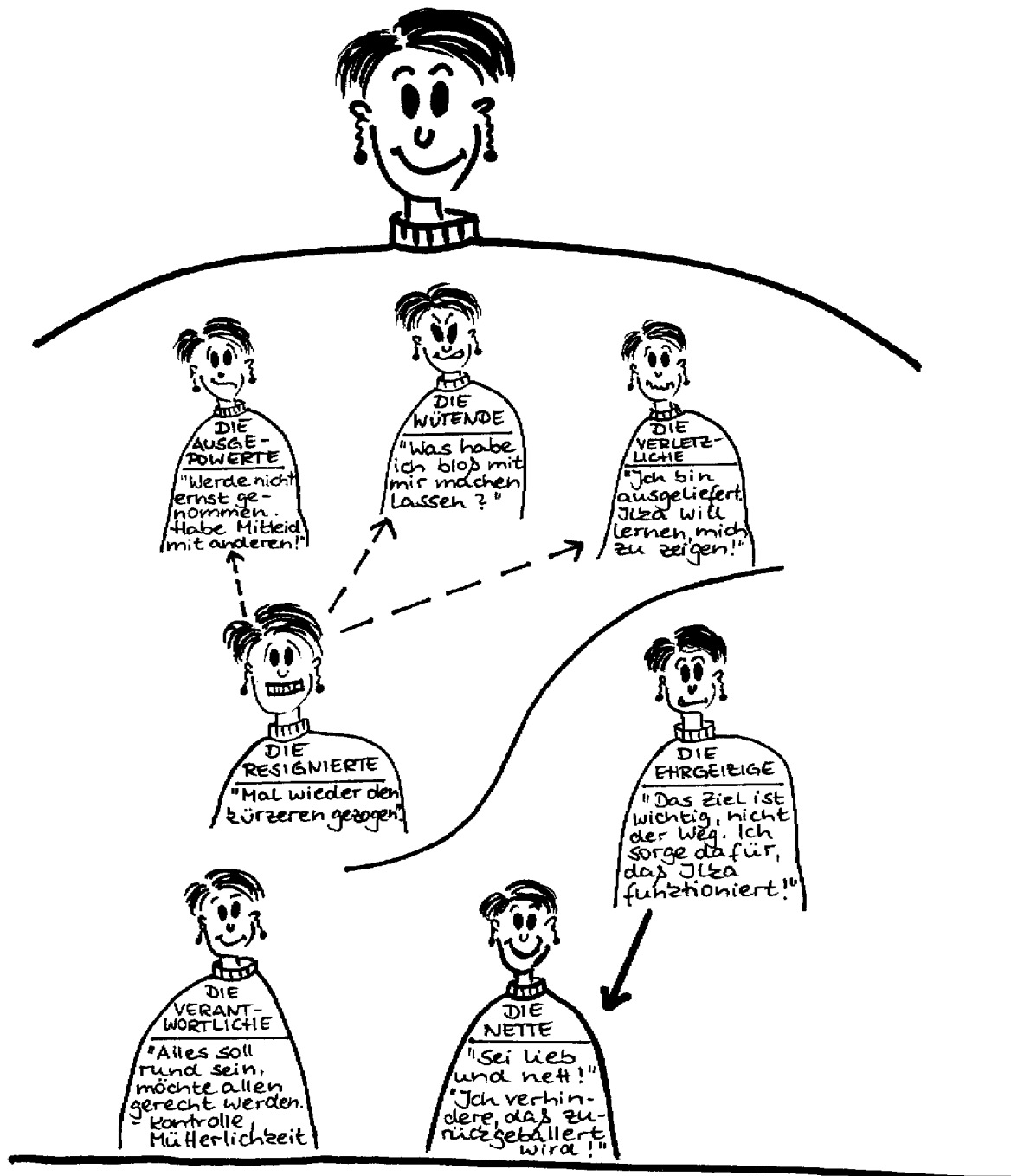


Abb. 4: Visualisierung eines Inneren Teams (zum Beratungsbeispiel auf S.)

Dann werden Möglichkeiten der „Teamentwicklung“ im Kontext des Anliegens diskutiert. Der Coach sollte hier immer mit einem Auge auf dem Anliegen, mit dem anderen auf der inneren Dynamik und der Klientin ausgerichtet sein. Eine Veränderung kann nur dann eingeleitet werden, wenn innerliche, gewachsene

Strukturen der Klientin nicht willkürlich verändert werden. Die Fragen, die sich Coach und Klientin dazu stellen müssen lauten: „Was kann, angesichts der bestehenden Struktur geschehen, um eine gewünschte Veränderung zu bewirken? Ist diese Veränderung möglich?“ Das besondere Augenmerk des Coaches gilt dabei den „schwierigen Teammitgliedern“ der Klientin, die den Prozess der Bildung eines kooperativen „Inneren Teams“ behindern. Der Prozess der Beratung gleicht hier einer Verhandlung mit den verschiedenen Rollen der Klientin. Ziel der „Teamentwicklung“ ist es, gemeinsam eine Möglichkeit zur Veränderung zu finden.

Wenn eine oder mehrere Möglichkeiten zur Entwicklung des Inneren Teams gefunden werden, kann die „Teamentwicklung“ in einen Dialog bezüglich „konkreter Schritte“ übergehen. Erst hier sollte gemeinsam nach „Lösungen“ gesucht werden, denn zu früh oder einseitig durch den Coach thematisierte Lösungsvorschläge provozieren oft Widerstände der Klienten, da sie der komplexen Thematik nicht entsprechen oder von den Klienten als vom Coach „diktiert“ empfunden werden. Bei der Diskussion möglicher „konkreter Schritte“ ist es wichtig, dass sich die Klientin nicht auf bestimmte Maßnahmen festlegen muss, sondern Möglichkeiten zur Umsetzung der Teamentwicklung durchspielen kann. Der Coach kann dabei, abhängig von seiner Kenntnis der beruflichen Materie, Anregungen geben. Diese letzte Phase ist umso sinnvoller, je konkreter das Anliegen auf eine bestimmte Situation fokussiert ist.

Ziel dieser dritten Phase, bezogen auf das gesamte Konzept des „Coachings mit dem Inneren Team“, ist eine Reflexion der Selbstklärung durch die Klienten. Die Rolle des Coaches besteht darin Feedback zu geben, Dialogpartner zu sein und den Klienten als Experte für innere und äußere Kommunikationsprozesse zur Verfügung zu stehen. Wichtig dabei ist, dass eine Lösungsorientierung nicht zu früh stattfindet.

Bevor Sie das folgende Beispiel lesen, sollten Sie sich den dreiphasigen Ablauf in der Übersicht (Abb. 5) vergegenwärtigen.

Praxisbeispiel

Den Abschluss meines Artikels bildet ein Protokoll eines Praxisbeispiels zum Coaching mit dem Inneren Team, damit möchte ich das Bild eines Coachingverlaufes möglichst plastisch gestalten. Zum selben Zweck habe ich meinen „Roten Faden“, also meine Gedanken während des Coachings angefügt.

Die Klientin

Ilka ist 36 Jahre alt und Sozialpädagogin. Sie leitet seit 4 Monaten das Team einer Behindertenwohngruppe. Vorher hat sie mehrere Jahre als Leiterin in einer Wohngruppe desselben Trägervereins gearbeitet.

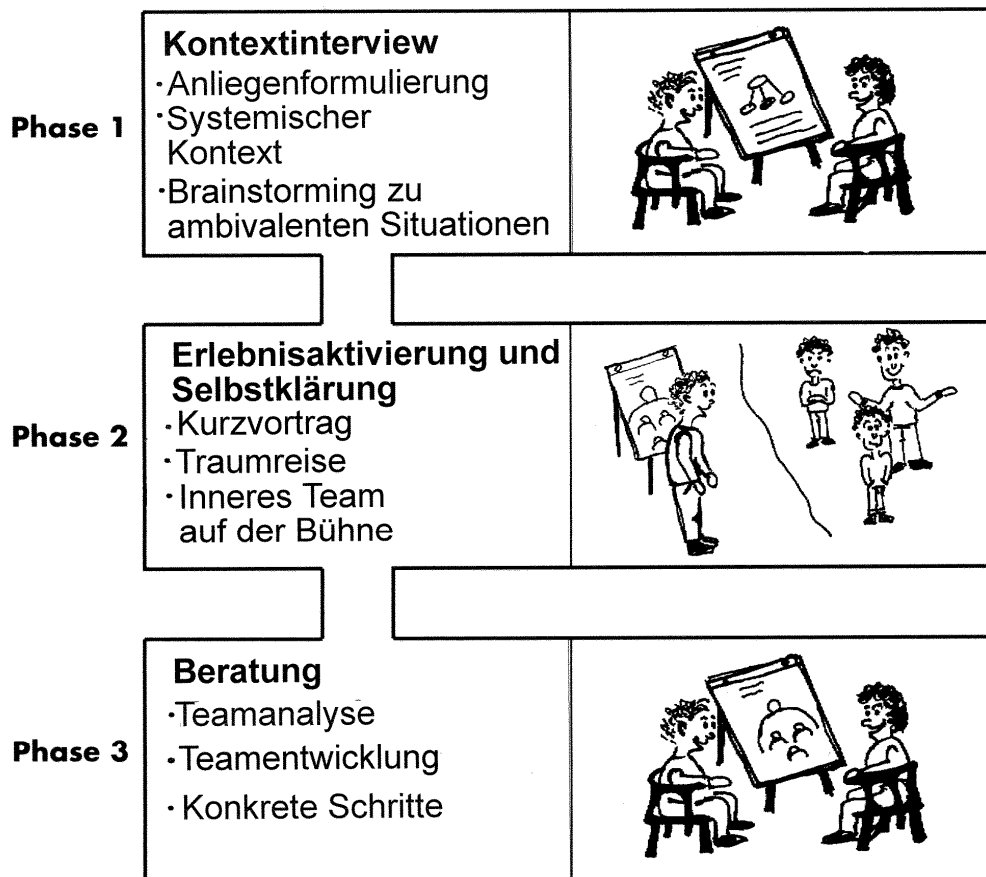


Abb.5: Übersicht über den Ablauf beim Coaching mit dem Inneren Team

Die Wohngruppe, in der Ilka arbeitet, ist eine Einrichtung für geistig behinderte Menschen. Sie ist vor 4 Monaten unter Ilkas Leitung neu gegründet worden. Ilka hat ihr Team selbst zusammengestellt und ist die direkte Vorgesetzte ihrer Kollegen. Zudem stellt sie das Bindeglied zur Geschäftsführung des Trägervereins dar. In der Leitungsfunktion ist sie für die direkte Personalführung und für das pädagogische Konzept der Einrichtung verantwortlich. Neben der Leitungsfunktion arbeitet Ilka im täglichen Betrieb gleichberechtigt mit ihren Kolleginnen in der Pflege der zu Betreuenden. In ihrem Team arbeiten drei Erzieherinnen, ein päd. Helfer, ein Praktikant und eine Hauswirtschaftskraft. Sie ist sehr zufrieden mit ihrer beruflichen Situation und sieht den Aufbau der Wohngruppe als Herausforderung. Sie hat diesen Auftrag aus Interesse an einer Leitungstätigkeit entgegengenommen, weil sie den Wunsch hatte, in einem selbst zusammengestellten Team zu arbeiten. Außerdem findet sie die Arbeit mit der Klientel reizvoll. Ihre Karriereleiter sieht sie als beendet an. Ilka macht auf mich einen gestressten, aber wachen und energischen Eindruck. Sowohl beim Vorgespräch als auch bei der Coachingsitzung kommt sie direkt von der Arbeit.

Das Anliegen

Die Anliegenformulierung mit der Ilka ins Vorgespräch kommt lautet: „*Klärung meiner Rolle im Team*“ und „*Konfliktgespräch mit einer Kollegin*“ Sie gibt dazu an, dass es ihr sehr wichtig ist, ihre Anliegen zu bearbeiten.

Im Vorgespräch berichtet sie, dass alle Mitarbeiter in der Probezeit seien. Es ist ihre Aufgabe zum Ende der Probezeit Gespräche mit ihnen zu führen. Sie möchte in der Sitzung diese Gespräche zum Ende der Probezeit vorbereiten. Diese nimmt sie sehr ernst und möchte ihren Kolleginnen Rückmeldung über ihre Arbeit geben. Sie hat jedoch noch keine Kriterien für diese Rückmeldung herausgearbeitet. Es soll bei diesen Gesprächen zunächst nicht darum gehen, ob jemand übernommen wird oder nicht, sondern höchstens um eine Verlängerung der Probezeit. Ihre Rolle dabei findet sie schwierig, da sie einerseits Leitungskraft ist und andererseits mit einigen ihrer Kolleginnen privat befreundet ist. Zudem hat sie Schwierigkeiten mit einer Kollegin, über die sie sich ärgert. Wir vereinbaren auf diesem Hintergrund folgende Formulierung des Anliegens: Wie kann ich den „richtigen“ Leitungsstil für die Gespräche am Ende der Probezeit auswählen?“

Das Kontextinterview

Zu Beginn der Sitzung bitte ich Ilka, die bei ihrem Anliegen geblieben ist, zunächst einen Überblick über ihr Team zu geben. Das Wesentliche visualisiere ich dabei am Flipchart. (s. Abb. 6: Kontextinterview von Ilka)

Ilka beschreibt zunächst die Zusammensetzung ihres Teams. Dabei fokussiert sie neben den Qualifikationen auf die Zusammenhänge, unter denen die einzelnen Teammitglieder in das Team gekommen sind.

Ilka: „Ich habe vorher mit Mareike zusammengearbeitet und bin auch mit ihr befreundet, wir haben das Team hier zusammen aufgebaut. Mareike hat Josef vorgeschlagen, mit ihm hat sie ebenfalls schon mal gearbeitet. Dann ist da noch Markus, den ich so kannte. Markus hat wiederum Ursula vorgeschlagen, mit der er zusammengearbeitet hat. Das sind die Erzieher. Dann ist da noch Sebastian unser Praktikant, der ist seit Januar fest dabei für ein Jahr. Ariane macht die Hauswirtschaft, sie ist als einzige jeden Tag da und macht morgens auch eine Stunde pädagogische Arbeit.“

Außer Sebastian sind alle in der Probezeit. Ilka erzählt weiter, dass sie in der geplanten Rückmeldung gerne allen gerecht werden will. Es geht ihr darum allen eine Chance zu geben, sich zu verbessern. Die Gespräche werden in zwei Wochen stattfinden. Bis jetzt hat sie kaum Zeit gefunden diese vorzubereiten, da sie wie auch alle ihre Kollegen mit dem Aufbau der Einrichtung sehr beschäftigt gewesen ist. Schwierigkeiten hat sie eigentlich nur mit Ursula. Ilka erlebte mit ihr einige schwierige Situationen, die alte Befürchtungen bei ihr ge-

weckt haben. Sie fühlt sich dabei an Situationen aus ihrem alten Team erinnert. Hier bitte ich Ilka doch einmal ihre Schwierigkeiten mit Ursula und die Geschichten aus dem alten Team zu schildern.

Ilka berichtet, es sei Team üblich, dass einzelne Betreuer jeweils federführend bestimmte Bewohner betreuen. In einer Situation hatte Josef dann aus pädagogischen Gründen einen Bewohner mit Ursula getauscht. Dies war mit Ilka und Mareike abgesprochen, nicht jedoch mit Ursula selbst. Ilka berichtet weiter, dass sie in der folgenden Teamsitzung diesbezüglich bei Ursula eine Verunsicherung festgestellt habe. Da habe sie versucht sich rückzuversichern, ob der Tausch von ihr aus in Ordnung war. Ursula habe sich dazu jedoch nicht geäußert. Ilka erzählt: *„Da habe ich sofort befürchtet, dass sie von jetzt an nichts mehr anspricht, dass sie eine Außenseiterposition bekommt. Ich kam nicht an sie ran.“* Dies habe sie gehemmt weiter in Ursula zu dringen, da sie befürchtet, sie könnte sich dadurch noch weiter zurückziehen.

Ilka schildert darauf, wie Mareike und Ursula in einem Dienst aneinandergeraten sind. Ursula habe sich mit der Begründung, sie sei so schlapp, im Dienst vor den Fernseher gesetzt und dies mehrmals. Mareike habe ihr davon erzählt, sie wollte aber nicht auf diese Information zurückgreifen und Ursula darauf ansprechen, um keine indirekten Kanäle zu öffnen. Wörtlich sagt sie: *„Ich will nicht, dass Ursula zum Sündenbock wird.“*

An dieser Stelle frage ich sie, ob sie denn persönlich auch schon Zusammenstöße mit Ursula gehabt habe und wie sie damit umgegangen sei. Ilka schildert darauf eine Situation, in der sie Ursula mehrmals darauf hingewiesen habe eine Bewohnerakte einzurichten.

„Aber das ist natürlich wieder auf mir hängengeblieben“, fährt sie fort. Sie beschreibt, wie sie zunächst ungeduldig gewesen sei und dann die Aufgabe selbst übernommen habe, da sie die Akte gebraucht habe. *„Nachher war ich wütend, da habe ich gedacht: Na prima, wieder mal auf meine Kosten.“* Hier wird Ilka spürbar energischer. Als ich sie daraufhin frage, ob sie Parallelen zu ihrem alten Team sieht, kommt sie richtig in „Fahrt“. Sie spricht fließender und beschreibt nicht nur, sondern unterstreicht die von ihr berichteten Situationen mit ihrer Gestik. Ilka berichtet, dass sie in ihrem alten Team in ihrer Leitungsposition angegriffen worden sei. Der Streit habe sich daran entzündet, wer ein Anrecht auf welche Fortbildung habe. *„Da gab es dann Zoff, weil ich entschieden hatte, wer wann fahren kann. Ich wurde dann auch persönlich angegriffen, ich war zuerst wütend, habe gedacht, was nehmen die sich raus und so aber dann habe ich gemerkt wie sehr mich das trifft. Da konnte ich nur dicht machen. Ich habe dann über das Thema nicht mehr geredet, das war für mich gestorben. Aber es ging immer wieder los und viel hintenrum. Das hat mich überfordert, das waren knallharte Strukturen. Da hätte ich viel autoritärer sein müssen. Zum Schluss*

habe ich mich dann angezweifelt. Ich habe mich richtig hilflos gefühlt, so als hätte ich keine Chance gehabt auszustiegen. Ich habe zum Schluss bedauert, dass ich mich habe einwickeln lassen.“

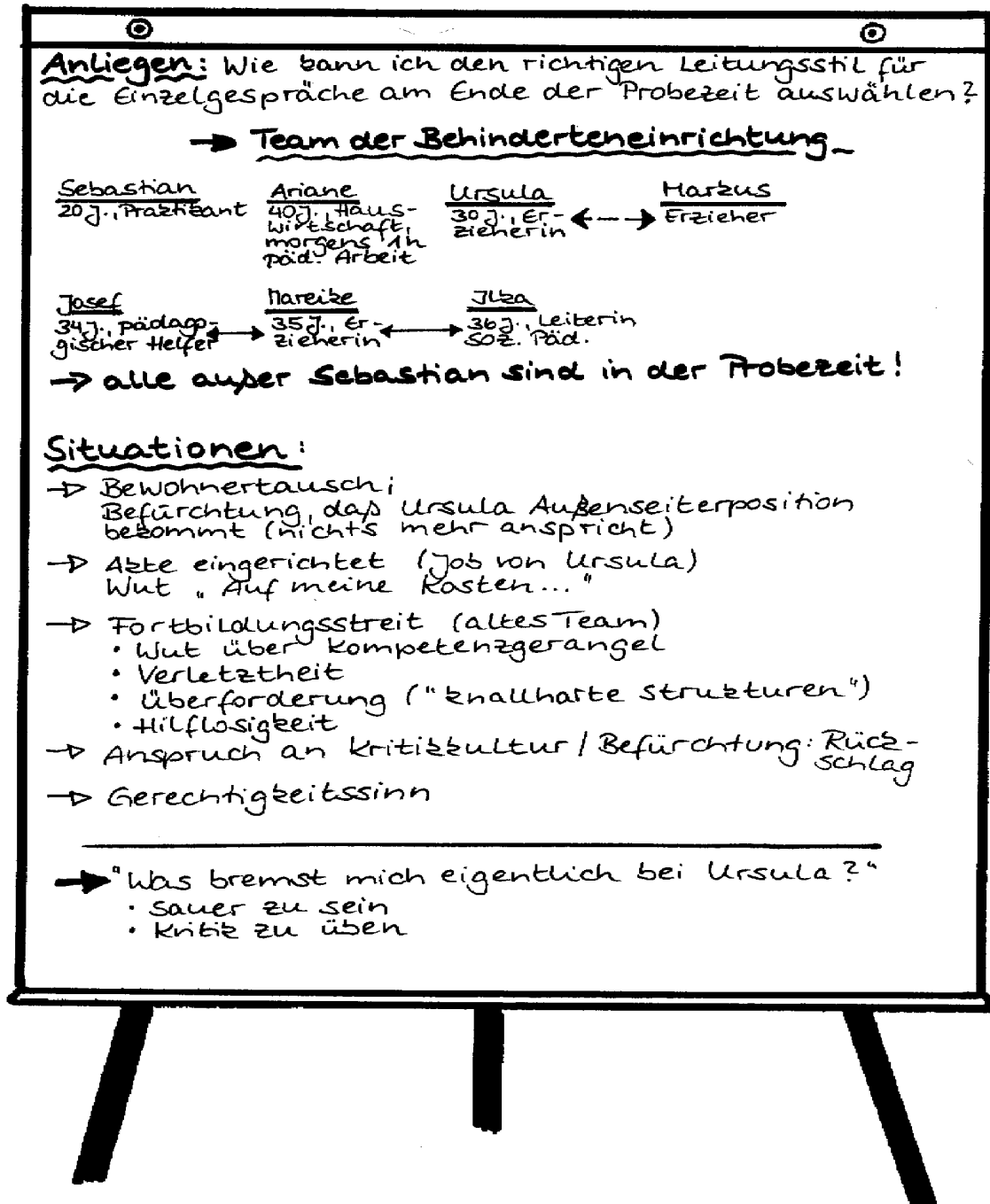


Abb. 6: Visualisierung zum Kontextinterview von Ilka

Ilka erzählt, dass sie sich damals geschworen hat, nicht wieder mit solchen Kolleginnen zu arbeiten. Das sei auch Teil ihrer Motivation gewesen ein neues Team aufzubauen. Es habe ihr dabei gut getan, dass sie von der Geschäftsführung des Vereins mit dem Auftrag dazu betraut worden sei. Jetzt habe sie natürlich Bedenken, dass sich das Ganze wiederholen könne, wenn sie auch jetzt von

Mareike, die dabei gewesen sei, Unterstützung bekomme. Sie betont dabei, dass sie in Ursula Tendenzen ihrer damaligen Kolleginnen sieht.

Ich habe das Gefühl mit meiner Frage nach dem alten Team ein „Fass“ aufgemacht zu haben. Dies teile ich ihr mit und sie bestätigt es mir. Ich frage sie daraufhin, ob sie mit der Situation im alten Team arbeiten möchte. Sie verneint dies, da ja jetzt andere Begleitumstände da seien. Stattdessen einigen wir uns darauf Ilkas Verhältnis zu Ursula genauer unter die Lupe zu nehmen. Ilka formuliert dies in der Frage: *„Was bremst mich eigentlich bei Ursula, sauer zu sein oder Kritik zu üben?“*

Daraufhin bitte ich Ilka, einmal konkret eine Situation zu schildern, in der sie Kritik an Ursula geübt habe. Ilka erinnert sich daraufhin an die Teamsitzung, nachdem Mareike ihr davon berichtet hatte, dass Ursula öfter im Dienst fernsehe und dabei Bewohner vernachlässige. Sie habe sich vor der Sitzung Gedanken gemacht, wie sie das ansprechen könne, obwohl sie davon eigentlich nur indirekt erfahren hatte. *„Ich habe ja einen hohen Anspruch an die Kritikkultur bei uns.“* Als sie es dann tatsächlich angesprochen habe, hätte Ursula aber sofort geblockt. Ilka berichtet: *„Mareike hat zuerst erzählt, dass es sie geärgert hat, wie Ursula da mit den Bewohnern umgeht. Ich bat sie dazu Stellung zu beziehen, insbesondere zum Fernsehen während der Dienstzeit. Sie hat nur gesagt, dass wäre nicht außerhalb des Rahmens des üblichen gewesen und was von ihr erwarten würde: ein Schuldbekennnis oder was.“* Da sei bei ihr sofort die Befürchtung eines Rückschlages aufgekommen. Ilka wollte nicht als Despotin hingestellt zu werden. Sie habe dann von sich aus abgewiegelt. Im Nachhinein habe sich jedoch ihr Gerechtigkeitsinn gemeldet und sie hätte sich geärgert. *„Wenn sich das jeder rausnehmen würde, kämen wir hier nicht weiter.“* Dabei hat Ilka sich dann auch und vor allem darüber geärgert, dass sie mal wieder das Gefühl hatte *„den kürzeren gezogen“* zu haben.

Für die Bühnenarbeit wählen wir die Situation mit der Akte und die Situation, in der Ilka Kritik an Ursula geübt hat, aus. Ich frage Ilka, ob sich für sie das Thema verschoben hat. Sie antwortet mir, dass ihr Umgang mit Ursula etwas Bezeichnendes in ihrem Leitungsstil enthalte. Sie möchte damit weiterarbeiten. Also besprechen wir das weitere Vorgehen an dieser Stelle. Wir beschließen zunächst Ilkas Fragestellung: *„Was bremst mich eigentlich bei Ursula?“* als Leitfrage für die Selbstklärung auf der Bühne zu nutzen. Damit ist das Kontextinterview abgeschlossen. Es hat ca. 40 Minuten gedauert.

Erlebnisaktivierung und Selbstklärung (s. auch Abbildung 4)

Zunächst baue ich die Bühne auf und erläutere das weitere Vorgehen. Dann bitte ich Ilka, sich noch einmal in die Situation mit der Akte und in die Teambesprechung hineinzusetzen. Dazu lasse ich ihr etwas Zeit und frage sie dann, wer sich zuerst in ihr meldet, wenn sie an diese Situationen denkt.

Ilka: *„Zuerst ist da eine, die ich die „Verantwortliche“ nennen möchte“.* Helge: *„OK, bring sie mal auf die Bühne.“* Ilka spielt daraufhin die „Verantwortliche“, die ganz vorne an der Kontaktlinie steht: *„Ich möchte allen gerecht werden. Ich will alles hier unter Kontrolle haben. Bin die Mutter des Teams. Alle sollen hier vernünftig miteinander umgehen.“* Dann folgt die Beschreibung aus der „Ego-Rolle.“ Die Verantwortliche wird von Ilka auch als die Mütterliche bezeichnet. Die „Verantwortliche“ verkörpert, nach außen hin, ihr Leitungsverständnis. Sie fordert von Ilka, alles im Blick zu haben und niemanden auszugrenzen, auch Ursula nicht. Dabei hat sie hohe Ansprüche, wie z.B. den Anspruch, eine vernünftige Kritikultur aufzubauen. Diese Rolle kennt Ilka, wenn sie im Alltag über das Team nachdenkt, besonders in der Vorbereitung von Teamsitzungen ist sie präsent. Ilka füllt diese Rolle auf der Bühne souverän aus. Dies melde ich ihr zurück.

Als nächstes spielt Ilka die „Ehrgeizige“, die leicht zurückgesetzt am Bühnenrand steht. Ilka: *„Dann ist da noch die „Ehrgeizige“, die widerspricht der „Verantwortlichen“ und sagt ich soll nicht soviel Rücksicht nehmen.“* Ilka kommentiert: *„Außerdem sagt die „Ehrgeizige“, dass ich ohne sie nicht erfolgreich wäre.“* Ilka weiter: *„Das ist O-Ton mein Vater. Der wollte mich zu weniger Selbstlosigkeit erziehen und forderte ständig von mir, ich soll erfolgreich und zielbewusst sein.“* Diese Rolle sei immer da, sagt Ilka.

Dann stellt Ilka eine Rolle dar, die sie zunächst die „Schleimige“ nennt. Mein Gesichtsausdruck dazu veranlasst sie mich zu fragen, warum ich denn so gucke? Ich antworte ihr darauf, dass ich überrascht bin, dass sie sich aus der Rolle einen so abwertenden Namen gebe. Darauf überlegt sie und sagt, dass stimme, sie sei noch in der Rolle der „Ehrgeizigen“. Sie benennt die Rolle daraufhin um in die „Nette“. Aus dieser Rolle heraus spricht sie mit der „Ehrgeizigen“. Sie betont dabei, dass sie ihr zustimme. Um Erfolg zu haben, müsse man ein Ziel vor Augen haben, aber man müsse auch lieb und nett sein, sonst kriege man auf die Nase. Die Nette verhindere, dass „zurückgeballert“ wird. Ilka kommentiert dies als ihre typische töchterliche Antwort gegenüber ihrem Vater. *„Das ist meine Strategie, um mich durchzusetzen, ohne mich angreifbar zu machen. Das war da, als ich Ursula zuerst gebeten habe die Akte anzufertigen.“*

Als nächste Rolle stellt Ilka die „Resignierte“ vor. *„Die kommt, wenn ich nicht mehr weiter weiß. So wie mit Ursula, als ich die Akte doch selbst bearbeitet habe oder in der Teamsitzung, wo ich dann nur noch abwiegeln konnte.“*

Ilka zweifelt sich in dieser Rolle selbst als Leiterin an, sie hat das Gefühl den kürzeren zu ziehen. *„Das Gefühl habe ich dann im Nachhinein. Das arbeite ich meistens weg. Darüber kann ich dann kaum reden, dass würde mich noch mehr verunsichern.“*

Sie kommentiert, dass damit noch etwas zusammenhängt, nämlich ihre Verletzlichkeit. Das habe sie in ihrer letzten Supervisionssitzung herausgefunden. Sie setzt sich als die „Verletzliche“ nach ganz hinten auf die Bühne und sagt: *„Ich bin ausgeliefert und zweifle manchmal an mir. Ich kann nur was erreichen, wenn die anderen mitziehen.“* Bei der Darstellung der „Verletzlichen“ ist Ilka sichtlich bewegt. Sie habe versucht die „Verletzliche“ zu zeigen, erklärt sie, aber das falle ihr sehr schwer. Diese Rolle ist Ilka unangenehm. An dieser Stelle hat sie das Gefühl, alle Rollen auf die Bühne gebracht zu haben.

Ich nutze diesen Einschnitt, um sie zu bitten, sich neben mich zu stellen und die Bühne von außen zu betrachten. Als sie wiederholt, dass sie das Gefühl hat alles dargestellt zu haben, sage ich ihr, dass ich noch einen Impuls herausgehört habe. Ilka fragt mich daraufhin, welchen Impuls ich denn meine. Ich spreche sie daraufhin auf ihre Frage aus dem Brainstorming an, was sie bremse, bei Ursula sauer zu sein. Anschließend frage ich, ob sie die Wut irgendwo sehen könnte. Sie ist daraufhin zunächst sichtlich erschreckt und sagt: *„Oh mein Gott, das ist typisch für mich die Wut einfach zu ‚vergessen‘.“* Sie stellt sich dann, als „Wütende“ neben der „Verletzlichen“, ganz hinten auf der Bühne auf und sagt: *„Was habe ich bloß mit mir machen lassen!“*. Dies wiederholt sie mehrmals und wird dabei lauter. Diese Rolle rutsche ihr immer wieder weg, kommentiert sie. Wenn sie so sei würde sie Ursula am liebsten die Meinung sagen. Sie findet Ursulas Verhalten dann ungerecht. Aber das kenne sie nur, wenn sie alleine sei und bei sich Zuhause. Sonst erlaube sie sich das nicht.

Ilka fällt dazu noch eine Rolle ein. Diese platziert sie neben der „Wütenden“ und nennt sie die „Ausgepowerte“. In der Rolle der „Ausgepowerten“ sagt sie, sie könne bald nicht mehr und bräuchte eine Pause. Das würde den anderen im Team ebenso gehen und sie hätte Mitleid mit ihnen. Sie habe (als „Verantwortliche“) kein Recht, sie weiter zu scheuchen.

Damit beenden wir die Bühnenarbeit. Nachdem ich Ilka gebeten habe, das Bild einen Moment auf sich wirken zu lassen, räumt sie die Bühne ab. Insgesamt hat diese Phase ca. 50 Minuten gedauert.

Der „innere Dialog“ im Überblick (s. auch Abbildung 4)

	Name	Typische Aussagen	Darstellung	Symbole
1	Die Verantwortliche	<i>„Alles soll rund sein. Ich möchte allen gerecht werden. Ich will alles hier unter Kontrolle haben. Bin die Mutter des Teams. Alle sollen hier vernünftig miteinander umgehen. Hier soll keiner ausgegrenzt werden, auch Ursula nicht.“</i>	Stehend, an der Kontaktlinie, in der Bühnenmitte. Spricht mit fester Stimme zu sich selbst.	Kerze
2	Die Ehrgeizige	<i>„Das Ziel ist wichtig, nicht der Weg. Ohne mich kann Ilka nicht als Leitung funktionieren. Wenn Du was erreichen willst, dann musst Du Dich durchsetzen. Sei klar und erfolgreich.“</i>	Stehend, am Bühnenrand. Leicht zurückgesetzt. Spricht energisch nach vorne, zur Verantwortlichen.	Anzugjacke, Schlips
3	Die Nette / Die Schleimige	<i>„Ja, aber Du musst auch lieb und nett sein, sonst kriegst Du für Deine Haltung auf die Nase. Ich verhindere, dass zurückgeballert wird.“</i>	Stehend, an der Kontaktlinie. Vor der Ehrgeizigen. Spricht den ersten Satz zu ihr, dann nach vorne.	Weste
4	Die Resignierte	<i>„Ich habe mal wieder den kürzeren gezogen. Schande, Schande. Am besten ich mache weiter wie bisher und rede nicht drüber.“</i>	Stehend in der Mitte der Bühne, neben der Ehrgeizigen, spricht leise nach vorne. (zur Verantwortlichen, zur Netten und zur Ehrgeizigen)	Sonnenbrille
5	Die Verletzliche	<i>„Ich bin ausgeliefert. Als Leiterin ziehe ich mich manchmal in Zweifel. Es tut mir weh, wenn ich mich anstrengende und von der anderen Seite kommt nichts. Ich kann nur was erreichen, wenn die anderen mitziehen. Ilka hat in der Supervision besprochen, dass sie mich zeigen will.“</i>	Sitzend (im Schneidersitz), hinten am Bühnenrand. Spricht nach vorne, leise und resigniert. (Ilka ist den Tränen nah, sie schluckt mehrmals)	Weißes Hemd
6	Die Wütende	<i>„Was habe ich bloß mit mir machen lassen? Das ist ungerecht und unfair! Ich reiße mir hier den Arsch auf und keiner dankt mir. Am liebsten würde ich Ursula mal so richtig die Meinung sagen.“</i>	Sitzend (auf den Knien), hinten in der Mitte. Spricht nach vorne, zuerst verhalten, dann lauter.	Rotes Tuch
7	Die Ausgewertete	<i>„Ich werde nicht ernst genommen. Ich kann bald nicht mehr. Ich brauche eine Pause. Den anderen geht es ja genauso. Ich habe Mitleid mit ihnen. Ich habe kein Recht meine Ansprüche auf sie auszudehnen“</i>	Sitzend, hinten am Bühnenrand. Spricht leise zu sich selbst.	Dicker Wollpullover

Die Beratung

Anhand der Leitfrage, „Was fällt mir bei meinem Team auf?“ fassen wir das Geschehen auf der Bühne zusammen und versuchen die wesentlichen Punkte herauszufiltern. Ich schreibe stichwortartig mit und skizziere Dynamiken auf dem Flipchart (s. Abb.4: Visualisierung des Inneren Teams von Ilka)

Zunächst gibt Ilka ihren Eindruck wieder: *„Mein Vorderteam besteht nur aus der Netten und der Verantwortlichen, dass was sich dahinter abspielt ist für meine Kollegen nicht sichtbar.“* Weiter sagt sie sie habe den Eindruck, die „Resignierte“ „enthalte“ die drei hinteren Teammitglieder. Dadurch, dass die „Resignierte“ stumm sei, würde verhindert, dass sich diese äußern könnten.

Mein Eindruck ist, dass das ganze Team von der „Verantwortlichen“ und der „Ehrgeizigen“ dominiert wird. Diese gegensätzlichen Ansprüche bringen auch die „Resignierte“ zum Verstummen. Den Eindruck habe ich gewonnen als Ilka die „Resignierte“ gespielt hat und in der Rolle *„Schande, Schande“*, als Ausdruck ihrer Befindlichkeit verwendete.

Als ich diesen Eindruck wiedergebe, nickt Ilka und bestätigt. Sie sagt: *„Ja die Wut ist stumm, irgendwie sind die hinten alle stumm, aber die Wut ist auch noch durch so etwas wie einen „Vorhang“ verdeckt, nur wenn der geöffnet wird, kann die Wut raus.“* Ich frage sie, warum das so sei. Sie schweigt kurz und sagt dann: *„Wenn ich sie sprechen lassen würde, dann wäre ich ungerecht, das lässt die Verantwortliche nicht zu und die Nette auch nicht, die hat sofort Angst vor einem Rückschlag. Vor allem die Ehrgeizige bewirkt allerdings, dass ich irgendetwas zeige, dass als Schwäche interpretiert werden könnte, die blockt alles ab. Dann sage ich lieber gar nichts, sonst ärgere ich mich nachher nur.“* Eigentlich könne sie nur die „Ausgepowerte“ gelegentlich zeigen, die sei durch ihre Arbeit „legitimiert“. Jetzt sei ihr klar, wieso sie keine Wut zeigen könnte und warum ihr Vorsatz ihre Verletzlichkeit zu zeigen nicht geklappt hätte. An dieser Stelle wird Ilka nachdenklich und ruhig. Ich sage erst mal nichts mehr und wir betrachten das Bild.

Nach einigen Minuten frage ich Ilka, wie sie denn das „innere Redeverbot“ aufheben könnte. Darauf sagt sie: *„Dazu müsste ich mich erstmal dazu bringen die Ehrgeizige, offener zu zeigen. Du hast schon recht, der Ehrgeiz blockiert, dass ich meine Schwächen zeige.“* Ich frage nach, wie denn ihrer Meinung nach das Zeigen des Ehrgeizes und das Zeigen der Schwächen zusammenhängen. Ilka dazu: *„Na ja, die ganze Energie, die da nicht raus kann richtet, sich nach innen und macht alles andere mundtot. Nur wenn ich das irgendwie rauslassen kann, wird sich da was ändern.“*

Im weiteren Gespräch wird deutlich, dass die „Nette“ und die „Verantwortliche“ verhindern, dass Ilka die „Ehrgeizige“ zeigt, die dann ihre Energie nach innen wendet. Ilka dazu: *„Das ist mir fast etwas unheimlich, das ist ja wie bei uns Zuhause, wenn mein Vater mal Klartext mit uns redete, drehte meine Mutter es so lange rum bis es niemandem mehr weh tat. Das hat mich als Kind völlig überfordert. Da gab es dann zwei verschiedene Wahrheiten. Die trage ich jetzt noch mit mir rum.“* (Anm.: In Gestalt der „Verantwortlichen“ und der „Ehrgeizigen“).

Wir nehmen an dieser Stelle den Faden wieder auf, wie Ilka denn die Ehrgeizige nach außen hin besser zeigen kann. Deshalb frage ich Ilka, wie das denn konkret geschehen könne, in den Rückmeldegesprächen die „Ehrgeizige“ mal zu zeigen: *„Kannst Du sie mit der Verantwortlichen und mit der Netten an einen Verhandlungstisch bringen?“*. Sie sagt darauf: *„Das müsste ich gut planen, ich glaube, zuerst müsste ich mir mal für jeden Rückmeldepunkte überlegen, da wäre die Ehrgeizige ganz gut. Dann müssten die Nette und die Verantwortliche noch mal über die Art der Rückmeldung „debattieren“. Die Gefahr ist natürlich, dass alles was ich mir überlegt habe dadurch wieder verwässert wird. Insgesamt muss ich das Ganze erstmal sacken lassen, dass ist schon ganz schön viel zum Nachdenken.“*

Zum Abschluss bitte ich Ilka, Stellung zu beziehen, was sie aus der Sitzung mitgenommen hat. Dazu sagt sie: *„Die Ehrgeizige möchte ich generell sichtbarer machen. Ich glaube aber, es wäre kein guter Anfang, dies mit Ursula zu machen. Insgesamt täte sie mir aber in meiner Leitungsrolle gut, da werde ich klarer und vielleicht fühle ich mich dann nicht mehr so „schleimig“. Mareike könnte mir dabei helfen das umzusetzen, wenn ich ihr erkläre worum es geht. Zu ihr habe ich Vertrauen, und ihr kann ich mehr von mir zeigen, als ich es vor dem gesamten Team könnte.“*

Damit beenden wir die Beratung. Sie hat ca. 30 Minuten gedauert. Die gesamte Coachingsitzung hat 2 Stunden gedauert.

Anmerkungen zur Coachingsitzung

In der ersten Phase waren die Wut von Ilka und die Frage danach, was sie eigentlich bremst, diese Wut zu zeigen, mein roter Faden. Dieser „Faden“ geriet in der Bühnenarbeit zunächst etwas in Vergessenheit. Ilka wiederholte das, was sie in der Auseinandersetzung mit Ursula auch erlebt hatte: In der konkreten Situation hatte sie keinen Zugang zu ihrer Wut. Als die Wut dann in der Überprüfungsphase auftauchte, war sie hauptsächlich gegen Ilka selbst gerichtet: *„Was habe ich bloß mit mir machen lassen?“*.

Dieses Auftreten der Wut und die Darstellung der „Resignierten“, führte mich zum nächsten roten Faden: Ilka ist von den konkurrierenden Ansprüchen der

„Verantwortlichen“ und der „Ehrgeizigen“ überfordert. Dies löst bei ihr eine Handlungsunfähigkeit aus, die verhindert, dass sie ein anderes Verhalten als das der „Netten“ oder der „Verantwortlichen“ zeigt. Erkennbar wird eine Dynamik, die Energie der „Ehrgeizigen“ durch den Konflikt mit der „Verantwortlichen“ nach innen zu leiten und die übrigen Rollen und Handlungsimpulse dadurch zu behindern. Ilka entwertet sich durch den Ehrgeiz selbst, da sie die Ansprüche nicht erfüllt, die dieser Teil von ihr an sie stellt. Die Beratung ging dann, von Ilkas Impuls geleitet, in die Richtung, ihren Ehrgeiz offener zu zeigen und ihn einzusetzen, um die Selbstentwertung zu stoppen.

Den Ehrgeiz will sie als Ressource einsetzen, um selbstsicherer und klarer aufzutreten. Die konkreten Schritte dazu konnten nur noch angerissen werden. Die Selbstklärung hat Ilka viel Kraft gekostet, vor allem die Erkenntnis, dass sie ihre Wut selbst blockiert, musste zunächst einmal sacken.

In diesem Fall gab es eine Abweichung vom typischen Verlauf des Coachings: Die Beratungsphase war nach der ersten Leitfrage nicht mehr so klar strukturiert. Dies erschien mir angesichts des Verlaufes des Gespräches allerdings angemessen, da die eigentliche Klärung erst in der Beratung stattfand. Auf der Bühne hat sich Ilka typischerweise von „vorne“ nach „hinten“ durchgearbeitet. Auch die Besetzung der Rollenkategorien war typisch: die „Nette“ als „soziale Rolle“, die ausdrückt, wie Ilka von den anderen gesehen wird. Die „Verantwortliche“ in einer Zwitterrolle zwischen „sozialer Rolle“ und „Anspruch“ und die „Ehrgeizige“ als Anspruch, der sich hinter der „Netten“ verbirgt. Die Resignierte war Ausdruck der Blockade und die übrigen Rollen drückten ihre eigene Bedürftigkeit und ihrer Emotionalität aus.

Den Kontakt empfand ich als tragfähig für den Prozess. An einem Punkt war ich allerdings sehr irritiert: und zwar als Ilka die „Nette“ zunächst als „Schleimige“ bezeichnete. Auf diese Irritation sprach sie mich auch sofort an. Bezeichnenderweise befand Ilka sich zu dem Zeitpunkt noch in der Rolle der „Ehrgeizigen“. Aus dieser Perspektive wurde für einen Moment die Abwertung der „Netten“ durch die „Ehrgeizige“ spürbar. Als ich Ilka meine Verwunderung über diese Abwertung erklärte, wählte sie jedoch sofort einen anderen Namen.

Rückmeldungen aus dem Abschlussfragebogen

(Hier sind nur die Kommentare aufgeführt, die Ilkas Erleben der Sitzung betreffen.)

Frage: Hat sich für Dich, im Bezug auf Dein Anliegen innerlich etwas geklärt? Wenn ja, was hat sich geklärt, wie ist es dazu gekommen?

„Ja, durch die Bühnenarbeit kann ich mein Verhalten, besser im Zusammenhang sehen. Ich hoffe eigene Fallen leichter einordnen zu können. Ich weiß um meine Schwächen und Stärken besser Bescheid. Das mit der Wut muss ich erst mal

verdauen. Es wurde mir in der Beratung klar, dass ich die Wut und die Verletzlichkeit erstmal nicht zeigen kann, solange der Ehrgeiz nach innen wirkt.“

Frage: Siehst Du jetzt Deine Rolle (im Team / in der Organisation) anders?

„Eher ja, ich fühle mich nicht mehr so alleine. Ich kann mir Hilfe holen, von außen (Mareike). Meine „Leitungsrolle“ sehe ich in einem anderen Licht. Ich habe gemerkt, dass ganz viel von mir nicht sichtbar ist. Dadurch werde ich selbst schlecht einschätzbar. Ich glaube das liegt daran, dass ich die „Ehrgeizige“ hinter der „Netten“ verstecke und mich dann mit den Folgen rumschlagen muss.“

Frage: Wie brisant war die Arbeit am Inneren Team für Dich? Was genau war daran brisant für Dich?

„War eher brisant. Die Arbeit mit der Wut, dem Ehrgeiz und der Verletzlichkeit. Das kann ich auch auf der Bühne nicht gut zeigen.“

Kommentar zu Kontakt und Konfrontation:

„Irritation meinerseits kam durch eine Reaktion von Dir auf die Schleimige/Nette. Ansonsten war der Kontakt gut, besonders die Fokussierung auf der Bühne durch das Nachfragen bei der Ehrgeizigen. Konfrontation mit der Überforderung durch die Verantwortliche und die Ehrgeizige am Ende war zentral. Das hat einen Punkt getroffen.“

Kommentar zur Strukturierung:

„OK“

Frage: Glaubst Du, die Beratung hat einen entscheidenden Vorteil vor einem Alltagsgespräch zum Thema? Wenn ja, was macht aus Deiner Sicht diesen Vorteil aus?

„Die Bühnenarbeit, die Visualisierung und die Fokussierung durch die Fragen zu den Spielern.“

Stärken und Schwächen der Methode

In der Erprobung des „Coachings mit dem Inneren Team“ haben sich Vorbedingungen für die Anwendung sowie Stärken und Schwächen der Methode deutlich gezeigt. Für eine detailliertere Beschreibung möchte ich hier auf meine Diplomarbeit verweisen. Im Folgenden will ich jedoch die maßgeblichen Punkte in Kurzform skizzieren.

Als wesentliche Vorbedingung für eine Coachingsitzung hat sich die Bereitschaft der Klienten, sich auf die Selbsterfahrungsaspekte der Methode einzulassen, erwiesen. Des Weiteren ist auf Seiten des Coaches eine klare Eingrenzung

des zu bearbeitenden Anliegens zu beachten. Beide Punkte sollten möglichst bereits im Vorgespräch, angesprochen, bzw. durchgeführt werden.

Die *Stärken* des „Coachings mit dem Inneren Team“ liegen in der Kombination von bühnenorientierter Erlebnisaktivierung und dem präzisen Ausdruck der an dem „inneren Konflikt“ beteiligten internalisierten Rollen. Es hat sich gezeigt, dass die Erlebnisaktivierung in Kombination mit der Beratung über die Coachingsitzung hinaus „wirkt“. Diese Wirkung, wurde von meinen Klienten in Form einer Steigerung des Selbstbewusstseins und einer größeren Offenheit im zwischenmenschlichen Kontakt beschrieben. Meine Vermutung hierzu ist, dass die Klärung der inneren Konflikte den Klienten einen Rückgriff auf bisher gebundene Ressourcen, im Sinne eines besseren Zuganges zum eigenen Rollenrepertoire, ermöglicht. Der präzise Ausdruck der Rollen ermöglicht es, diese in einem längeren Coachingprozess zu verwenden, soweit die Problemsituation weitgehend ähnlich bleibt.

Weiterhin wurde von meinen Klienten die Lösungsorientierung des „Coachings mit dem Inneren Team“ in Bezug auf das konkrete Anliegen betont. Dabei wurden von meinen Klienten zwei Wege der Umsetzung von geplanten Entwicklungsschritten beschrieben: zum ersten die Umsetzung von in der Coachingsitzung besprochenen „konkreten Schritten“, also geplanten Maßnahmen. Zum zweiten wurde die Imagination von Rollen aus der Bühnenarbeit später in der Problemsituation eingesetzt, um flexibel auf komplexe Umstände reagieren zu können.

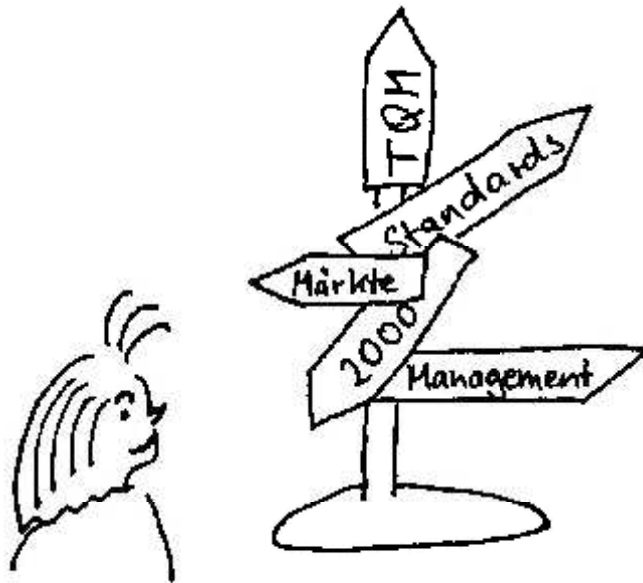
Als *Schwäche* hat sich für mich die mit ca. 1,5 - 2 Stunden lange Dauer eines nach den Regeln der Kunst durchgeführten „Coachings mit dem Inneren Team“ erwiesen. Deshalb empfehle ich jedem Anwender die „Vollversion“ nur als Einstieg in einen umfassenden Coachingprozess zu verwenden. Für eine reine Selbstklärung oder Entscheidungshilfe lässt sich die Dauer verkürzen. Eine Möglichkeit der Verkürzung ist zum Beispiel in Phase 2 den Kurzvortrag zum Inneren Team wegzulassen. Falls Anwender mögliche Veränderungen ausführen und damit positive Erfahrungen machen, würde ich mich über eine Rückmeldung freuen.

Literatur

- Bayer, H.: Coaching Kompetenz: Persönlichkeit und Führungspsychologie. München/Basel: Reinhardt 1995
- Keller, P.: Der Trainer als Coach. In: Wirtschaft und Weiterbildung 1997 (2) S.14-18
- Leutz, G.: Psychodrama: Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg/New York/London/Paris/Tokyo: Springer 1974

- Zeintlinger, K. E.: Analyse, Präzisierung und Reformulierung der Aussagen zur Psychodramatischen Therapie nach J.L. Moreno. Dissertation, Salzburg: Universität, Naturwissenschaftlichen Fakultät. In: Scenario 1996 (Neuaufgabe)
- Seeger, U.: Die Figuren der Interpsyche. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 1983, S. 120-132
- Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden 3 – Die innere Pluralität. Reinbek: Rowohlt 1998
- Schulz von Thun, F.: Praxisberatung in Gruppen. Weinheim/Basel: Beltz 1996
- Steven, J. O.: Die Kunst der Wahrnehmung - Übungen der Gestalttherapie, München: Kaiser 1975
- Tönsing, H.: Coaching mit dem Inneren Team. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Hamburg: Universität, Fachbereich Psychologie 1997

QUALITÄTSENTWICKLUNG IN SOZIALEN EINRICHTUNGEN

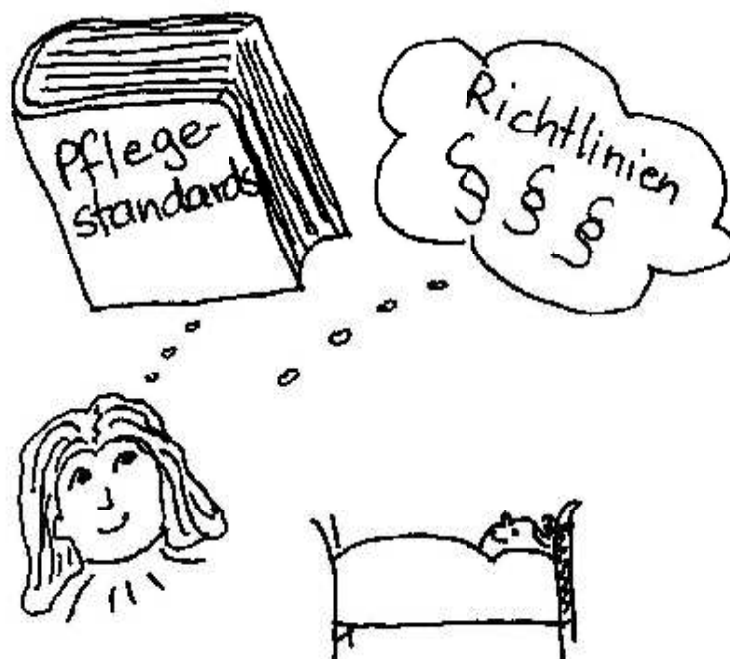


Begriffe, die das Wort „Qualität“ beinhalten, wie Qualitätssicherung, Qualitätszirkel, Prozessqualität, Qualitätsmanagement u.a., sind modern. Sowohl in Fachzeitschriften als auch in der Tagespresse, im Fernsehen und in anderen Medien wird vermittelt, dass an der Qualitätssicherung kein Weg vorbeiführt. Zum einen ist der Trend zu beobachten, der eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema Qualität fordert, wie in Abhandlungen mit

Titeln wie „Gewinnen mit der Norm“ oder „Mit Qualitätssicherung die Märkte erobern“ zu lesen ist. Zum anderen trifft man auf Skepsis und kritische Bedenken auf allen Ebenen, vom Hausmeister bis zum Chef. Häufig hört man „das kostet nur einen Haufen Geld und bringt doch nichts“, oder „schon wieder das Thema Qualität, als ob ich es nicht wüsste!“. Hierauf muss man sich einstellen, wenn man als Organisationsentwickler in Unternehmen und sozialen Einrichtungen tätig ist.

Wie sich Betroffene in diesem Dschungel von Ansprüchen, Vermutungen und Befürchtungen zurechtfinden können, beschreibe ich anhand einiger Beispiele

aufgrund meiner Erfahrungen als Organisationsentwicklerin in sozialen Einrichtungen.



Rechtliche Vorgaben und ihre Auswirkungen

„Das ist bei uns alles ganz anders, wir haben es ja nicht mit einem Produkt zu tun sondern mit Menschen“. So oder ähnlich klingt es, hört man betroffenen Mitarbeitern von OE-Maßnahmen in Krankenhäusern und Pflegeein-

richtungen zu. Fakt ist: In Deutschland wurde erstmals 1988 durch das Gesundheitsstrukturgesetz im Sozialgesetzbuch V bundesweit geregelt, dass die Leistungsanbieter im Gesundheitswesen (Krankenhäuser, Altenheime, Sozialstationen) für die Sicherung der Qualität verantwortlich sind. Die einzelnen Leistungserbringer haben danach eine „bedarfsgerechte, regelmäßige und neueste Kenntnisse einbeziehende Versorgung der Patienten zu gewährleisten“ (Schöniger 1991, S. 397). Eine Folge daraus ist, dass das Gesundheitsstrukturgesetz vorsieht, dass für gleichartige Leistungen gleiche Preise zu zahlen sind. Dieser Leistungs- und Qualitätswettbewerb stärkt folglich diejenigen Einrichtungen, die diese Leistungen besonders gut erbringen können (vgl. Abschlussbericht 1994, S. 4f).

Was heißt das konkret für soziale Einrichtungen? Es bedeutet zweierlei: Zum einen können Kunden „am Markt“ zukünftig Einrichtungen miteinander vergleichen, wofür es Richtlinien, Standards und Kriterien geben muss, an denen sie sich orientieren können.

Und Kunden werden - bei gleichem Preis - diejenige Einrichtung bevorzugen, die eine „bessere“ Leistung erbringt; die mehr Qualität bietet. Zum anderen bedeutet es für die Mitarbeiter der Einrichtungen, dass sie gefordert sind, sich mit Rechtsvorschriften und Vorgaben auseinanderzusetzen und zu erfüllen, die sie nicht selbst entwickelt haben. Qualitätsentwicklung führt bei den betroffenen Mitarbeitern zu lästigen, zeitaufwendigen, vielleicht sogar für sie bedrohlichen, auf jeden Fall zu zusätzlichen Aufgaben zum Arbeitsalltag. Diese Aspekte müssen berücksichtigt werden, wenn man als Organisationsentwickler einen Prozess zur Qualitätsentwicklung begleitet.

Verschiedene Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung

Entwicklung von „Qualität“ setzt voraus, dass sie zunächst begrifflich definiert wird, deshalb hierzu ein kleiner Exkurs. Nach Donabedian, einem amerikanischen Arzt und Sozialwissenschaftler, ist „Qualität der Grad der Übereinstimmung zwischen den Zielen des Gesundheitswesens und der wirklich geleisteten Pflege. Qualität der Krankenpflege ist die Übereinstimmung zwischen der wirklichen Pflege und den zuvor dafür formulierten Standards und Kriterien.“ (Donabedian, zit. n. Giebing 1991, S. 2).

Donabedian definierte 1968 ein Modell, das drei verschiedene Qualitätsdimensionen aufzeigt. Es bezieht sich auf eine Unterteilung in Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität. Diese Unterscheidung erlaubt eine differenzierte Beschreibung von Qualität.

Dabei versteht Donabedian unter *Strukturqualität* die Rahmenbedingungen, die zur Durchführung der Pflegeleistungen erforderlich sind. Diese beinhalten z.B.

die Besetzung der Stellen, die räumliche und sachliche Ausstattung, Pflegematerialien und Aus-, Fort- und Weiterbildungsbedingungen.

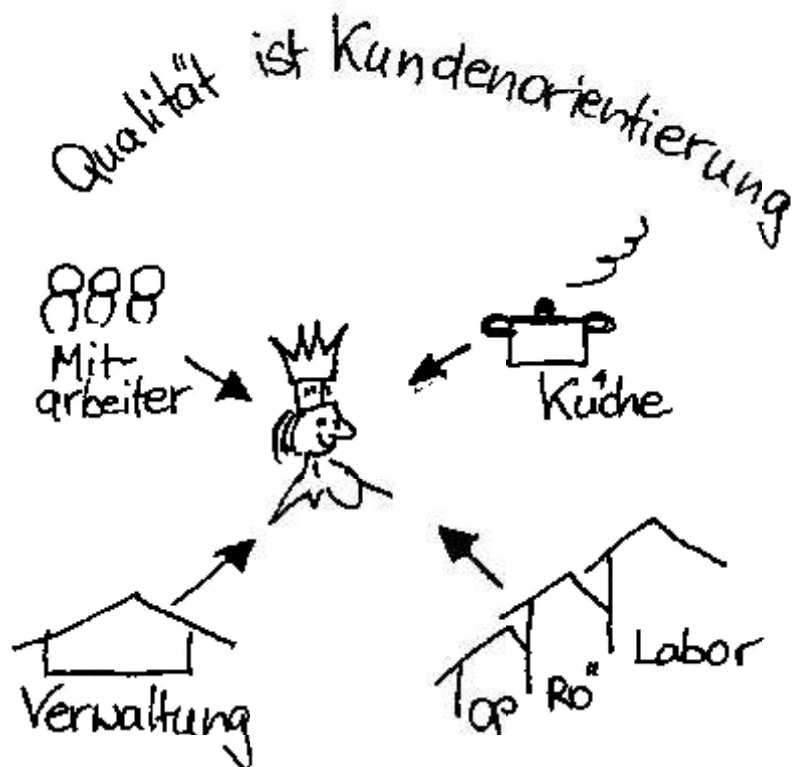
Prozessqualität kennzeichnet nach Donabedian die Art und den Umfang der pflegerischen Arbeit. Die anzustrebende Pflegequalität wird in Form von Pflegestandards festgelegt. Diese beschreiben die eigentlichen pflegerischen Handlungen, die notwendig sind, um ein bestimmtes festgelegtes Ziel erreichen zu können.

Die *Ergebnisqualität* beschreibt lt. Donabedian den Gesundheits- und Zufriedenheitszustand der Patienten bzw. Bewohner. Das Ergebnis ist also der Maßstab für die pflegerischen Leistungen.

Diese Qualitätsdimensionen beeinflussen sich gegenseitig. So kann z.B. davon ausgegangen werden, dass eine hohe Struktur- und Prozessqualität Auswirkungen auf die Ergebnisqualität hat. Für alle drei Dimensionen müssen Standards mit Kriterien formuliert werden. So kann das jeweilige Ziel anhand der betreffenden Standards mit dem tatsächlich Erreichten verglichen werden.

Will man die Qualität in einem Krankenhaus oder Pflegeheim verbessern, so ist es notwendig, neben anderen die Qualität sichernden Maßnahmen sowohl Struktur- als auch Prozess- und Ergebnisstandards zu entwickeln und zu sichern. Hier setze ich den Schwerpunkt auf die Pflegestandards, die den wesentlichen Teil der Prozessqualität ausmachen. Dabei muss unterschieden werden zwischen der Qualitätsentwicklung und der Qualitätssicherung. Die Qualität der Pflege kann verbessert werden durch das Einführen von Maßnahmen wie Pflegedokumentation, Pflegeanamnese, Pflegestandards, Qualifizierung der Mitarbeiter u.a.. Aber auch damit ist noch nicht garantiert, dass diese Maßnahmen auch angewandt werden und damit gesichert sind.

Kennzeichnend für ein neues Begriffsverständnis erscheint mir die Definition „Qualität ist Kundenorientierung“. Sie wurde von den Mitarbeitern eines Altenheims in einer



Teamentwicklungssitzung erarbeitet. Die Definition ist einfach, knapp und aussagekräftig. Dieses Begriffsverständnis zeigt, dass die „Kunden“ zukünftig mitbestimmen und mitentscheiden sollen, was für sie Qualität bedeutet. Dabei können Kunden neben den Bewohnern und Pflegebedürftigen auch ihre Angehörigen, eine niedergelassener Arzt, eine Krankenkasse oder sogar die Bevölkerung im Einzugsgebiet der betreffenden Sozialeinrichtung sein. Außerdem können die Qualität und die dazugehörigen Standards unterschiedliche Aspekte betreffen, z.B.

- die medizinische Versorgung,
- die Anwesenheit von Ärzten,
- die Pflege und Betreuung,
- das Pflegeleitbild,
- die Pflegeprozessmethode,
- die Fortbildungsangebote,
- die Cafeteria / Küche / Verpflegung,
- das eigene Zimmer,
- das eigene Bad / TV.

Mit anderen Worten: Es bedeutet einen Unterschied, ob ich als Kunde eine Einrichtung suche, in der ich meine Gallensteine fachlich kompetent und operativ auf dem neuesten Stand mit entsprechender pflegerischer und intensivmedizinischer Nachbetreuung entfernen lassen möchte, oder ob ich einen Platz in einem Altenheim für meinen dement gewordenen Großvater suche, wobei es mir primär auf eine menschlich wertschätzende und warmherzige Betreuung ankommt.

Deshalb ist es wichtig für eine Einrichtung, eine eigene Definition von Qualität vorzunehmen und dabei den Anspruch ihrer jeweiligen Kunden zu ermitteln und zu berücksichtigen. Und als Folge daraus, eigene Standards und Richtlinien zu entwickeln, die dann nicht nur als „Hochglanzpapier“ im Regal stehen, sondern lebendig umzusetzen und einzuhalten sind. Dabei ist es nach meinen praktischen Erfahrungen wichtiger, die Pflegestandards tendenziell auf einem weniger hohen Niveau als in der beschriebenen Literatur anzusetzen, sie dafür aber praktisch für alle Mitarbeiter umsetzbar zu gestalten. Diesen Prozess der Qualitätsentwicklung zu strukturieren und zu begleiten, stellt eine wesentliche Aufgabe von Organisationsentwicklern dar.

Umsetzung von Standards

Man kann sagen, dass die Umsetzung von Standards ein „heißes Eisen“ in der Organisationsentwicklung ist. Die konkrete messbare Beschreibung von zwischenmenschlichen Handlungen in der Pflege, des Lehrens und der Kommunikation trifft sensible Punkte. Qualitätsstandards stoßen besonders oft bei ihrer Umsetzung auf offene oder unterschwellige Ablehnung und zwar quer durch al-

le Hierarchien. Sie werden nicht nur mit Kontrolle gleichgesetzt, sondern vor allem auch als weltfremder Versuch erlebt, menschliche Beziehungen und zwischenmenschliche Kommunikation auf Kosten der Individualität in unmenschlicher Weise zu vereinheitlichen. Es ist kein Wunder, wenn dieser Bereich in der Literatur zur Organisationsentwicklung ein Schattendasein führt.

Der vorliegende Beitrag soll ein erster Schritt sein zu einem empirisch gesicherten Konzept der Umsetzung von Qualitätsstandards. Es geht an dieser Stelle also nicht primär um ihre Entwicklung. Vielmehr setze ich im Folgenden voraus, dass unter Mitwirkung von Experten, Führungskräften und Mitarbeitern messbare, realistische und den Zielen der Organisation entsprechende Qualitätsstandards bereits zuvor entwickelt wurden. Wie soll man sie nun in die Praxis umsetzen?

Ein Beispiel aus einem Altenheim

In einem Altenheim im norddeutschen Raum grübelten der Geschäftsführer und die Heimleitung seit einiger Zeit darüber, wie sie ihr „Projekt Altenheim“ erfolgreich in die Zukunft steuern könnten. Sie entschlossen sich dazu, eine externe Beratung in Anspruch zu nehmen. Nach Startworkshops und mehreren Interviews fiel die Entscheidung, ein größeres Projekt zu initiieren, das die Einrichtung insgesamt verändern sollte, also eine Organisationsentwicklung. Im Rahmen dieses Projektes wurden Arbeitsabläufe überprüft und neu organisiert, Führungskräfte trainiert und gecoacht, neue Teams zusammengestellt und bestehende unterstützt (Teamentwicklung), es gab ein Telefon- und Empfangstraining für die Verwaltungsangestellten u.v.m. Ein wichtiges Thema von Anfang an war die Qualität. Eine Wohnbereichsleiterin wurde als Qualitätssicherheitsbeauftragte (QSB) benannt. Mit Hilfe der jeweiligen Verantwortlichen begann sie auch sofort, Leistungsstandards für die unterschiedlichen Bereiche zu strukturieren (Pflege-, Betreuungs-, Hygiene-, Hauswirtschafts-, Haustechnikstandards u.v.m.). Teilweise wurden Standards selbst von den Betroffenen erarbeitet und von ihr überarbeitet, so dass sie einheitlich waren und damit den allgemeinen Anforderungen entsprachen.

Bis zu diesem Punkt klingt alles ziemlich logisch. Die Entwicklung der Standards verlief glatt bis auf einige typische „Stolpersteine“ (so wurden beispielsweise einige Standards von ihr selbst erstellt und nicht - wie beabsichtigt - von der jeweils betroffenen Mitarbeitergruppe). Schwierigkeiten traten erst danach bei der Umsetzung der Pflegestandards auf. Was war passiert?

Wenn wohlmeinende Konzepte auf die Praxis stoßen, dann kommt es häufig zu Problemen. Man fragt sich „müssen wir die Theorie oder müssen wir die Praxis ändern?“ Diesen Fragen bin ich nachgegangen, und habe daraus beispielhafte Leitlinien herausgearbeitet.

Vier Leitlinien beispielhaft vorgestellt

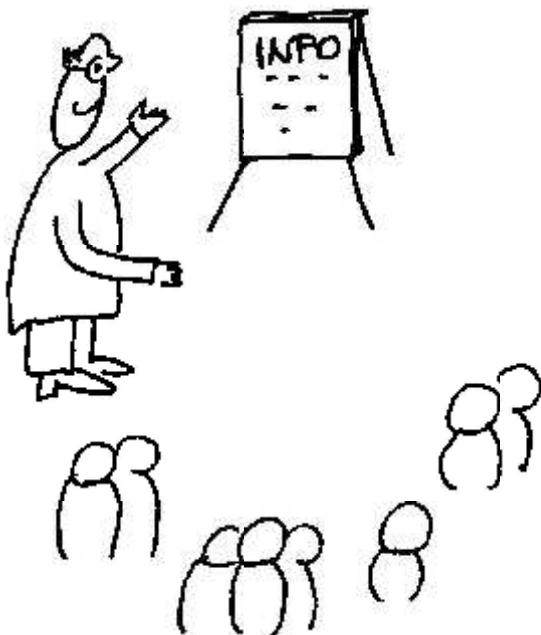
Im Rahmen einer OE-Maßnahme habe ich Pflegekräfte eines Altenheims über ihre Einstellung zu frisch entwickelten Qualitätsstandards befragt, sie bei der Umsetzung der Standards in der Pflege begleitet und mit ihnen anschließend unter Bezugnahme auf den gemeinsam erlebten Arbeitsprozess die Vor- und Nachteile der Standards reflektiert.

Sodann habe ich Aussagen der befragten Pflegekräfte und meine Beobachtungen ihrer Pflegehandlungen gegliedert. Daraus habe ich Kategorien gebildet, die relevante Aspekte des Umsetzungsprozesses von Qualitätsstandards kennzeichnen. Schließlich habe ich diese Kategorien in Form von Leitlinien für die Umsetzung von Qualitätsstandards zusammengefasst.

Es ergaben sich vier Leitlinien, deren Ergebnisse für Organisationsentwickler, Koordinatoren von Arbeitsgruppen, Heimleiter, Pflegedienstleiter, andere Führungskräfte sowie für sonstige Betroffene besondere Anregungen für gezielte Interventionen bieten können. Ich werde diese Leitlinien im Folgenden erläutern und beispielhaft illustrieren.

Vier Leitlinien für die Umsetzung von Qualitätsstandards in sozialen Einrichtungen

1. Günstige Rahmenbedingungen schaffen
2. $L = 10 \times V + 3 \times U + 1 \times K$ (Leitung ist 10mal Vorbild + 3mal Unterstützung + 1mal Korrektur)
3. Widerstände und Bedenken sind Verbesserungspotential
4. Es ist heilsam, in Fettnäpfchen zu treten oder: Begleitung von außen ist hilfreich



Günstige Rahmenbedingungen schaffen

Standards sind Hilfe und Stütze im Alltag. Es ist wichtig, dies zu betonen und deutlich zu machen. Der unterstützende Aspekt der Standards wird von Mitarbeitern am Anfang von Qualitätsentwicklungsprozessen oft nicht gesehen. Eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz von Pflegestandards ist, dass ihre Vorteile erklärt und deutlich gemacht werden. So können beispielsweise Mitarbeiter, die mit Standards vertraut sind, im Rahmen von kurzen innerbetrieb-

lichen Fortbildungsveranstaltungen die Nützlichkeit von Standards erklären und dabei vermitteln, dass Standards hilfreich bei der Durchführung selten vorkommender Pflegemaßnahmen aufgrund konkreter Handlungsanweisungen sind. Außerdem sollten sie als sinnvolles Nachschlagewerk und zur Unterstützung einheitlicher Arbeitsweisen im gesamten Haus und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter genutzt werden.

Wenn diese „stützenden“ Werte vermittelt werden können, ist eine wesentliche Antwort auf die Frage „was nützt mir das?“ gegeben und somit eine Grundlage für die Akzeptanz durch die betroffenen Mitarbeiter geschaffen.

Standards sind zunächst eine zusätzliche Arbeitsbelastung. Deshalb sollte die Organisation zusätzlich Zeit für die Mitarbeiter einräumen. Wie schon oben erwähnt, sind sowohl die Entwicklung als auch die Umsetzung von Standards die notwendige Folge gesetzlicher Vorgaben. In sozialen Einrichtungen gibt es bislang kaum eine Tradition, eigene Abläufe zu reflektieren bzw. sie schriftlich festzuhalten. Mit der gesetzlichen Vorgabe wird nun plötzlich verlangt, dass Mitarbeiter neben ihrer hauptsächlich praktisch orientierten Alltagsarbeit beginnen, sich mit ihr auch theoretisch auseinanderzusetzen. Das fordert Zeit und Anleitung. Hierfür sind insbesondere die Führungskräfte gefordert, zusammen mit ihren Mitarbeitern Freiräume zu schaffen und sie anzuleiten.

Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, dass Teile der Übergabezeiten für interne Fortbildungen genutzt oder aber einzelne Mitarbeiter für einen bestimmten Zeitraum freigestellt werden. Sie erhalten dann den Auftrag, einen ganz bestimmten Pflegestandard, z.B. „Ganzkörperwäsche im Bett“ eingehend durchzuführen und die Standardvorgabe dabei zu prüfen. Im Team sollten die verschiedenen Erfahrungen dann vorgestellt und diskutiert werden.

Darüber hinaus ist es wichtig, einen günstigen Zeitpunkt für die praktische Umsetzung zu wählen. Liegen Standards vor, gilt es, sie angemessen in den Alltag umzusetzen. Das ist oft ein kritischer Punkt, denn Konzepte sind das eine, und die Umsetzung in die Praxis das andere. Deshalb ist es wichtig, dieser Phase genügend Aufmerksamkeit zu widmen. Wählen Sie einen geeigneten Zeitpunkt! Gibt es ihn überhaupt? Möglicherweise geht es mehr darum, ungünstige Zeitpunkte zu vermeiden. Die praktische Erfahrung zeigt, dass im Rahmen von OE-Maßnahmen oftmals viele unterschiedliche Projekte gleichzeitig begonnen werden, z.B. Schulungen in Gesprächsführung, Führungskräfteentwicklung, Neuverteilung von Aufgaben und Kompetenzen etc. Das birgt die Gefahr in sich, dass die Umsetzung von Pflegestandards als ein Projekt von vielen läuft und nicht ernst genug genommen wird. Ich habe es erlebt, dass die Umsetzungsphase zeitlich parallel mit einem räumlichen Umzug zusammenfiel, verbunden mit allen Schwierigkeiten und Störungen, die ein Umzug mit sich bringt. Zur Vermeidung kritischer Situationen und Phasen empfehle ich, dass die Steuerungs-

gruppe die Termine sehr sorgfältig unter Berücksichtigung des Umsetzungszeitpunkts plant und ihn notfalls sogar verschiebt.

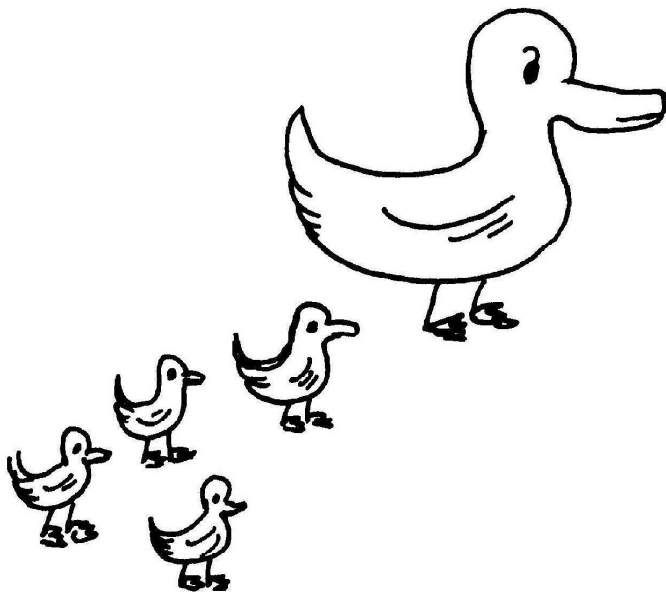
Personalentwicklung, Fort- und Weiterbildung sollten sich primär an den weniger Berufserfahrenen orientieren, d.h., dass neue und weniger erfahrene Mitarbeiter Fortbildungen benötigen, bevor sie die Qualitätsstandards umsetzen können. Wenn Standards eingeführt werden und etwas verbessert werden soll, reicht es nicht aus, wenn nur die Spitzenkräfte sie vorbehaltlos anwenden. Vielmehr muss es ermöglicht werden, dass alle Mitarbeiter mit ihnen arbeiten. Klären Sie also zunächst den Bedarf an Qualifikationsmaßnahmen zu den Fragen: Was müssen wir auf der Leitungsebene berücksichtigen, wenn alle Mitarbeiter für ein bestimmtes Leistungsniveau qualifiziert werden sollen, und welche Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung sind zu ergreifen? Erfahrungsgemäß wird in sozialen Einrichtungen zunehmend auf ungelerntes und Hilfspersonal zurückgegriffen. In diesen Fällen ist es wichtig, dass die verantwortliche Leitung ein Mindestniveau an Qualifikation sichern kann. Auch dafür bieten sich kleinere Einheiten von Fortbildungsmaßnahmen an, die mit begleitender Unterstützung von außen von den Fachkräften im eigenen Haus initiiert und durchgeführt werden können.

Es lohnt sich, schon vor der Umsetzungsphase breitgefächerte Informationen für alle Mitarbeiter zu vermitteln, um so eine positive Einstellung der Mitarbeiter zu erzeugen bzw. zu verstärken. Bei Veränderungsprozessen und bei der Einführung von Neuem sind meist langer Atem, Zeit, kleine Schritte und viel Verständnis notwendig. Die Bewältigung der neuen Aufgaben stellt für die Mitarbeiter zunächst eine zusätzliche Belastung zum Arbeitsalltag dar und wird somit im vorgegebenen Zeitrahmen oftmals als unrealistisch angesehen. Empfehlenswert ist es deshalb, frühzeitig eine Akzeptanz zu fördern, indem Ziele des Vorhabens und dessen Wichtigkeit, Sinn der Veränderungen und die damit verbundenen Maßnahmen transparent gemacht werden, die eigene Beteiligung an der Planung gefördert und so das Interesse der Mitarbeiter geweckt wird. Beispielsweise ist es wichtig, über die rechtliche Lage zu Qualitätssicherungsmaßnahmen zu informieren, so dass klar wird, dass es nur darum gehen kann, „wie“ die Anforderungen umgesetzt und inwieweit Betroffene beteiligt werden können. Nutzen und schaffen Sie Gelegenheiten, bei denen Mitarbeiter darüber informiert werden, was passieren soll, warum und wie. Hängen Sie beispielsweise erarbeitete Pläne, Metaplanwände und neue Informationen für alle Mitarbeiter sichtbar auf und unterstützen Sie einen Meinungsaustausch untereinander.

L = 10xV+3xU+1xK (Leitung ist 10mal Vorbild +3mal Unterstützung + 1mal Korrektur)

Auch wenn es eine Binsenweisheit ist: Die Leitung eines Teams ist ein Vorbild, und sie muss diese Funktion gerade im Hinblick auf die Bewertung und Umsetzung der Standards auch ausfüllen. Sie darf deshalb keinen Zweifel daran las-

sen, dass sie die Standards für äußerst wichtig hält. Sie muss neue Arbeitsabläufe auch selbst vormachen. Immer wieder ist in der Literatur beschrieben worden und im Arbeitsalltag zu beobachten, dass sich Mitarbeiter eines Teams stark an ihrer Leitung orientieren, sowohl im positiven als auch im negativen Sinne. Auf Standards bezogen heißt das, dass die Leitung unbedingt vorleben muss, dass und wie die Standards umgesetzt werden sollen. Sorgen Sie als Leiter und als externer Organisationsentwickler also dafür, dass die Führungskräfte hinter den Standards stehen und ihre Haltung auch als Modell für die betroffenen Mitarbeiter dienen kann. Dafür ist ausreichend Zeit einzuplanen. Teilweise müssen Mitarbeiter konkret angeleitet werden bzw. müssen Anleitungsaufgaben delegiert werden. Sonst besteht die Gefahr, dass selbst engagierte und hoch motivierte Mitarbeiter ihr Bemühen aufgeben, sorgfältig nach den Standards zu arbeiten, wenn es von der Leitung nicht mitgetragen wird.



Standards sollten als Mittel für die Weiterqualifikation der Mitarbeiter genutzt werden, insbesondere durch aktive Beteiligung am Entwicklungs- und Umsetzungsprozess. Die Führungskräfte sollten den Betroffenen diese Möglichkeit auch einräumen und sie dabei unterstützen, sich die neuen Fähigkeiten anzueignen. Angeregt durch die Konfrontation mit neuen Anforderungen müssen sich Mitarbeiter mit den geänderten Arbeitsinhalten und Arbeitsabläufen vermehrt auseinandersetzen.

Beispielsweise wird durch die Ausführung einer Maßnahme nach Standard aus dem leidigen „Zeitthema“ oftmals die Erkenntnis gewonnen, dass gar nicht mehr Zeit benötigt wird, wenn man nach Standard arbeitet.

Krankenhäuser gelten immer noch als „letzte militärische Hochburgen“ (Bienstein 1998). Negativ kennzeichnend für sie sind z.T. rigide Rituale und strenge Strukturen, hinter denen Individualität und Kreativität zu verschwinden drohen. Unterstützen Sie ihre Mitarbeiter dabei, dem entgegenzuwirken! Sich anerkannt fühlen, neugierig werden und Chancen und Herausforderungen zu erhalten, sich an den eigenen Arbeitsplätzen aktiv an der Gestaltung zu beteiligen, sind fördernde Faktoren in Veränderungsprozessen, die unbedingt genutzt werden sollten. Die Mitarbeiter unterliegen erhöhten Anforderungen an fachliche, persönliche und soziale Kompetenzen. Und diese anspruchsvollen Aufgaben werden

dadurch interessanter, wenn sie erfolgreich bewältigt werden. Arbeit erzeugt also auch Motivation. Dabei spielt die Führungskraft eine entscheidende Rolle. Sie ist in der Regel diejenige, die Mitarbeiter für Fort- und Weiterbildung aus sucht und fördert. Vermitteln Sie als externer Organisationsentwickler also Führungskräften auch diesen wichtigen Aspekt der Personalentwicklung.

Werden „neue“ Abläufe eingeübt, so ist es nicht verwunderlich, wenn es zu Fehlern kommt. Diese müssen dann aber korrigiert werden. Scheuen Sie sich als Organisationsberater nicht, diese Fehler anzusprechen, konstruktive Kritik zu üben und die „bessere Lösung“ zu begründen, um dem Leitungspersonal zu zeigen, wie sie mit korrekturbedürftigen Handlungsabläufen der Mitarbeiter lehrreich umgehen können.

Die Teamkultur spielt ebenfalls eine wichtige Rolle für die Umsetzung von Pflegestandards und sollte deshalb gefördert werden. Mit dem Begriff „Teamkultur“ meine ich den Aspekt des Umgangs miteinander und zwar sowohl fachlich als auch menschlich. Gerade in der Umsetzungsphase ist es notwendig, dass alle Mitarbeiter eines Teams zusammenarbeiten und sich fachlich austauschen. Das bedeutet für die Teamleitungen, sich für Vorschläge der Mitarbeiter zu öffnen und sich darauf einzulassen. Bieten Sie einem Team, das sich engagieren soll, deshalb einen Rahmen, in dem ein offener Austausch möglich ist. In diesem Fall kann sogar eine gegenseitige Kontrolle stattfinden, die von den Mitarbeitern positiv bewertet wird. In weniger engagierten Teams fällt dagegen auf, dass es schon bei der Informationsweitergabe Schwierigkeiten geben kann. Das wirkt sich in sozialen Einrichtungen besonders negativ aus, weil -bedingt durch Schichtdienste- fast nie alle Mitarbeiter gleichzeitig anwesend sind, und reibungslose und effiziente Arbeit ein gutes Informationsweitergabesystem voraussetzen.

Widerstände und Bedenken sind Verbesserungspotential

Keine Angst vor Einwänden und Widerständen, sie zeigen Ihnen auf wunderbare Weise, welchen Punkten sie mehr Beachtung schenken müssen! Individualität und Standards dürfen keine Gegensätze sein. Neben den Vorteilen bergen Standards nämlich auch die Gefahr, die Individualität und Autonomie der Mitarbeiter einzuengen. Sie stellen somit auch teilweise eine Bedrohung dar. Um dem zu begegnen, ist eingehend zu prüfen, ob Pflegestandards - soweit aus Gesundheitsgründen vertretbar - auch als Empfehlung anstatt als Anweisung ausgestaltet bzw. stärker als Leitlinien verfasst werden können, die bei Bedarf auch abweichende Handlungsmöglichkeiten zulassen. Sonst besteht die Gefahr, dass Pflegenden abschalten, weil sie den Eindruck bekommen, dass ihre „Intuition“ nicht anerkannt wird. So kann es beispielsweise im Einzelfall durchaus für einen Pfleger sinnvoll sein, abweichend von den hygienischen Vorgaben bezie-

hungsbedürftige Patienten ohne Handschuhe einzureiben, um eine natürliche Beziehung zu ihm aufzubauen, statt „hygienisch perfekt“ mit ihm umzugehen.

Abwehr von Neuem und Skepsis gegenüber „altem Wein in neuen Schläuchen“ sollte positiv bewertet und als Mittel zur Verbesserung der Qualitätsstandards nutzbar gemacht werden. Deshalb müssen Widerstände zunächst erkannt werden. Dann bieten sie eine Chance zur Auflösung und zur Weiterentwicklung. Schwierigkeiten und Spannungen sind normale Begleiterscheinungen von Veränderung (vgl. Becker u. Langosch 1995, S. 189 ff). Viele Verhaltensmuster und indirekte Aussagen von Mitarbeitern weisen auf offene und verdeckte Widerstände hin. Immer wieder zeigt sich, dass hinter den Widerständen Bedürfnisse und Befürchtungen stehen, die ernst genommen werden sollten, da sie auf wichtige Umstände hindeuten. Die durchaus berechtigten und sinnvollen Fragen von Mitarbeitern „Warum und wozu das Ganze?“, „Kann ich das?“ und „Will ich das?“ müssen beantwortet werden (Doppler u. Lauterburg 1994, S. 203f). Das setzt voraus, dass die bisherige Arbeit gewürdigt und anerkannt wird und nicht etwa durch Neuerungen alles Alte plötzlich wertlos wird. Die Gründe für die Neuerungen müssen also überzeugend sein. Investieren Sie Zeit, hören Sie gut zu, wenn Bedenken geäußert werden, und nutzen Sie die Anregungen der Mitarbeiter, insbesondere der skeptischen. Ein Problem, das z.B. immer wieder auftaucht, ist der oft unausgesprochene aber gezeigte Widerstand gegen Hygieneregeln. Die Regeln werden allgemein zwar grundsätzlich anerkannt, in der Praxis werden sie aber nur teilweise und sehr individuell umgesetzt. Nach meinen Erfahrungen lohnt es sich, einmal genauer nach den Hintergründen zu suchen und bei den Mitarbeitern nachzufragen. Häufig sind es zutiefst menschliche Bedürfnisse, die hinter dem gezeigten Verhalten stecken. So werden oft die Nähe zum Menschen und der Körperkontakt wichtiger als die Vorgaben angesehen. Scheuen Sie sich nicht, dieses Tabuthema anzusprechen und kontrovers zu diskutieren. Dabei gilt es natürlich, eine für alle akzeptable Lösung zu finden, die sowohl das Bedürfnis nach Nähe als auch dem Ziel, Gefährdungen durch Keimübertragung zu vermeiden, Rechnung trägt. Das ist nicht immer einfach, aber es lohnt sich.

Es ist heilsam, in Fettnäpfchen zu treten oder: Begleitung von außen ist hilfreich

Es lohnt sich, den Umsetzungsprozess fachlich durch externe Berater zu begleiten. Ähnlich wie bei der Teamentwicklung ist es bei der Strukturierung des gesamten Qualitätsentwicklungsprozesses empfehlenswert, auch in der Umsetzung die fachliche Kompetenz eines Außenstehenden zu nutzen. Dadurch erhält man einen zusätzlichen (Über)Blick über Tabuthemen und blinde Flecken. Trauen Sie sich als Organisationsentwickler, die kritischen Punkte zu benennen, in Frage zu stellen und damit Konflikte hervorzurufen (z.B. überflüssige Tätigkeiten; Berichte, die keiner liest; Pausenregelungen u.v.m.). Sie sind als Berater auch dazu da, in Fettnäpfchen zu treten, in die sonst keiner tritt.



Insbesondere bei der Umsetzung ist es wichtig, mit pflegerischem Fachwissen genau die kritischen Stellen herauszuarbeiten, an denen Theorie und Praxis voneinander abweichen. Ein typischer „Knackpunkt“ ist immer wieder die Hygiene. Obwohl die schriftlichen hygienischen Vorgaben nach meinen Beobachtungen von den Mitarbeitern grundsätzlich akzeptiert sind, werden sie tatsächlich oft nicht entsprechend umgesetzt. Dann lohnt es sich, nachzufragen und zu klären, wie zukünftig

verfahren werden soll. Genau diese kritischen Punkte werden von den Mitarbeitern ohne Unterstützung von außen häufig selbst nicht erkannt bzw. nicht als klärungsbedürftig angesehen. Und genau darum geht es in der Umsetzungsphase, in der ja der Abgleich zwischen Theorie und Praxis stattfindet. Natürlich ist es wichtig, dabei Ziele und Erfolgskriterien für eine erfolgreiche fachliche Begleitung von außen zu definieren.

Aufgrund der Begleitung durch eine in der Pflege kompetente Person zeigen sich oftmals Probleme, die dann direkt aufgegriffen und reflektiert werden können. Durch die Möglichkeit des Ansprechens von Schwierigkeiten sinkt offensichtlich der Druck auf die Mitarbeiter. Suchen Sie nach Möglichkeiten, im Rahmen des zeitlich und finanziell Machbaren eine Einzelbegleitung „on the job“ durchführen zu lassen.

Darüber hinaus ist es hilfreich, begleitende Trainingsseminare für die Mitarbeiter anzubieten. Dies kann in unterschiedlicher Form durchgeführt werden, sollte sich aber unbedingt an den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter orientieren. Das können sowohl fachliche Spezialthemen sein (z.B. Umgang mit Schlaganfallpatienten), als auch sonstige Themen, die von den Mitarbeitern gewünscht werden (z.B. Schwierige Gespräche führen, Fallsupervision oder Teamentwicklung).

Einige Bemerkungen zu Grenzen, Schwierigkeiten und Nutzen

Begleitet man als Organisationsentwickler einen Qualitätsentwicklungsprozess in einer sozialen Einrichtung, so läuft man leicht Gefahr, entweder fasziniert zu sein vom Veränderungsprozess oder enttäuscht zu sein, weil manches nicht umsetzbar ist. Wie so oft liegt der Kern irgendwo dazwischen. Für den Berater heißt das, mit den eigenen Grenzen und Ansprüchen umgehen zu können und sich diese bewusst zu machen. Andernfalls sind Enttäuschungen vorprogram-

miert. Daneben ist die eigene Supervision für den Berater ein wichtiges Kriterium für seine Professionalität.

Soziale Einrichtungen sind es bisher kaum gewohnt, sich am Markt den sich schnell ändernden Bedürfnissen und veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Deshalb ist es sinnvoll und nützlich, externe Berater und deren Know-how für Veränderungsprozesse zu nutzen.

Schwierigkeiten treten besonders an den Stellen auf, wo die Devise heißt „Das machen wir am besten selbst!“, dort also, wo es bislang nicht üblich war, Hilfe für Dinge einzufordern, die man selbst weniger gut beherrscht. Das trifft in besonderem Maße auf den sozialen Bereich zu, in dem es ein ungeschriebenes Gesetz zu sein scheint zu helfen, aber selbst keine Hilfe in Anspruch zu nehmen. Deshalb ist es zum einen wichtig, gerade in sozialen Einrichtungen auch Verwaltungsleiter, Geschäftsführer, Heimleiter u.a. mit Kenntnissen aus anderen Fachrichtungen einzusetzen. Zum anderen wird vom externen Organisationsentwickler gefordert, dass er nicht als fachlicher Experte für inhaltliche Lösungen auftritt. Vielmehr muss es darum gehen, dass sich der Berater um Detailwissen und Kenntnisse der Betroffenen bemüht, um so zu funktionsfähigen inhaltlichen Lösungen zu gelangen. Dabei ist er hauptsächlich als Prozessberater für Methodenfragen zuständig, weniger für Sachfragen.

Der Markt für Beratung im sozialen Bereich wächst. Immer mehr Einrichtungen geben immer mehr Geld dafür aus. Das hat natürlich seine Gründe. Klar, wenn ich wissen will, wie man ein Sorbet zubereitet, wie man eine Stegreifrede hält oder wie man aus einem unscheinbaren Altenheim ein erfolgreiches Unternehmen machen kann, frage ich einen Fachmann, von dem ich annehme, dass er über die entsprechenden Kenntnisse und Umsetzungsfähigkeiten verfügt. Die empfohlenen Hinweise und Veränderungen können in die Praxis auf das Unternehmen übertragen werden. Fraglich ist nur, ob sich diese „bewährten Verfahren“ auch in dieser speziellen Einrichtung bewähren. „Außergewöhnlicher Erfolg kommt gerade durch ein schwer zu kopierendes ‚Andersartig-Sein‘ auf der ganzen Linie und nicht durch ein Streben nach einem ‚Besser-Sein‘ in einer Sammlung von Standard-Lösungsansätzen zustande.“ (Kieser 1998, S. 65f). Deshalb sollte man sich bei jedem Projekt fragen „Wem nützt die Beratung, außer dem Berater?“

Qualitätsentwicklungsprozesse sind oft nur ein Baustein im Rahmen von OE-Maßnahmen. Das bedeutet, dass die Veränderungen komplex sind. Deshalb ist es wichtig, die Komplexität transparent zu machen, ein Projekt in möglichst überschaubare Phasen einzuteilen, sich auf Zwischenziele zu verständigen und diese auch entsprechend zu würdigen (vgl. Fredrich 1996, S. 57 f). Die Würdigung und Anerkennung auch anzunehmen, ist sicherlich ein Schritt, der beson-

ders von Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen geübt werden muss. Auch hierbei kann der externe Berater behilflich sein.

Literaturangaben

- Bundesministerium für Gesundheit (Hrsg.): Abschlussbericht - Qualitätsentwicklung in der Pflege, Bd. 79, Baden-Baden: Nomos 1996
- Becker, H., Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit - Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis, 4. erweiterte Aufl. - Stuttgart: Enke 1995
- Bienstein, C. (1998): Pflege im Jahr 2005, Vortrag am „Tag der Pflege“ am 12.05.1998 in Hamburg
- Doppler, K., Lauterburg, C. (1994): Change management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt/New York: Campus 1994
- Fredrich, A. (1996): Die Angst vor Komplexität- Anspruch und Wirklichkeit systemischer Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung (3), S. 54-62
- Giebing, H. (1991): Pflegerische Qualitätssicherung in kurzem Überblick. In: Krankenpflege (1), S. 2-6
- Kieser, A. (1998): Immer mehr Geld für Unternehmensberatung - wofür? In: Organisationsentwicklung (2), S. 62-69
- Schöniger, U. (1991): Pflegestandards - Wege zur Qualitätssicherung. In: Krankenpflege (7/8), S. 396-404

KRISENMANAGEMENT AM SET

Dass es an Filmsets oftmals ausgesprochen konfliktgeladen hergeht, ist kein Geheimnis. Die Beschäftigung mit den im Rahmen einer Filmproduktion aufkeimenden zwischenmenschlichen Anziehungen wie Spannungen erfreut sich gerade in der Filmbranche selbst besonderer Beliebtheit. Hiervon zeugen nicht nur Filme wie *Rossini* oder *Irma Vep*, sondern auch die vielen Gespräche unter Filmschaffenden, die sich mit dieser Thematik befassen. Hier beschäftigen Fragen wie: „Wer kann mit wem und wer mit wem nicht?“; „Wer wird vom Regisseur³ oder Hauptdarsteller geduzt und wer gesiezt?“; „Weiß der Regisseur, was er will?“; „Gelingt es ihm Tiefs in Griff zu bekommen?“ und nicht zuletzt „Ist der Filmemacher überhaupt zur Führung eines Teams befähigt?“



Zwischen den Zeilen wird dabei immer wieder deutlich, welch ein enormer Stellenwert dem Filmemacher für Atmosphäre am Set und Gelingen des Films beigemessen wird. Ob Harmonie pur oder Spannung total - für den Verlauf der Dreharbeiten wird überwiegend der Regisseur verantwortlich gemacht.

3 Der besseren Lesbarkeit willen verwende ich in meinen Ausführungen durchgängig die maskuline Form.

Berücksichtigt man die Fülle an Gesprächsstoff, die das Thema „Konflikte am Set und Führungsqualitäten eines Regisseurs“ hergibt, mutet es eigentlich erstaunlich an, dass meines Wissens zumindest in Deutschland bislang weder Forschung noch Praxis den Versuch einer systematischen Analyse und Generalisierung des Konfliktgeschehens bei Dreharbeiten unternommen haben. Die Verwunderung anlässlich dieses Sachverhalts potenziert sich noch um ein Vielfaches, bedenkt man, dass die Art und Weise der Konfliktaustragung am Set nicht nur für die Geringhaltung der Herstellungskosten eines Films, „(denn) schon ein kleiner Zwist unter Team-Mitgliedern und selbst eine längere kreative Diskussion kosten gleich diverse Tausender“⁴, sondern auch für dessen künstlerische Qualität von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Warum dem so ist, darüber lässt sich nur spekulieren. Jene, die Film als Kunst erachten, scheinen vor bewusster Reflexion des eigenen Arbeitsprozesses zurückzuschrecken. Hier dominiert die Vorstellung, dass nur ein Ausagieren von Konflikten den kreativen Prozess vorantreibt, wohingegen deren Hinterfragung die Kreativität lahmzulegen drohe. Unbesprochene Konflikte werden demzufolge als wesentlicher, weil fruchtbarer Bestandteil der Arbeit betrachtet. Andere wiederum, welche an die Wirksamkeit des Unbewussten, eines magischen oder gar mystischen Elements und die Bedeutsamkeit des Geheimnisvollen im Entstehungsprozess eines Films glauben, mögen sich unterbewusst einer Entmystifizierung ihrer romantisch besetzten Vorstellung der Dreharbeiten widersetzen.

Deutlich wird ferner: Im permanenten Zeitdruck und Organisationswust einer Filmproduktion fehlt es an Zeit und Muße zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dieser Thematik. Was zählt, ist die möglichst umgehende Behebung vorhandener Probleme. Im folgenden Zitat eines meiner Interviewpartner wird dies besonders offenkundig:

Die haben wohl irgendwie den Drehort vertauscht. Nur, ich forsche jetzt nicht wer weiß wie nach. Denn das hält ja auf und raubt nur Kraft, und dieses Problem hat sich dann ja auch aufgelöst. Von daher kann ich das gar nicht sagen, woran das wieder lag.

Im Anschluss an die Produktion fehlt es an Lust, Leidensdruck oder aufgrund des nächsten Projekts auch hier wiederum an Zeit, um sich in alte Sorgen zu vertiefen. So ist es denn charakteristisch, dass das Thema Konfliktprävention, -reflexion und -bearbeitung aus dem Blickfeld gerät, weil anderes vordringlich erscheint.

Nicht zuletzt wird ein Austausch über persönliche Schwierigkeiten unter den Filmschaffenden durch in der Branche kursierende Ängste vor Gesichtsverlust infolge Preisgebens eigener Fehler oder „Schwächen“ erschwert.

4 Schütze, Silke/Gricksch, Gernot: Hinter dem Rampenlicht. Cinema 9/1996, S. 83

Einen Austausch mit anderen Regisseuren, das könnte ich mir interessant vorstellen, also wirklich mit Regieleuten zusammensitzen und über diese Probleme zu sprechen. Nicht, dass ich mit Kollegen nicht zusammensitze, nur jeder hält natürlich so ein ganz bestimmtes Schild oder eine Maske vor sich her, die er glaubt, dass man von ihm sehen müsste. Und so geht es mir sicherlich ganz genauso. Also da so ne Offenheit zu kriegen. Man weiß eigentlich zu wenig von Kollegen.

Woran mangelnde Reflexion und Austausch über Konflikte im Einzelfall auch immer liegen mögen, so viel ist sicher: Die hier zu beobachtende Verhaltens-tendenz trägt sicherlich nicht zum Abbau arbeitshinderlicher Strukturen und zwischenmenschlicher Spannungen bei. Anstelle dessen leistet sie dem Irrglauben Vorschub, dass Filmarbeit ohne die typischen Schwierigkeiten und Probleme gar nicht bestehen könnte. Dem entspricht die unter Filmschaffenden gar nicht so selten anzutreffende Auffassung, nach der der Prozess der Entstehung eines Films vollkommen irrelevant sei, weil am Ende ohnehin ausschließlich das Ergebnis zähle.

Wenngleich es ohne Zweifel richtig ist, dass weder Zuschauer noch Filmkritiker die Qualität eines Films nach Verlauf von dessen Dreharbeiten beurteilen, heißt dies noch lange nicht, dass die Art und Weise des menschlichen Miteinanders am Set für die Qualität eines Films ohne Belang wäre. Auch ist es entgegen weitverbreiteter Vorbehalte gegenüber jeglicher Verallgemeinerung oder gar Regelformulierung für die Spielfilmregie sehr wohl möglich, charakteristische Konfliktherde und allgemeine Bedingungen für die erfolgreiche Meisterung aller Art Schwierigkeiten, Konflikte und Krisen am Set zu formulieren. Dies sind die Ergebnisse einer Studie, deren wesentliche Befunde ich im Folgenden aufzeigen möchte. Dabei wurden siebzehn in Deutschland tätige Spielfilmregisseurinnen und -regisseure nach den für sie subjektiv schwierigen Situationen während der Dreharbeiten, deren vermuteten Ursachen und ihren Erfahrungen befragt, solcherlei Tiefs und Krisen in den Griff zu bekommen.

Aus meinen bisherigen Erfahrungen bei Erzählungen und Vorträgen zur Thematik weiß ich, dass seitens der Filmschaffenden an dieser Stelle fast immer die neugierige Nachfrage gestellt wird, wer genau denn nun meine Interviewpartner gewesen seien. In diesem Wunsch dokumentiert sich ein wesentliches Merkmal der Filmbranche: Namen und somit auch Individualität spielen in diesem Metier eine bedeutende Rolle. Verdeutlichen wir uns, dass Film zugleich Teamwork ist, liegt auf der Hand, dass gerade dieses Gegensatzpaar häufigen Anlass für Konflikte bildet. Dies illustrieren die beiden folgenden Zitate:

Es gibt Schauspieler wie Teammitglieder, denen ist das Ergebnis nicht so wichtig wie die eigene Egozufriedenheit. Also z. B., wenn Schauspielerinnen in einer gewissen Szene runtergekommen aussehen sollen, widerspricht das oft der Eitelkeit derjenigen, die dann lieber bisschen hübscher sind. Das ist ein weitverbreitetes Phänomen, die sehen dann immer aus, wie aus dem Ei gepellt, obwohl sie grad die schlimmsten Sachen erlebt haben. Und da muss man halt der Figur und dem Film entsprechend denken und nicht die eigene Eitelkeit bedienen.

Dieser Kameramann, das war ein junger, preisgekrönter Mann, der von einem ungeheuren Ehrgeiz beseelt war, in die internationale Riege der Kameraleute zu kommen, und auf jeden Fall wollte, dass seine Fotografie auffällt. Und damit hat er gegen das Grundprinzip verstoßen, nachdem die beste Kamera die ist, die man nicht sieht.

Dennoch möchte ich dem interessierten Leser die Namen meiner Interviewpartner nicht vorenthalten: Miguel Alexandre, Volker Maria Arend, Andy Bausch, Lars Becker, Hark Bohm, Dirk Fritsch, Hermine Huntgeburth, Thomas Jauch, Horst Königstein, Maris Pfeiffer, Kathrin Richter, Monika Treut, Joseph Vilsmaier, Maria Theresia Wagner, Ute Wieland, Sönke Wortmann und eine Person, die ihren Namen aus Gründen der Anonymität nicht genannt haben möchte. Ihnen allen möchte ich an dieser Stelle noch einmal ganz herzlich für ihre Offenheit und ihr Engagement danken.

Die wesentlichen Konfliktherde

Was sind das aber nun für Konflikte, die Regisseure wie allen weiteren Beteiligten das Leben während der Dreharbeiten erschweren und im Einzelfall gar zur Hölle machen können?

Fragt man Regisseure nach den für sie persönlich schwierigen Situationen oder zwischenmenschlichen Konflikten, mit denen sie in ihrer Arbeit am Set konfrontiert sind, bekommt man häufig Schilderungen der folgenden Art zu hören: „Ein großes und grundsätzliches Problem ist natürlich die Zusammenarbeit mit so Egomanen.“ oder „Und mit so zickigen Schauspielern ist das dann schwierig.“ oder „Heimliche Regisseure im Team - auch ein Konflikt, den ich gerade bei der letzten Produktion mit meinem Kameramann hatte.“

Diese kleine Auswahl demonstriert, dass so manche in der Filmbranche äußerst populäre Problemdefinition weniger den Charakter einer Konfliktbeschreibung als den einer Deutung hat. Regisseure kategorisieren Konflikte demnach häufig nicht nach phänomenologischer Ähnlichkeit, sondern anhand intuitiv gebildeter bzw. in der Branche gängiger Interpretationsmuster. Diese Art der Problemschreibung macht folglich keinerlei Angaben zu den konkreten, direkt beobachtbaren Kooperationsschwierigkeiten.

Wie ist dies aus psychologischer Sicht zu werten? Es besteht kein Zweifel daran, dass der Ersatz einer Problembeschreibung durch ihre Deutung zunächst einmal Erleichterung und subjektive Entlastung verspricht. Dies gilt umso mehr als Regisseure die Konfliktursachen überwiegend external attribuieren, das heißt außerhalb ihrer eigenen Person lokalisieren. Die schnelle Verfügbarkeit einer scheinbar unbestreitbaren Konfliktdeutung zu Lasten einer sorgfältigen Problemanalyse scheint umso vorteilhafter als Regisseure am Set unter permanentem Handlungsdruck stehen, weil jede verlorene Minute neue Probleme und Kosten nach sich ziehen kann. Was aber, wenn dadurch der Blick auf andere

prinzipiell ebenso denkbare Konfliktursachen verstellt wird, wenn die mit der Interpretation einhergehende Vereinfachung des Geschehens zwar die eigene Sicht der Dinge, nicht jedoch die Wahrnehmung der weiteren Beteiligten widerspiegelt? In diesem Fall kann ein Konflikt hier erst richtig angeschürt werden, wenn nämlich zur Beseitigung des Problems ein Verhalten gewählt wird, das aus Sicht der weiteren Betroffenen nichts ändert oder gar alles noch viel schlimmer macht, als es ohnehin schon ist.

Es scheint mir sinnvoll, diesen Gedanken anhand eines konkreten Beispiels zu verdeutlichen. Stellen wir uns eine Situation vor, in der es anlässlich der Instruktion eines Schauspielers durch den Regisseur in einer Szene zu schwerwiegenden Meinungsdivergenzen über deren Richtigkeit zwischen Filmemacher und Schauspieler kommt. Nehmen wir nun einmal an, der Regisseur führt diesen Konflikt darauf zurück, dass der Schauspieler in Wirklichkeit eigentlich am liebsten selbst Regie führen möchte und das Ergebnis seiner inneren Problemanalyse lautet: „Aha, hier haben wir es mit einem heimlichen Regisseur zu tun.“ Es liegt auf der Hand, dass sein Bestreben unter dieser Voraussetzung in erster Linie darauf abzielen wird, den Schauspieler so schnell als möglich zum Verstummen zu bringen. Was aber, wenn die Kritik des Schauspielers an der vorgesehenen Inszenierung tatsächlich inhaltlich motiviert ist, wenn der Regisseur mit seiner Problemattribuierung falsch liegt? In diesem Fall steht der Filmemacher sich selbst im Weg, weil ihm durch sein eigenes Verhalten ein wichtiger Impuls eines Mitarbeiters verlorengelht, und er zudem das Vertrauensverhältnis zwischen sich und dem Schauspieler gefährdet. Und endlich: Sieht man die Ursache eines Konfliktes durchgängig beim anderen oder den Umständen, also außerhalb des eigenen Handlungsspielraumes, wird man das eigene Konfliktlösungspotential nicht ausschöpfen, sondern beim Klagen über den anderen oder die Umstände stehen bleiben.

Den skizzierten Gefahren habe ich bei der nachfolgenden Problemunterteilung zu begegnen versucht, indem ich mich bei der Systematisierung der individuellen Erlebnisberichte meiner Interviewpartner ausschließlich am Erscheinungsbild der Konflikte, nicht hingegen an deren vermeintlichen Ursachen orientiert habe. Durch sorgfältiges Auseinanderhalten von Problembeschreibung und -deutung suchte ich, die von mir interviewten Regisseure bereits während unseres Gesprächs dazu zu bringen, Probleme weniger aus Sicht von Voreingenommenheiten und Stigmata als auf der Basis beobachtbarer Daten zu reflektieren. Ich denke, dass genau hierin der Grund zu suchen ist, weshalb viele meiner Interviewpartner am Ende unseres Gesprächs betonten, dass dies das erste Mal gewesen sei, dass sie sich auf diese Weise über Schwierigkeiten in ihrer Arbeit unterhalten hätten.

Die systematische Analyse und Zusammenfassung aller genannten schwierigen und manchmal höchst prekären Situationen fördert acht Hauptkonflikte eines

Regisseurs zutage (s. Abb. 1). Die in dieser Darstellung gewählte Analogie zu einem Spinnennetz spiegelt den Sachverhalt wider, dass die der Einfachheit und Übersichtlichkeit zuliebe voneinander isolierten Hauptkonflikte eines Regisseurs in Wirklichkeit natürlich in aller Regel parallel, d.h. zeitgleich und häufig aufs engste miteinander verwoben und aufeinander bezogen auftreten. Das folgende Zitat veranschaulicht dies besonders augenfällig:

Und da treff ich viele Entscheidungen, weil da krieg ich 50 Fragen gleichzeitig, da kommt der Requisiteur und sagt: „Du, diese Pistole, die wir nächste Woche Freitag brauchen, die kann nicht wirklich schießen, ist das jetzt an dieser Stelle okay, oder wie siehst Du das?“ Dann muss ich wissen, welche Einstellungen ich Freitag in einer Woche drehe. Gleichzeitig hat die Schauspielerin Durchfall, und ihr Freund hat sie verlassen, und sie ist irgendwie tränenüberströmt, und man kann sie eigentlich nicht in ner Großaufnahme photographieren, wie ich mir das gedacht hab. Und ihr Partner wird langsam ungeduldig, weil eifersüchtig, weil sie alle Aufmerksamkeit kriegt. Und dann sind wir jetzt schon in der 12. Stunde, weil es hat heute alles so lang gedauert, weil, als wir morgens kamen, die Lkws im Sand versunken sind, wir nicht dahin kamen, wo wir eigentlich drehen wollten und drei Stunden verloren haben. Und dann kommt noch ein Schauspieler und sagt, - wenn Du dann ganz kompliziert irgendeine Einstellung aufgebaut hast, und endlich sind die Lkws durch, und der Sand ist weggeschaufelt, und dann hast Du die eigentlich schon aufgebaut, und es ist extra ein Kran oder irgendwas für die Einstellung da, und alle sind beruhigt, und die Schauspielerin kann wieder gucken, und die Maske ist neu gemacht, - und dann kommt der Schauspieler und sagt: „Also ich kann diesen Gang da nicht machen, von da nach da. Kann ich denn nicht sitzenbleiben?“ Wenn er nun aber sitzenbleibt, gibt's keinen Anlass mehr für den Kran und Du kannst Dir die ganze Einstellung in die Haare schmieren. Da musst Du dann erst mal tief durchatmen, und dann sagst Du: „Ja (euphorisch), zum Beispiel, laß uns doch mal überlegen“, und innerlich kriegst Du Haarausfall und Pickel.

Welche grundsätzlichen Beobachtungen lassen sich diesem Beispiel entnehmen?

Erstens: Konflikte während der Dreharbeiten lassen sich nicht vermeiden. Deren Bewältigung gehört zum täglichen Brot eines jeden Regisseurs. Dem entspricht, dass alle Beteiligten von vornherein mit einem Auftreten zahlloser Schwierigkeiten am Set rechnen.

Zweitens: Verschiedene Schwierigkeiten können in einem Ursache-Wirkungsverhältnis zueinander stehen oder aber voneinander unabhängig und dennoch zeitgleich auftreten. Wie die folgenden Beispiele demonstrieren, suchen Regisseure die Ursache eines Konflikts auffallend häufig in vorangehend nicht befriedigend gelösten Problemen.

Was ich schon erlebt habe, bei nem Schauspieler, der sich ganz fürchterlich aufgeführt hat mit irgendeinem Dialog, wo ich dann rausgekriegt hab, dass sein Papierkorb nicht geleert wurde, und er sich von der Produktion schlecht behandelt fühlte.

Oder es müssen Überstunden gemacht werden. Und, wenn sich das so über Tage bewegt, dann gibt's halt immer diese ganz doofen Probleme. Dann greift es irgendwo mal das Selbstbewusstsein der Schauspieler an. Und oft entzündet sich das dann an völligen Banalitäten

wie, dass irgendeine Strumpfhose, die die Garderobe gebracht hat, nicht richtig, also zu klein oder nicht die richtige Farbe ist usw.. Und dann kann es Tränen geben, dann kann es Wutausbrüche geben, oder dass das dann hintenrum an der Person, die für die Garderobe zuständig ist, abgelassen wird.

Der Produzent beklagt sich nämlich, dass man diesen Tag nicht mit 12 Stunden, sondern mit 15 Stunden abschließt, das heißt also schon mal zwei, drei Überstunden gemacht hat, und diese Überstunden Mehrkosten sind. Das ist natürlich dann ein Konflikt, weil Du sagst: „Ich habe vorher schon klargemacht, dass dieses Programm an dem Tag nicht zu schaffen ist. Ich hab vorher schon gesagt, ich brauche sowieso für das gesamte Pensum nen Drehtag mehr“, und letztlich wäre dieser Drehtag möglicherweise sogar summa summarum billiger geworden für den Produzenten.

Schließlich können Konflikte ihren Ursprung sowohl im Verhältnis von Regie und Mitschaffendem als auch zwischen den verschiedenen Mitarbeitern des Filmemachers nehmen. Wie die folgenden Beispiele zeigen, wird die Regie selbst aber meist spätestens dann, wenn sie zwischen den beteiligten Mitarbeitern zu vermitteln sucht, zur persönlichen Stellungnahme verleitet und damit in die Auseinandersetzung hineingezogen.

Kameraleute haben ne große Tendenz zu sagen: „Schauspieler, Du darfst das nicht, Du darfst das nicht, und wenn Du aus dem Glas trinkst, musst Du es hierhin halten, damit ich es sehe.“ Und dann hast Du auf einmal nen Schauspieler, der sitzt in ner Großaufnahme, das Glas steht hier auf so nem Kasten, so bisschen balanciert, die Kerze ist hier, er selber hat hier so zwei Blöcke unterm Arm und bestimmte Markierungen vor sich, wie hoch er das Glas heben darf, damit es nicht die Augen verdeckt. Und das soll jetzt unheimlich entspannt wirken. Das ist ein Konflikt. Jetzt muss ich dem Kameramann sagen: „Du, tut mir leid, finde einen Weg, gib ihm mehr Platz, dass der noch spielen kann.“ Und dann sagt der Kameramann: „Bist Du bekloppt, dann sieht das Bild scheiße aus!“ Und der Schauspieler wird auch immer nervöser und sagt: „Ich kann so nicht spielen, ich kann mich nicht bewegen!“ Und das ist ein Konflikt, den Du immer wieder neu entscheiden und vermitteln musst.

Es gab eine Grenzsituation, da hat ein Schauspieler nicht mich, sondern einen Teil des Teams beschimpft, und dem konnte ich nicht entgegentreten. Innerlich, ich weiß nicht warum. Und das hat, glaub ich, bei mir was ausgelöst, weil ich gedacht hab, so ner Situation möchte ich in Zukunft anders begegnen können.

Also bei so Schauspielern, wo dann die Requisiteurin oder der Aufnahmeleiter in so nem Kommandoton rumgescheucht werden - das ist was, was ich auf den Tod nicht abkann. Dann leg am Ende ich mich mit dem Schauspieler an, am Ende hab ich den Krach mit dem, aber das ist dann so. Und so ein Verhalten, nach oben buckeln und nach unten treten, haben bestimmte Schauspieler halt sehr oft drauf: „Requisite! (hochnäsiger, arroganter Befehlston) Kann ich mal nen Stuhl haben?“ Und da krieg ich halt immer total die Krise.

Da mir im Rahmen dieses Beitrages weniger an einer minuziösen Darstellung der Gesamtheit der seitens meiner Interviewpartner genannten schwierigen Situationen als an einer Popularisation und Sensibilisierung für die Thematik an sich gelegen ist, will ich im folgenden lediglich einen groben Überblick über die wichtigsten Konfliktherde am Set geben. Diese werden anhand einzelner exemplarischer Fallberichte erläutert. Den am Detail interessierten Leser möch-

te ich auf meine Diplomarbeit⁵ verweisen, in der Sie die Gesamtheit der seitens der von mir befragten Regisseure genannten konkreten Konfliktsituationen nachlesen können.

Zeit- oder Mitteldefizit

Das Gros der Befragten berichtet, dass die Auftraggeber sehr häufig zu knapp kalkulierten. Unter solchen Voraussetzungen seien insbesondere Ärger um Überstunden und zu hohen Materialverbrauch vorprogrammiert.

Das ist eine Konfliktsituation, die im Prinzip jeden Tag lauert, dass es den Kampf zwischen Regisseur und der Produktionsleitung gibt: „Du brauchst zu lang jeden Tag, Du verdrehst zuviel Material, und wir hängen irgendwie tierisch.“

Ich hatte mal einen Aufnahmeleiter, der meinte immer wieder, dass er mir erzählen müsste, wie ich zu drehen hätte. Der kam dann zu mir und sagte: „Muss das denn jetzt wirklich sein?“ Sag ich: „Paß auf, wenn ich sag, ich muss jetzt noch mal ne Einstellung machen, das geht Dich überhaupt nichts an.“

Wenn dann an so einem Tag Kostüm und Ausstattung und die Schauspieler und einfach alle merken, dass da ein Programm geplant ist, wo es einfach von Anbeginn irgendwie ein hoffnungsloser Fall ist. Wenn man von Anbeginn sagen muss: „Ach ja, die Einstellung fünf und sechs, die können wir in dem Bild rausschmeißen, und die Einstellung dort müssen wir auch weglassen.“ Wir müssen also sozusagen den Tag schon abspecken, obwohl alle wissen, dass genau das Abspecken in diesem Fall keine künstlerische Entscheidung ist, keine qualitative Entscheidung, sondern rein innerhalb des Procederes, das heißt ne Entscheidung, die rein im Dienstplan begründet liegt, und dann aber trotzdem noch Überstunden gemacht werden müssen, das führt dann eben zu einer Überforderung des Teams.

Insbesondere bemängeln die von mir befragten Regisseure, dass es ihnen über diese permanenten Auseinandersetzungen ums Geld oft schwerfalle, sich auf die aus ihrer Sicht eigentliche Aufgabe der Regie, nämlich die Auflösung und Inszenierung des Films, zu konzentrieren, bei all diesen Kämpfen also dennoch den Film im Auge zu behalten.

Das ist der nächste oder der allergrößte Druck, den Du beim Drehen hast, und der ist Zeit. Zeit kostet Geld beim Drehen, und zwar unglaublich viel. Ein Drehtag kostet um die 15 000 bis 30 000 DM, und jede Minute ist unglaublich kostbar. Und deshalb machst Du eigentlich alles in einer großen Hast. Und in der Hast sollst Du jetzt aber Leute dazu bringen, Gefühle zu äußern: „So, mach doch mal eben, ganz schnell mal.“ Also ich nehm gern das Beispiel, gewinne doch mal die Liebe von jemandem in einer Sekunde. Kann ja sein, dass Ihr Euch trifft, und Ihr guckt Euch in die Augen, und da ist es. Aber wenn es da jetzt nicht ist, dann Und das ist im Prinzip der Prozess, mit dem Du beim Drehen ständig zu tun hast, so wie ich Drehen verstehe. Mit mir wird also ständig über Geld geredet. Was ich aber in meinem Kopf und in meinem Herzen und in meiner Seele eigentlich bewahren muss, ist dieses flüchtige, kostbare, kleine Etwas, und da muss es mir in gewisser Weise egal sein, was das kostet. Ich muss es kriegen. Und das ist der Split, den Du dann im Kopf hast. Also, dass Du ständig dar-

5 Grobe, Anne: Krisenmanagement am Set. Beschreibung, Erklärung und Bewältigung von Konflikten während der Dreharbeiten aus der Sicht von Regisseurinnen und Regisseuren. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Hamburg 1997

über nachdenkst, wie kann ich in der Kostensituation bleiben, weil natürlich krieg ich den Schauspieler am besten dann, wenn ich vorher acht Stunden mit ihm probe.

Diskrepanzen bezüglich der Gestaltung des Films

Ein weiteres in der Filmbranche besonders häufig anzutreffendes Problem stellen Diskrepanzen bezüglich der Gestaltung des Films zwischen den verschiedensten Beteiligten dar. Verhandelt wird dabei um Einzelheiten bezüglich der Auflösung oder Inszenierung des Films. Also etwa: Welche Atmosphäre soll der Film haben? Welches Licht (düster oder grell), welche Farben (hell oder dunkel) sollen den Film dominieren? Welchen Rhythmus soll der Film verfolgen? Wie viele und welche Kameraeinstellungen sollen gemacht werden? Wie und in welchem Ausmaß soll sich die Kamera dabei bewegen? Wie ist die Bildkomposition einer bestimmten Einstellung zu wählen? Muss ein bestimmter Take wiederholt werden? Ist die in einer bestimmten Einstellung oder Szene vorgesehene Inszenierung für die Figur stimmig?

Wie sich die hier angedeuteten Auseinandersetzungen im Einzelfall zutragen können, verdeutlichen die folgenden Zitate:

Als Hauptkonflikt würd ich in jedem Fall sehen, wenn der Produzent oder der Sender nicht zufrieden sind, wenn die der Meinung sind, das wird nichts, das wird scheiße, oder die Muster ihnen nicht gefallen. Das ist für mich der größte Konflikt überhaupt. Also wenn Du plötzlich feststellst, wie ich das halt erlebt hab, dass der Produzent sagt: „Nee, der Film gefällt mir so überhaupt nicht. Das ist zwar gut, was Du da machst, aber ich finde, das passt überhaupt nicht zu diesem Sender.“ Wo Du dann feststellst: „Oh Gott“, das ist ja ne richtige Katastrophe, die dann passiert. Wenn Du dann trotz genauer und verbindlicher Absprachen in der Vorbereitungszeit ständig mit dem Produzenten aneinandergerätst, weil der jetzt z. B. doch eine ganz andere Atmosphäre in dem Film haben möchte oder will, dass sich die Kamera bei jeder Dialogszene permanent um die Schauspieler herumbewegt. Also verstehst Du, da prallen halt Galaxien aufeinander, wo ich natürlich sage, ne Kamera hat sich dann zu bewegen, wenn es einen dramaturgischen Grund dafür gibt, wenn es einen emotionalen Grund dafür gibt, wenn die Geschichte es erfordert, aber nicht hirnrissigerweise und sinnloserweise sich im Raum herumzubewegen, nur damit sich was im Bild bewegt, weil es muss sich nicht nur was im Bild bewegen, sondern im Zuschauer, im Herzen muss sich auch was bewegen. Und wenn man ständig unmotiviert die Kamera hin- und herbewegt, ist das eben nur Augenwischerei. Ein Film muss eine Seele haben, und die kann man nicht einfach so über formale Dinge herstellen, mal eben. Sondern das muss in der Inszenierung, in den Figuren und der Geschichte liegen, und das vergessen die meisten Leute.

Und die Regieassistentin sagte immer nur: „Ja, aber das ist nicht schneidbar“, (...) wahnsinnig aufgeregt. Und der Kameramann hat dann nur noch die Augen geschlossen und sagte: „Ich kann es jetzt nicht mehr hören!“ (...) da ist man halt dann genervt.

Diskrepanzen um die Gestaltung des Films treten gehäuft in der Zusammenarbeit jüngerer und beruflich noch nicht so erfahrener Regisseure mit älteren und schon lange in ihrem Job tätigen Mitarbeitern auf.

Das war eine ältere Assistentin, die wollte sich immer in die Auflösung miteinmischen. Und die hat mir dann immer Vorschläge gemacht, wollte mir immer auf so ne mütterliche Art gute Ratschläge geben, und hat mir dann immer die Geheimnisse der Filmkunst erklären wollen, z. B. wie ich die Einstellungen schneiden soll. Und das war halt immer so, dass ich dachte: „Davon versteh ich halt mehr.“ Und das ist dann wahnsinnig nervig. Und dann war die immer ganz frustriert und beleidigt, wenn ich diese künstlerischen Vorschläge nicht aufgegriffen hab.

Darstellung eines Schauspielers oder kreativer Beitrag eines Mitarbeiters entsprechen nicht der Vorstellung des Regisseurs

Vor einem weiteren im Einzelfall äußerst schwerwiegenden Problem steht der Filmemacher, wenn die Darstellung eines Schauspielers oder der kreative Beitrag eines Mitarbeiters dessen eigener Vorstellung nicht gerecht werden. Dies kann, muss aber keineswegs Folge nicht gelöster Diskrepanzen um die Gestaltung des Films zwischen Regie und kreativem Mitarbeiter sein.

Typisch für eine solche Situation ist etwa, dass ein Schauspieler die Handlungsanweisungen des Regisseurs nicht nach dessen Vorstellung umsetzen kann, dass ein Darsteller nicht locker, ganz steif oder blockiert sei, dass dieser nicht aus sich herausgehe, verunsichert oder ängstlich wirke, sich nicht öffne, viel zu viel mache oder das, was er sagen bzw. darstellen würde, einfach nicht echt wirke.

Oder Du versuchst ne Einstellung mit nem Schauspieler, und das funktioniert einfach nicht, also er kriegt das nicht auf den Punkt. Das klappt nicht und immer und immer wieder. Und je mehr Du es versuchst, desto schlimmer wird's, weil die Anspannung immer größer wird.

Schlimm sei aber auch, wenn der kreative Beitrag eines Mitarbeiters aus Sicht des Regisseurs nicht zum Charakter der Geschichte passe. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn Ausstattung, Kostüm, Beleuchtung, Kameraführung oder Schnitt der Vision des Regisseurs nicht gerecht werden.

Als subjektiv besonders aufreibend erleben Regisseure die Zusammenarbeit mit Schauspielern und sonstigen kreativen Mitschaffenden, die grundsätzlich konträrer Meinung zum Regisseur sind und infolgedessen permanent dessen Anweisungen widersprechen, deren Ausführung verweigern oder diese schlechthin ignorieren. All diesen Verhaltensweisen ist gemeinsam, dass sich die betreffenden Mitarbeiter auf diese Art und Weise über die gestalterischen Entscheidungen des Regisseurs hinwegsetzen. Eine Regisseurin schildert folgende Situation:

Und obwohl ich das ganze Wochenende noch selbst mit dieser Schauspielerin geprobt hab, wo es uns auch gemeinsam gelungen ist, ihr Unwohlsein und ihre Steifheit zu überwinden, brach dann, als diese Szene nun endlich gedreht werden sollte, alles zusammen. Und das, obwohl das ganze Team es wunderbar hergerichtet hatte. Aber das Mädels stellte sich dann hin und hatte ein Problem, weil sie die Musik über einen Ohrwurm zugespielt bekam und dazu tanzen musste. Und technisch war das alles völlig in Ordnung. Und dann ging's los: Nein, sie höre nichts, sie könnte jetzt nicht tanzen, das wär nichts. Und ich hab dann versucht, sie zu beruhigen: „Das ist doch alles okay.“ Und dann haben wir es wieder probiert, und sie hörte mittendrin auf und sagte: Nein, sie höre nichts. Und das stimmte nicht. Das war einfach so

„Ballerina Zick“. Und das Team wurde schon nervös, wir hatten noch nen harten Tag, wir hatten noch ganz viele Statisten, die in einer Stunde kamen. Und Madame bekam dann einen Nervenzusammenbruch und flüchtete auf die Toilette. Und ich hinterher. Das war das einzige Mal, wo ich mal fast davor war, jemandem am Set eine zu scheuern. Manchmal geht's einfach wirklich in ne Zickigkeit rein, die sich auf nichts begründet, wo dann auch einfach so was kindlich versucht wird zu provozieren: „Mal gucken, wieweit kann ich denn hier den ganzen Apparat anhalten, und ihnen auf diese Art und Weise zeigen, wie wichtig ich bin.“ Das sind so die Schauspielertypen, mit denen ich nicht so gerne arbeite. Das sind dann wirklich die sehr Unsicheren, die so zickig sind.

Ein weiterer Interviewpartner berichtet von einer Produktion, für die er eine ganz spezielle Dekoration im Studio einrichten ließ, welche 50 000 DM gekostet habe. Deren Besonderheit habe in einem surrealen Effekt gelegen, der darin bestanden habe, dass Raum und Ecken nicht mehr zu sehen waren. Während der Regisseur nun in allen Bildern von diesem Raum keine Dreidimensionalität und somit auch keine Tiefen haben wollte, diese vielmehr ganz platt gefilmt haben wollte, habe der Kameramann trotz gegenteiliger Vorbesprechungen von Anfang an immer wieder versucht, Tiefen in die Bilder hineinzubringen. Infolgedessen habe der Kameramann dem Regisseur gegenüber bereits am ersten Drehtag geäußert, dass er, wenn der Regisseur ihn nicht haben wolle oder wenn er das nicht machen solle, eben aufhöre. Der Regisseur habe daraufhin irgendetwas derart entgegnet: „Ja, Gregor⁶, so hab ich das nicht gemeint. Das kriegt man doch vielleicht irgendwie in Griff.“ In einem anschließenden Gespräch habe der Kameramann ihm dann Verständnis und Begeisterung für seine Vorstellung signalisiert, zumindest habe er das so empfunden, habe dann anschließend aber völlig entgegengesetzt gehandelt. Dies habe zu einer absoluten Disharmonie zwischen ihm und dem Kameramann geführt. Es sei dann schließlich überhaupt keine Verständigung zwischen ihnen mehr möglich gewesen, weshalb der Regisseur schließlich dazu übergegangen sei, die Einstellungen selbst zu bestimmen, der Kameramann seinen Job folglich nach exakter Anweisung des Regisseurs ausführen musste, was für beide Beteiligten extrem unbefriedigend und kräftezehrend gewesen sei:

Das war für mich die schlimmste Produktion. Da war ne völlige Disharmonie, also das hat mich ungeheuer Kraft gekostet. Das hat ungemein Kraft gekostet, weil: ich musste dauernd aufpassen und im Grunde genommen eigentlich ferngesteuert jetzt auch noch die Kamera machen. Und das gegen einen Menschen, der die Bilder nicht wollte. Wenn ich mit dem Kameramann nicht mehr arbeiten kann, wenn ich im Grunde genommen dem Kameramann noch sagen muss, wie die Einstellung genau sein muss, wie er die Kadrierung machen soll, das ist ganz gefährlich, dass die ganze Produktion daran kaputt geht. Also wenn ich mich dann so intensiv mit den Bildern beschäftigen muss, dass ich dann nicht mehr die Zeit für die Darsteller hab, und wenn ich die Schauspieler einfach nur mal bei der Hand nehme und sage: „Komm, wir trinken nen Kaffee.“ Das gehört zur Arbeit, dass ne Beziehung da ist, dass wenn

⁶ Alle Namen sind geändert

wir dann agieren, und ich laut, schimpfend, freundlich oder wie auch immer bin, eine andere Basis da ist.

Überraschende Störungsmomente: Etwas funktioniert nicht wie geplant

Ein weiteres während der Dreharbeiten kaum wegzudenkendes Problem sind Situationen, in denen irgendetwas nicht wie geplant funktioniert. Typische Beispiele, die in diesem Zusammenhang genannt werden sind menschliche Fehler (Vergessen eines wichtigen Drehutensils; Anschlüsse stimmen nicht; geplante Auflösung oder Inszenierung funktioniert nicht; schlechte Organisation z. B. Mittagessen nicht vorbestellt, es fehlt vegetarisches Essen, zu wenig Parkplätze etc.) sowie die Nichteinhaltung vorab getroffener verbindlicher Absprachen (beantragtes Utensil z. B. zweite Kamera, Kran, Requisit oder Kostüm, Motiv oder angeforderte Anzahl von Komparsen steht nun plötzlich doch nicht zur Verfügung). Aber auch unvorhergesehene äußere Störfaktoren (Baustellenlärm; plötzlicher Wetterumschwung) und technische Defekte (z. B. Platzen eines Scheinwerfers; Kameradefekt) zählen zu dieser Kategorie.

Und dann passiert's halt, dass der Mitarbeiter, der das Mikrophon hält, das dauernd ins Bild reinhängt. Da kriegt natürlich der Kameramann nen Vogel. Und das ist halt ne Kettenreaktion, weil da waren die Schauspieler klasse, und dann musst Du das Ding halt noch mal drehen.

Dann passiert es halt, dass ich einfach auch mal dastehe, und merke, das funktioniert an dem Motiv nicht so, wie ich mir das gedacht habe, irgendwie ist es zu eng, oder es sieht nicht gut aus, oder irgendwas ist falsch.

Es gibt auch Produktionsleiter, mit denen ich mich gefetzt habe, die mir dann am Drehtag selbst sagen: „Du, die zweite Kamera kriegst Du jetzt doch nicht.“ Da wirst Du einfach ausgetrickst, da gibt's dann richtig Krach, da brech ich dann auch ab, wenn man so was besprochen hat. Was anderes ist es, wenn mir einer drei Wochen vorher Bescheid gibt, dann bin ich auch nicht begeistert, aber dann kann ich zumindest noch drauf eingehen.

In vorangehender Aufzählung wird deutlich, dass es sich hierbei um eine äußerst heterogene Gruppe von Schwierigkeiten handelt. Die beiden folgenden Zitate demonstrieren sehr anschaulich, dass und wie solche Komplikationen insbesondere bei deren Häufung die gesamte Planung zum Platzen bringen und somit Riesenprobleme und Kosten nach sich ziehen können.

Das heißt, dass es passieren kann, wenn der das Kostüm vergißt, wir warten da draußen, wir werden nicht fertig, weil sich alles um ein oder zwei Stunden nach hinten verschiebt. Der Schauspieler hat aber morgen in Berlin einen Drehtag bei jemand anderem. Dann kann ich mir das einteilen, wann ich das mach. Dann weiß ich aber wiederum nicht mehr, ob ich die anderen Schauspieler dazu hab, ob ich es also überhaupt schaffe, alle benötigten Schauspieler an einem Tag zusammenzubringen. Da können Riesenprobleme entstehen. Da kann es passieren, dass diese zwei Stunden, wenn das Pensum sowieso vielleicht viel ist, dass ich das nie mehr schaffe, dass ich die verlorengegangenen Einstellungen nie mehr nachholen kann. Also wirklich eine Kleinigkeit, ein Kostüm zu vergessen, das kann sich in die Zigtausende von Mark ausarten.

Ja, und dann waren wir alle auf Anfang, hatten uns begrüßt und umgezogen, und dann sag ich zum Hauptdarsteller: „Ja, toll, prima, wo hast Du denn Deine Mütze?“ Sagt er: „Die Mütze hab ich nicht.“ Sag ich: „Ja, wir können ja schon ne Probe machen.“ Dann ham wir ne Probe gemacht und dann irgendwann flüstert mir die Regieassistentin zu: „Gregor (Name geändert), die ham keine Mütze.“ Und ich: „Ohne Mütze dreh ich nicht!“ Das ging dann ruckzuck, ungefähr in diesem Abstand. „Das geht nicht, da stimmt der und der Anschluss nicht, unmöglich!“ Dann fragte er: „Und ne andere?“ Ich sag: „Nee, sieht man.“ Alles abgeblasen, hat bestimmt paar Tausend Mark gekostet, und wir ham die Zeit nicht eingeholt. Das war jetzt nur Theater, Theater, Theater, und das alles wegen so ner Scheißmütze. So ne ganz triviale Schiebermütze, die kostet 7, 50 DM.

Verzögerung

Infolge solch nicht einkalkulierter Vorfälle und Fehler, aber auch aufgrund anderer vorangehender Schwierigkeiten und nicht zuletzt natürlich bedingt durch das Zuspätkommen eines oder mehrerer Beteiligten kann es zu massiven Verzögerungen im Drehplan kommen, womit sich ein weiteres nicht zu unterschätzendes Problemfeld für den Regisseur auftut.

Zum Beispiel hatte ich grad vor kurzem die Situation, dass die Regieassistentin sagte: „Ich hol Dich ab.“ Sag ich: „Ja, wunderbar.“ So, ich steh unten vor der Tür und warte, und er kommt nicht. Und beim Film muss man pünktlich sein, und ich bin wirklich pünktlich. Ich warte ne Viertelstunde, und dann häng ich schon hinten dran. Ich mir also ein Taxi gerufen, und ich fuhr gerade mit dem Taxi weg, da sah ich ihn anschlürfen. Ich also wieder ausgestiegen, ich war stinksauer, hatte so nen Hals, weil das einfach unnötig war. Sagt er: „Ja, der Wecker war kaputt.“ Ja, und wir kamen an den Drehort, dann war da natürlich auch irgendwas mit dem Kostüm, weil ich nicht rechtzeitig da war. Das wird dann so ne Kettenreaktion.

Ich versuch natürlich erst mal rauszukriegen, wie der Schauspieler drauf ist, ob er sich ärgert oder ob es ihm wirklich um den Inhalt geht. Das Problem ist nur, wenn ich die Zeit eigentlich nicht habe, weil das Licht weggeht, weil gleich in ner Stunde Dämmerung ist, und ich hab noch soundsoviel zu drehen. Das ist ein Problem.

Verzögerungen bedingen, insbesondere bei deren Häufung, massive Verärgerung und Unmut auf Seiten aller Beteiligten. Teammitglieder und Schauspieler müssen dann lange warten, um sich danach umso mehr abzuhetzen, weil die verlorengegangene Zeit nur mithilfe noch schnelleren Arbeitens, Abstrichen, Kürzungen und Überstunden wieder wettgemacht werden kann. So wird aus einem ohnehin Zehn- oder Zwölfstundentag dann schnell einmal ein Sechzehnstundentag. Gleichzeitig wächst auf Seiten aller kreativ Schaffenden die Angst, dem eigenen qualitativen Anspruch nicht gerecht werden zu können. Parallel dazu befürchten die Auftraggeber die Sprengung ihres Budgets. Kurzum der Druck für alle Beteiligten wird immer massiver. Da verwundert es kaum, wenn die Stimmung am Set dann zunehmend gereizter wird und die Arbeitsmotivation des einzelnen nachlässt.

Eines Abends wurden wir, mein Kameramann und ich, dann gemeinsam nach Hause gefahren, nachdem wir gerade Muster gesehen hatten, und er war ganz schlecht drauf, weil er das Gefühl hatte, ihm bleibt nicht genügend Zeit zum Lichtsetzen usw., er war mit seiner eigenen

Arbeit nicht richtig glücklich. Und er meinte dann zu mir, dass es so nicht weitergehe, dass die Produktion uns so nen Druck mache, weil seine Arbeit fange an, darunter zu leiden, das habe er heute gesehen, und wenn er ehrlich sei, glaube er, dass auch der Film anfangen, darunter zu leiden. Und das war ein ganz, ganz schrecklicher Moment für mich.

Dann kommen so Situationen, wo die Kollegen anfangen zu maulen, weil es zu spät ist und Überstunden gemacht werden müssen, wo sie auch nicht mehr einsehen, dass sie das machen sollen.

Besonders wenn Regisseur und Mitarbeiter sich kaum kennen, werden unter solchen Umständen dann schnell einmal Kompetenz und Autorität der Regie in Zweifel gezogen.

Also wir hingen, ich glaube drei Stunden, war keine dollte Stimmung. Und ich war ja noch der Neue, und dann kam so eine allgemeine Unruhe und Unsicherheit am Set auf: „Ah, wo geht's weiter? Wenn wir jetzt vier Wochen so weitermachen, wie soll das werden?“ Das formuliert niemand, aber das steckt an.

Störung der konzentrierten Atmosphäre am Set

Auch Unruhe gibt vielfach Anlass zu Konflikten. Regisseure umschreiben hiermit Situationen, welche durch mangelnde Aufmerksamkeit, permanentes Zwischenfragen, Lautsein, Essen oder Trinken am Set gekennzeichnet sind. All diese Verhaltensweisen einzelner Beteiligten könnten die Konzentration am Set erheblich beeinträchtigen.

Und dann gibt's eben Tage, wo dann am Set geredet wird, und Du merkst, dass keine Aufmerksamkeit da ist, und da kann ich total sauer werden und ausrasten.

Ich war da mit dem Kameramann, und wir wollten was drehen. So, und da flüsterte mir die Aufnahmeleiterin immer ins Ohr, dass da und da noch irgendwas mit dem Walkie-Talkie sein müsste, das müsste der Schauspieler da oben haben. Und die wollte mir immer erzählen, wie ich das machen sollte. Ich sagte: „Jetzt bitte nicht!“ (sehr bestimmter Unterton) Es war laut. Ich sagte: „Elke, wirklich jetzt nicht. Gleich!“, und die kam zwei-, dreimal an. Da hab ich sie dann einmal ganz kurz angeguckt, und dann fragte sie wieder. Dann hab ich gesagt: „Sag mal Elke, verstehst Du mich nicht?“ Darauf sagte sie: „Ja, aber...“. Dann bin ich ausgeflippt, was heißt ausgeflippt, dann bin ich aufgestanden und hab sie angeschrien: „Und ich sage, wir drehen jetzt nicht eher weiter bis sie, die Aufnahmeleiterin, zehn Meter vom Set ist!“ Daraufhin meinte sie, sie hätte die Verantwortung fürs Drehen. Darauf sagte ich: „Ja, wenn das so ist (klatscht in die Hände), ich drehe nicht eher, bis sie dort steht!“

Der Schauspieler kriegt auch mit, wenn der Beleuchter da hinten in den Rettich beißt, während er ne Liebesszene spielt. Das merkt er, und das siehst Du ihm auch an, auch wenn er es nicht sagt, der fühlt sich gestört. Und manchmal weiß es der Schauspieler selber nicht, der sagt dann nur: „Ich weiß nicht, es geht nicht.“ Und dann musst Du herausfinden, wo das Problem ist.

Infolgedessen sei dann oftmals eine Wiederholung der Aufnahme nötig. Dies sei jedoch sehr ärgerlich, weil es einerseits sein könne, dass diese Wiederholung von der Kameraführung und/ oder Darstellung der Schauspieler weniger gut gelinge als das Original. Andererseits koste eine solch zusätzliche Einstellung un-

nötig Geld und Zeit. Insbesondere das gehäufte Auftreten von Unruhe am Set könne somit dazu führen, dass man mit der gesamten Produktion in Verzug gerate.

Emotionale Verstimmung eines oder mehrerer Beteiligter

Ein weiteres sehr häufig geschildertes Problem stellen emotionale Verstimmungen eines oder mehrerer Beteiligter dar. Die Rede ist von Verärgerung, schlechter Laune, Antriebs- und Lustlosigkeit, Beschwerden, Meckern und Jammern, Bockigkeit, Zickigkeit und Trotz, Beleidigtsein, Rückzug, Nervosität, Hysterie, Heulen oder Aggressionen, Kratzbürstigkeit und Wutausbrüchen seitens der betreffenden Mitarbeiter.

Ja, und dann halt die ganzen Sachen nebenher, die man auf dem Film nie sieht, wie z. B., dass Schauspieler dann über die Größe ihres Wohnwagens oder, dass nicht die richtige Apfelsorte im Wohnwagen liegt, mosern.

Oder eine Schauspielerin dreht durch, das hab ich auch schon gehabt. Die hatte grad nen ganz schlechten Tag und auf irgendeine denkbar harmlose Bemerkung des Kameramannes hat die dann mit Gegenständen um sich geworfen. Und paar Tage später hat sie dann solche Heulkrämpfe gehabt, dass sie überhaupt nicht mehr zu gebrauchen war.

Es gibt aber auch Kameralente, denen sind normale Aufnahmen einfach zu langweilig und fad. Manchmal sehen aber die Konzepte für Filme vor, dass Du relativ viel normale Aufnahmen machst, die für den Kameramann keine große Herausforderung darstellen. Der Kameramann wäre halt froh, wenn ich hier mit dem Kran durchfahren würde, 18 Leute, er unten durch, dann wieder oben durch. Und dann sag ich: „Dreh mal so ne Nahaufnahme.“ Dann gähnt der schon wieder und sagt zu den Beleuchtern: „Kommt, macht noch mal die Scheinwerfer aus, ich geh ne Zigarette rauchen.“ Und dann ist der eigentlich genervt und auch unzufrieden.

Dabei fällt auf, dass die Verstimmung von Teammitgliedern in aller Regel als lange nicht so expressiv und impulsiv wie die Gefühlsausbrüche mancher Schauspieler beschrieben werden. Die zunächst in aller Regel ganz harmlos anmutenden emotionalen Verstimmungen wachsen insbesondere dann zu einem Problem größerer Ordnung heran, wenn infolge des Verhaltens der betreffenden Mitarbeiter zunehmend weitere Beteiligte an deren Folgen zu leiden haben. So könne bereits ein einzelner ununterbrochen schlecht gelaunter Mensch die gesamte Stimmung am Set zerstören, indem sich dessen Missstimmung zunehmend auf weitere Mitwirkende übertrage.

*Das Problem ist oft, dass schon **eine** unangenehme Person das Klima vergiften und alles unangenehm machen kann. (...) Prinzip hier wieder: ein einzelner Mensch kann alles verderben, auch wenn der Rest des Teams toll ist.*

Aber wenn z. B. Frau X kam, dann war's aus, da kriegten dann alle Magenschmerzen.

Und sicherlich kann es passieren, dass der eine oder andere Idiot darunter ist. Also auch nur ein Idiot, der ständig meckert und sich darüber beschwert, dass morgens nicht der Kasten Bier neben dem Beleuchtungsaggregat steht, das reicht schon, um die Stimmung kaputtzuma-

chen. Und das passiert erst mal ganz im Stillen, also das ist z. B. jemand, der bei der kleinsten Kleinigkeit meckert, also verstehst Du, ein Dreh kann noch so gut laufen, es gibt immer irgendwas zu meckern, der Kaffee ist nicht stark genug, oder das Essen ist nicht gut, oder: „Können die Ansagen bitte etwas klarer oder etwas lauter kommen?“ Und dann fangen natürlich die Schwierigkeiten an. Die kleinste Kleinigkeit kann die einfach so mürrisch machen, und das Mürrische behalten sie dann aber nicht für sich, sondern sie sticheln dann halt. Und wenn sie da bei jemand anderem auch auf fruchtbaren Boden stoßen, dann kann sich das da fortpflanzen. Also das kann dann nach ner Weile wirklich, also wenn das dann ein anstrengender Dreh ist und alle müde sind, natürlich die Stimmung kaputtmachen.

Ich hab einmal mit einem älteren Dollyfahrer zusammengearbeitet, der hat schon von Anfang an so ne unangenehme Atmosphäre verbreitet, also war immer schlecht gelaunt und hat gegenüber den Frauen so ganz blöde Bemerkungen gemacht. Der hat alle Frauen im Team, gerade auch aus meiner Abteilung, z. B. Skript, immer blöd angequatscht, immer so ein bisschen beleidigend und derbe Scherze gemacht: „Ja, was hast Du denn heute wieder für nen Fetzen an?“ Und dann so grad, dass er ihr nicht auf den Hintern geklopft hat. Oder so: „Ah, möchten das Weiberleute jetzt auch schon machen, geht doch in die Küche!“ Da hab ich in dem Fall nur gesagt, dass er gefälligst die Frauen in meiner Abteilung nicht so anquatschen soll. Und er hat dann gesagt, das wär doch nur Spaß gewesen. Und dann ging das aber dauernd so, und mir war's die ganze Zeit wahnsinnig unangenehm, und ich hab dann am zweiten Tag mit dem Kameramann gesprochen und gesagt: „Ich möchte eigentlich, dass der Typ geht, der versaut uns einfach die Atmosphäre.“ Der Beweis kam, als er dann ging, das war am dritten Tag, plötzlich blühten alle auf, das war ne völlig andere Atmosphäre. Das war vorher total angespannt und plötzlich kam dann mal so ein Beleuchter, was ja auch immer so ne Gruppe innerhalb des Teams ist, und verwickelte mich in ein Gespräch, und die waren plötzlich auch total gut drauf und engagiert dabei. Also so richtig gemerkt hat man es wirklich, als er dann weg war, da haben dann alle gesagt, das war wie ne Befreiung.

Aber auch den Filmemachern selbst sind schlechte Laune, Antriebs- und Lustlosigkeit, welche häufig in Kombination mit Versagensängsten auftreten, nicht fremd.

Es gibt auch Situationen oder Szenen, ich sag immer meine Bauchwehsequenz, wo ich sagen muss: „Oh Gott, ich hab keine Ahnung, wie das funktioniert, ich weiß es nicht.“ Wo Du einfach bei der Auflösung siehst: „Oh, heute ist ein ganz, ganz schrecklicher Tag, wenn der Tag weg ist, bin ich echt froh.“ Und das passiert auch, dass die nichts werden.

Zum Beispiel ist man natürlich verunsichert, wenn Schauspieler die Szene irgendwie nicht hinkriegen oder kein Gefühl zu dieser Szene kriegen. Und wenn man dann ganz viel gemacht hat, und es funktioniert immer noch nicht, das ist natürlich kein schönes Gefühl, auch für einen Regisseur. Und das ist ein Gefühl, wo man unsicher ist, weil man dann in dem Moment schon glaubt, dass das richtig ist, aber ein bisschen verunsichert ist man dann natürlich, klar.

Es gibt natürlich auch häufig das Problem, dass einfach viele Überstunden gemacht werden, und man da fast kaputt geht, wenn man 18, 19 oder 20 Stunden arbeitet. Am nächsten Tag hat man keine Lust mehr.

Alle Befragten, die auf eigene Verstimmungen zu sprechen kamen, betonen hier noch mehr als in Bezug auf ihre Mitarbeiter, dass der Regisseur mit seiner eigenen Verfassung die Stimmung am Set nachhaltig präge.

Als Regisseur ist man halt auf der anderen Seite auch eine Art Zirkusdirektor. Man ist so zum Teil der Unterhalter, man ist der Motor, man ist der Stimmungsgeber. Wenn ich morgens komme, und ich hab keine Energie und keine Lust, dann ist das ganze Team lasch. Das ist wie ein Virus, innerhalb von fünf Minuten ist das ganze Team davon befallen. Wenn ich morgens komme und ich platze vor Energie und hab total gute Laune, sind innerhalb von fünf Minuten alle so drauf. Das ist irgendwas, was zwischen den Worten, oder, das ist einfach da, das überträgt sich rasend schnell, da muss man gar nichts dafür oder dagegen tun.

Die genannten emotionalen Verstimmungen treten zwar keineswegs ausschließlich, jedoch gehäuft infolge von Überstunden und sonstigen erschwerenden Drehbedingungen wie Kälte, Regen oder Nachtdreh auf.

Disharmonien oder Frontenbildung zwischen verschiedenen Beteiligten

Disharmonien können grundsätzlich zwischen verschiedensten Beteiligten auftreten.

Und wenn wir dann woanders waren, z. B. mit einem Auto fahren, dann setzte diese Mitarbeiterin sich wieder auf meinen Platz, und dann sah sie mich an und sagte: „Steht nicht Regie drauf.“ Also richtig frech, wo ich dann sagte: „Das ist trotzdem mein Platz.“ Ja, und dann kommt noch so ein Hinweis, so ganz frech: „Wir sitzen alle in einem Boot.“ Das ist einfach wahnsinnig frech und provokant.

Dann gab's auch bei einer Serie, die ich gedreht habe, ne sehr extreme Situation, wo zwei Schauspielerinnen sich von Anfang an nicht leiden, nicht ausstehen konnten. Diese beiden Partnerinnen, die redeten kein Wort miteinander. Die sprachen nur im Film zueinander.

Wir hatten auch mal zwei Maskenbildnerinnen, die sich tierisch gepunkt haben, das hab ich allerdings erst recht spät mitbekommen. Die sitzen dann immer am Set in ihren Maskenräumen, bereiten vor und sind natürlich auch die Beichtväter für die Schauspieler, so wie beim Friseur. Und dann gab's das halt schon, dass die eine sagt, sie wär die Chefmaskenbildnerin, und die andere sei bloß die zweite. Und normalerweise machen die das untereinander aus, wer wen nimmt, also dass man sagt: „Ich nehm die drei Damen, oder ich nehm die drei Herren.“

Sie wachsen insbesondere dann zu einem Problem größerer Ordnung an, wenn sie die Kooperation zwischen den Beteiligten beeinträchtigen oder gar lahmzulegen drohen. Anstelle der Sache willen an einem Strang zu ziehen, beginnen die betreffenden Mitarbeiter zunehmend einander zu bekriegen.

Zum Beispiel hat diese ältere Schauspielerin, wenn die beiden jungen Schauspieler was geprobt haben, in deren Hörweite immer so Kommentare losgelassen, so von wegen, was das für schlechte Schauspieler wären oder: „Ach, das muss ja sowieso synchronisiert werden“ oder gelacht, gekichert und getuschelt, also so, dass die permanent gestört waren.

Wenn sich zwei Schauspieler, die Liebesszenen zusammen spielen müssen, nicht vertragen, dann ist das ein Trauerspiel. Da hab ich auch teilweise Sachen gestrichen, wo ich gesagt hab, das kriegen wir nicht hin, also ganz individuell entschieden.

Dieser Kameramann, ein älterer und sehr netter Herr, machte seine Kameraassistentin an, und sie wies ihn wohl zurück. Und seit dem Moment funktionierte das zwischen den beiden

nicht mehr. Andauernd waren die dabei sich anzumotzen, anzumeckern, dann war der Filter wieder nicht sauber usw..

Unter solchen Umständen kommt es nun häufig zu Lagerbildungen, die über kurz oder lang schnell einmal in eine innere Spaltung des Teams münden. Dabei können sich solcherlei Fronten auf ganz unterschiedliche Art und Weise ausbilden. Typisch sei etwa der Versuch beider Seiten, weitere Mitarbeiter auf die eigene Seite zu ziehen. Wie die folgenden Fallbeispiele zeigen, werden bei dieser Suche nach Verbündeten je nach Funktion und Persönlichkeit der Beteiligten ganz unterschiedliche Strategien verfolgt.

Diese Schauspielerin hat immer versucht meinen Assistenten zu ermuntern: „Ach, Du willst doch bestimmt auch Regisseur werden. Jetzt mach Du doch mal nen Vorschlag.“ Bei dem fiel das zum Glück überhaupt nicht auf fruchtbaren Boden. Und beim Kameramann konnte sie mit diesen Geschichten auch nicht landen. Da hat sie es auch immer probiert, den immer gefragt, was er meint, und bei allem, was er sagte, sagte sie: „Das ist aber toll.“ Also meine Vorschläge waren immer nichts, oder manchmal hat sie das auch ignoriert, die hat mir auch manchmal keine Antwort gegeben, oder sie tat etwas einfach nicht, also blieb einfach sitzen und machte nichts. Dann hab ich gesagt: „Ich würd gern die Szene proben.“ Bis mein Assistent dann hinging und sagte: „Frau X, würden Sie vielleicht jetzt mal mitkommen?“ Also das war auch bisher das Extremste, was ich erlebt hab in der Richtung.

Wenn die Produktion mich dazu zwingt, etwas anders als ich es will zu drehen, und mir das gar nicht oder weniger gefällt als meine Version, entwickle ich dagegen einen regelrechten Widerwillen. Und das siehst Du so, und jeder weiß von meinem Widerwillen, wenn ich was drehen muss, was mir nicht gefällt. Ich bring das dann fertig, während dem Drehen nicht hinzuschauen, und das dem Team zu zeigen, damit die wissen, wie sehr ich leide und wie beschissen ich diese Auflösung oder Inszenierung einer Szene finde. Und das wirkt sich dann so aus, dass die Leute, die Dich mögen, Deine Verbündeten werden. Also sie geben Dir das Gefühl, sie sind auf Deiner Seite. Und in so einer Situation passiert es dann halt auch, dass Du Dich mit Deinen engeren Mitarbeitern über den betreffenden, für die Einschränkung verantwortlichen Mitarbeiter der Produktion oder Redaktion lustig machst.

Weitere Regisseure berichten von Situationen, wo Informationen nicht oder falsch weitergegeben worden seien. Folge dessen seien zahlreiche Missverständnisse gewesen. Etwa hätten die Auftraggeber den Versuch unternommen Solidarität und Vertrauen zwischen Regie und Schauspieler bzw. Teammitglied zu brechen, indem sie letzteren bestimmte, dem Willen des Regisseurs widersprechende Anweisungen erteilt hätten, ohne den Filmemacher hierüber in Kenntnis zu setzen. Eine weitere Möglichkeit sei auch, dass einzelne Mitarbeiter des Auftraggebers Richtigkeit und Qualität der Arbeit des Regisseurs gegenüber Dritten in Zweifel ziehen oder aber umgekehrt gegenüber einem Mitarbeiter des Regisseurs direkte oder indirekte Äußerungen kundtun würden, nachdem letzterer nicht wirklich überzeugt von der Arbeit des betreffenden Mitarbeiters sei.

Schlechte Stimmung und zunehmende Lagerbildung am Set stellen nicht ohne Grund den Alptraum eines jeden Regisseurs dar. Wie die folgenden Zitate belegen, können diese verheerende Folgen für das Gelingen eines Films haben.

Je mehr mich das Gefühl überkommt, dass ich gar nicht das drehe, was ich eigentlich geplant und gewollt hab, dass es gar nicht mehr mein Film ist, desto leichter passiert es dann auch, dass sich der latente Konflikt zwischen mir und dem Produzenten zunehmend auch aufs Team überträgt. Das kann daher kommen, dass sowohl der Produzent als auch ich aktiv versuchen, Mitarbeiter auf die eigene Seite zu ziehen, oder auch, weil andere Mitschaffende von sich aus immer mehr das Gefühl bekommen, Stellung beziehen zu müssen. Und diese Parteinahme bedingt dann eine zunehmende Frontenbildung auch im Team, was den Effekt hat, dass dann nichts mehr funktioniert, aus kleinen Problemen immer größere Probleme werden, und die Stimmung am Set vollkommen kaputt ist. Das prägt dann natürlich die gesamte Geschichte, weil eine solche Atmosphäre, wo auch viele Sachen nicht funktionieren, zu Lasten der Konzentration und der Sensibilität der Schauspieler geht, und die müssen die Geschichte ja darstellen.

Wenn Sie nicht die richtige Schauspielerin für Ihren Charakter gewählt haben, dann werden Sie eben am Set ständig Querelen haben. Ich hab es zwei-, dreimal erlebt, dass ich mit Schauspielerinnen arbeiten musste, die ich in der Vorbereitungsphase für die richtige Besetzung hielt, oft aber auch, z. B. in einem Fall, hat mir die richtige Besetzung im letzten Moment abgesagt, wo ich dann eine Notlösung finden musste. Und diese Schauspielerin war am Set so unsicher und machte mich auch so an, dass ich mich ganz schwer dem entziehen konnte, nun selbst sauer zu werden und sie wiederum anzumachen. Also, dass plötzlich am Set so Psychodramen entstehen zwischen Regisseur und einem der Beteiligten. Und das ist dann, so wie ein Ehestreit für die Kinder scheußlich ist, so ist eben so eine Streiterei zwischen Regisseur und Schauspielerin für das ganze Team scheußlich, weil jeder dann plötzlich gezwungen wird, Stellung zu beziehen und am liebsten dann vom Set weggeht, weil er nicht in diesen Konflikt hineingezogen werden will.

Übersicht: Die wesentlichen Gefahrenherde für das Gelingen eines Films

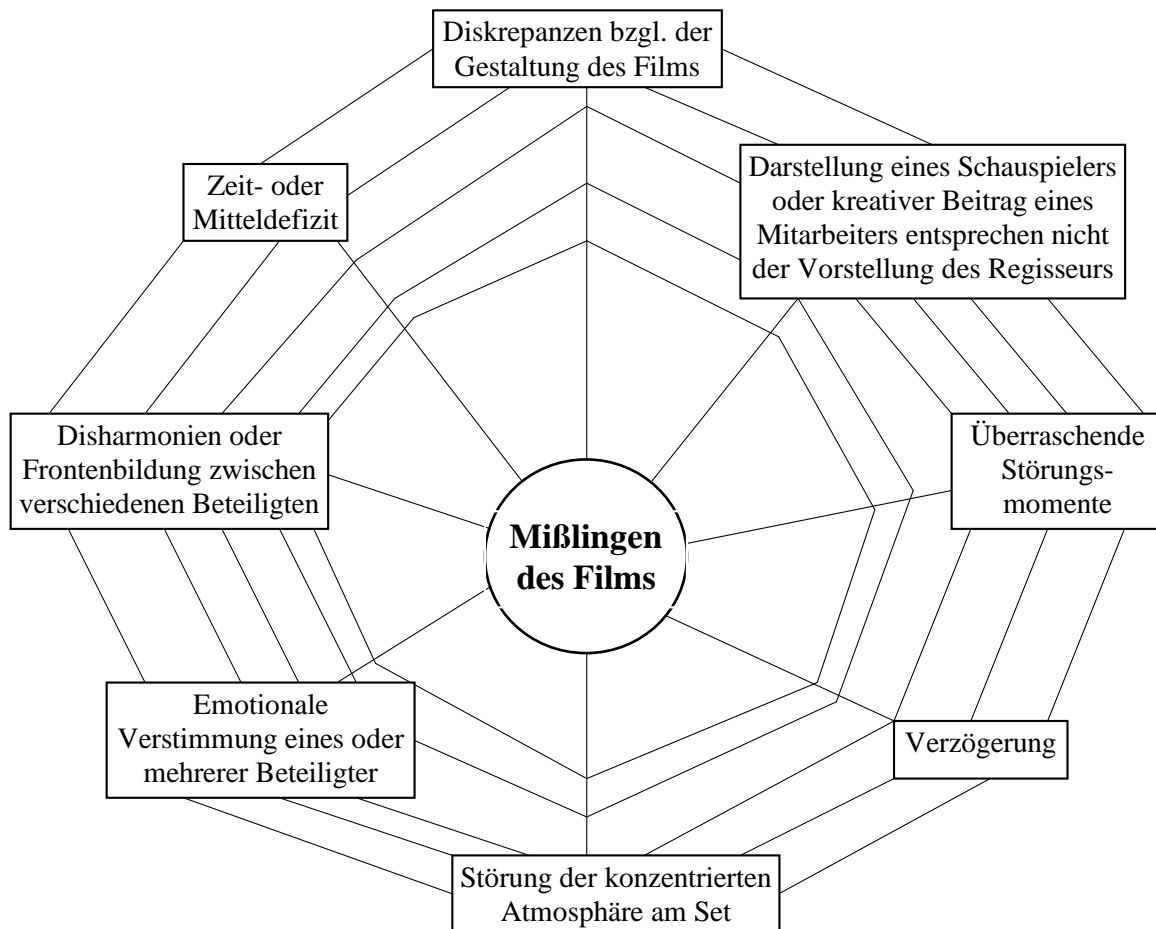


Abbildung 1: Die acht Hauptkonflikte eines Regisseurs

Zusammengefasst ergibt das abgebildete System von Schwierigkeiten, in dem die beschriebenen Konfliktgruppen gewissermaßen wie Knotenpunkte das „Spinnennetz“ des Mißlingens eines Filmes aufspannen. Ausschlaggebend scheint mir vor allem, dass die genannten Konflikte nahezu bei jedem Dreh in Ansätzen auftreten, entscheidend ist es, sie zu nutzen und Eskalationen zu verhindern.

Bewältigungsdimensionen - Die entscheidenden Balanceakte

Wie gelingt es Regisseuren nun dieses enorme Konfliktpotential erfolgreich zu bändigen?

Die Aussagen der Befragten zu ihren Erfahrungen im Umgang mit den beschriebenen Konflikten verweisen zunächst einmal auf den enormen Stellenwert der Produktionsvorbereitung für jede prophylaktische Verhinderung zermürbender Konflikte am Set. Hierbei treten die folgenden besonders wirkungsvollen Konfliktpräventionsstrategien zutage: Präzise Vorstellungen des Regisseurs; Probleme antizipieren; Kampf um Erfüllung eigener Forderungen gegenüber

den Auftraggebern; intensive Vorgespräche und Proben mit Schauspielern und Teammitgliedern; Auswahl der richtigen Leute: Zusammenarbeit mit vertrauten Mitarbeitern und Schauspielern versus Bereicherung durch neue Leute. Was im Detail sich hinter diesen Schlagwörtern versteckt, kann in meiner Diplomarbeit nachgelesen werden.

Analysiert man die Erfahrungen der einzelnen Filmemacher, sticht darüber hinaus eine weitere Gemeinsamkeit ins Auge: Effektives Krisenmanagement fordert dem Regisseur die Fähigkeit zu dialektischem Handeln ab. Um seiner Führungsrolle gerecht zu werden, langt es deshalb nicht - wie häufig angenommen - , dass ein Regisseur über bestimmte Eigenschaften wie hohe Intelligenz, Durchsetzungsvermögen, eine gute Portion Eigensinn oder Phantasie verfügt. Regiearbeit im Spannungsfeld von Hierarchie und Kooperation verlangt vielmehr, dass der Filmemacher im Einzelfall stimmig, das heißt seiner inneren Verfassung, seinem Gegenüber und der Situation entsprechend reagieren kann. Es reicht demnach nicht aus, dass ein Filmemacher seine eigenen Forderungen durchsetzen kann. Vielmehr zeigt sich, dass die Fähigkeit eines Regisseurs Kompromisse zu schließen im Alltag des Filmgeschäfts genauso wichtig ist. Der einzelne Filmemacher muss folglich zum Changieren zwischen ganz unterschiedlichen und oftmals diametral entgegengesetzten Verhaltensweisen in der Lage sein.

Aus den Aussagen der befragten Regisseure lassen sich sieben Balanceakte herausarbeiten, die die Arbeit des Regisseurs am Set bestimmen.

Diese Balancierungsaufgaben werden im folgenden in Form von sog. Entwicklungsquadraten⁷ dargestellt. In der oberer Ebene eines Entwicklungsquadrates sind zwei positive Haltungen angegeben, die ausbalanciert werden müssen, wenn der Regisseur einen Konflikt situationsangemessen behandeln will. In der unteren Ebene sind jeweils die Übertreibungen der darüberstehenden Werthaltung genannt. Das Modell geht davon aus, dass jede Person, die ihre „Lieblings“werte nicht durch eine komplementäre Werte ausbalanciert, unweigerlich in die Übertreibung abrutscht und dadurch eine dysfunktionale „Schlagseite“ im Verhalten erhält. Die Pfeile geben an, in welche Richtung sich jemand entwickeln sollte, der Schlagseite hat.

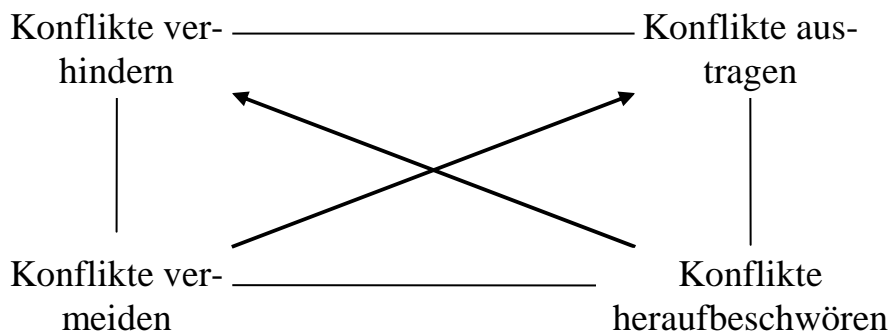
Konfliktverhinderung versus Konfliktaustragung

Erfolgreiche Konfliktbewältigung am Set erfordert, dass ein Filmemacher sowohl zur erfolgreichen Verhinderung von Konflikten als auch zu ihrer fruchtbaren Austragung in der Lage ist. Ein Regisseur muss Konflikte ausgleichen kön-

7 nach Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden, Band 2, Reinbek: Rowohlt 1995

nen. Ebenso muss er aber auch zum offenen Ansprechen und Aufgreifen bestehender Konflikte befähigt sein.

Dann musst Du Dir überlegen, was Du machst. Ob Du das ignorierst, was aber nicht gut ist, weil es reicht ein einziger Wehrkraftzersetzer in diesem Team, um die Stimmung einfach schlecht zu machen. Das Beste, was Du machen kannst, ist, den ganz alleine zur Seite zu nehmen und mit ihm darüber zu reden, dem das klarzumachen, dass er seine Haltung entweder verändert oder sich am besten wieder verabschiedet. Und dann siehst Du, ob sich da was ändert oder nicht.



Inzwischen weiß ich, dass es besser ist, solche Konflikte möglichst zu Beginn aufzugreifen und auszutragen, weil anders macht diese Arbeit keinen Sinn. Ein Regisseur muss in einer solchen Situation den Mut haben, dass die Mitarbeiter und Schauspieler ihn zeitweise auch mal hasen, nicht nur lieben.

Nur unter der Voraussetzung, dass ein Regisseur auch zur Konfrontation mit seiner Umwelt befähigt ist, werden alle Beteiligten seine Versuche einer Unterbindung von Konflikten nicht als „persönliche Schwäche“ oder der Arbeit abträgliche „Harmoniesucht“ auslegen.

Ich persönlich kann wahnsinnig viel nehmen, ich kann sehr viel ertragen. Ich hab mit einem Schauspieler gedreht, der hat mich auf eine Art und Weise beschimpft und niedergemacht, dass sich alle gewundert haben, dass ich noch an dem Drehort stehe. Das Team geht damit sehr zwiespältig um, weil die den Prozess nicht begreifen. Die können Dir dann sagen, der Regisseur ist schwach, weil er den Schauspieler sozusagen nicht in seine Grenzen verweist.

Ich denke, die Atmosphäre ist auch wichtig. Obwohl das dann letztendlich gar nicht wichtig ist, weil man sagt auch immer, dass ein Film, wo die Produktion zu glatt läuft, wenn immer nur alles lustig und prima ist und es gar keine Reibungspunkte gibt, ein Scheißfilm wird. Manchmal denk ich das auch.

Gerade Regieneulinge neigen häufig dazu Konflikte zu vermeiden. Konkret äußert sich dies beispielsweise darin, dass Schwierigkeiten verdrängt, ignoriert, ins Lächerliche gezogen werden oder hintenrum über einen Mitarbeiter hergezogen wird. All diesen Verhaltensweisen ist gemeinsam, dass Konflikte weder zum Zeitpunkt noch am Ort ihrer Entstehung ausgetragen werden. Während die Befähigung eines Regisseurs, Konflikte zu verhindern, als großes Talent zu werten ist, erweisen sich konfliktvermeidende Verhaltensmuster und Bewälti-

gungsstrategien als für die Arbeit nicht förderlich. Letztere leisten einer Verschleppung und damit häufig auch Verschärfung von Konflikten Vorschub.

Ich tendiere manchmal dazu, das ist ne Schwäche, mit den Neurosen anderer Leute zu leben. (...) Das mach ich vielleicht falsch. Es bringt nämlich manchmal was zu konfrontieren. Also sagen wir mal so, wenn Du konfrontierst, gibst Du den Leuten ne Chance zum Wachstum.

Ich glaube, dass ich teilweise ein bisschen mehr Druck machen müsste, nicht immer nur versuchen, das Beste aus der Situation zu machen, weil wenn man dann z. B. nicht sauer wird, fehlt das Portemonnaie am nächsten Tag auch. Das ist ganz klar, dann schleift sich das so ein und dann funktioniert das andere auch nicht mehr.

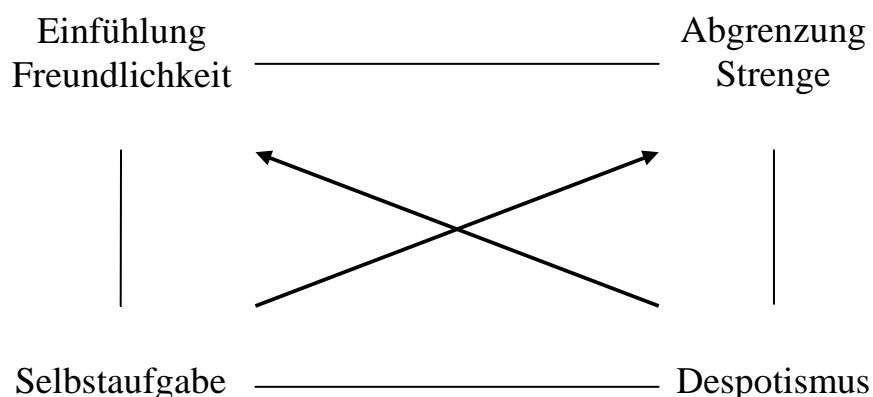
Zwar äußert keine der befragten Personen, dass es ihr selbst an Harmonisierungsgabe mangle, oder dass sie manchen Konflikt mit ihrem eigenen Verhalten gar selbst heraufbeschwöre. Doch enthalten die Aussagen der Regisseure insofern deutliche Hinweise auf Kollegen:

Ich hab ganz selten mal andere Leute bei der Arbeit gesehen. Es gibt schon so Schreihälse. Es gibt auch so Regisseure, also ein sehr guter gehört auch dazu, der braucht das. Der braucht so Konflikte, damit er sich so aufputscht, aufpumpen kann, macht sein Team fertig wie ein Berserker, damit er überhaupt seine Energien kriegt.

Es gab mal einen Produktionsleiter, der hat zu mir gesagt: „Du musst Dein Team brechen! Das heißt nur, wenn Du Konfliktsituationen schaffst, und es krachen lässt, wo die alle stramm stehen, wenn Du ins Studio kommst, aber stramm stehen im Sinne von Gänsehaut, dann bist Du auf der Winnerstreet! Sonst tanzen sie Dir auf der Nase rum.“ Er hat das aufgrund von Fallbeispielen, wo er dabei war und nur Scheißlaune gewesen wäre, aber ein Superfilm dabei herausgekommen sei, begründet.

Die in diesen beiden letzten Zitaten implizit enthaltene These, nach der die bewusste Herbeiführung von Spannungen und Krisen am Set der Qualität eines Films förderlich sei, wage ich zu bezweifeln.

Einfühlung und Freundlichkeit versus Abgrenzung und Strenge



Mit Abstand der größte Teil aller Aussagen zum Umgang mit Konflikten verweist auf die immense Bedeutung der Befähigung eines Regisseurs zum Wechsel zwischen Einfühlung und Freundlichkeit auf der einen Seite und Abgren-

zung und Strenge gegenüber den Belangen der Mitschaffenden auf der anderen Seite. Anders ausgedrückt: Regisseure benötigen eine situationsadäquate Mischung aus einerseits Sensibilität, Einfühlungsvermögen, Verständnis, Geduld und Rücksichtnahme und andererseits Abschottung, Strenge, Disziplin und autoritärem Auftreten.

Es gibt so ein Klischee über Regisseure. Danach schreien Regisseure am Drehort die ganze Zeit rum: „Den Lastwagen nach da links, und Du kommst von rechts, Du machst das, Ruhe, und fertig!“, und dann läuft es. Dieses Klischee ist vollkommen unwahr, weil wenn ich wieder das Beispiel mit dem Schauspieler, der eine Liebesszene darstellen soll, nehme, wenn ich sage: „Du da hinten!“, wär's schnell vorbei. Geht nicht, also der Prozess ist ein ganz anderer. Ich hab das zum ersten Mal begriffen, als ich Ingmar Bergman in einem Dokumentarfilm bei der Arbeit gesehen habe. Der war unglaublich zärtlich und leise zu seinen Schauspielern. Also der sprach mit Liv Ullmann und sagte der leise was ins Ohr. Und ich dachte: „Das ist ein Regisseur? Warum brüllt der nicht?“ Heute weiß ich, warum er es nicht tut. Du musst nen Mittelweg finden zwischen diesem Gebrüll und dem anderen. Also Du musst ganz vorsichtig sein und andere Leute verstehen. Und gleichzeitig muss das Wolfsrudel das Gefühl haben, Du bist trotzdem der Führer. So würd ich das heute sagen.

Man muss als Regisseur ein bisschen Diktator und auch ein bisschen Pfarrer und Seelsorger sein, wahrscheinlich so ne Mischung.

Einerseits gilt es, die Erwartungen und emotionalen Bedürfnisse der Mitwirkenden zu erfüllen, ganz weich und zärtlich mit diesen umgehen zu können. Andererseits ist es von Zeit zu Zeit aber auch wichtig, der Arbeit abträgliche Bedürfnisse und Wünsche der Mitschaffenden zurückzuweisen, um handeln und effektiv eingreifen zu können.

Ich bin inzwischen sehr viel radikaler, werfe im Zweifelsfall lieber jemanden raus, als mich weiter tyrannisieren zu lassen.

Dann hab ich die Schauspielerin zur Rede gestellt, ich wurde dann auch etwas lauter, ich bin normalerweise sehr ruhig und sehr lieb, aber in dem Fall, weil ich finde man changiert sowieso immer zwischen der guten und der bösen Mutter. Und dann hab ich die böse Mutter voll rausgekehrt und hab ihr gesagt: „So, jetzt reicht's mit dieser Zickigkeit, alles ist prima, und wenn Du jetzt nicht tanzt, gibt's Ärger!“. Ich hab dann dermaßen gegen die Wand geschlagen, dass ich mir furchtbar die Hand verletzt habe, aber es war im Grunde klar, dass ich sie geschlagen habe. Es war ihr klar, dass das die Ohrfeige für sie war. Und das Team, was das draußen von weitem hörte - es hörte sich so an, als hätte ich ihr eine geklebt - war sehr dankbar und erleichtert. Und die Kleine hat das auch genauso kapiert wie ne volle Ohrfeige, kam zurück und es war alles wunderbar. Das war das einzige Mal, wo ich mal fast davor war, jemandem am Set eine zu scheuern.

Gerade diese Gratwanderung erleben viele der befragten Regisseure als ausgesprochen schwierig. Insbesondere Regisseurinnen fällt ein solch autoritäres und nach außen hin (knall)hartes Auftreten oftmals schwer.

Das ist genau die Gratwanderung, die Du treffen musst. Einerseits Verständnis für alle aufzubringen, und andererseits wollen sie auch mal sehen: „Was kann man mit der alles ma-

chen?“ Diese Mischung musst Du treffen, dass Du auch so ne Strenge und Disziplin hast. Und das hat gleich von Anfang an was mit Dir zu tun, wie Du das einführst.

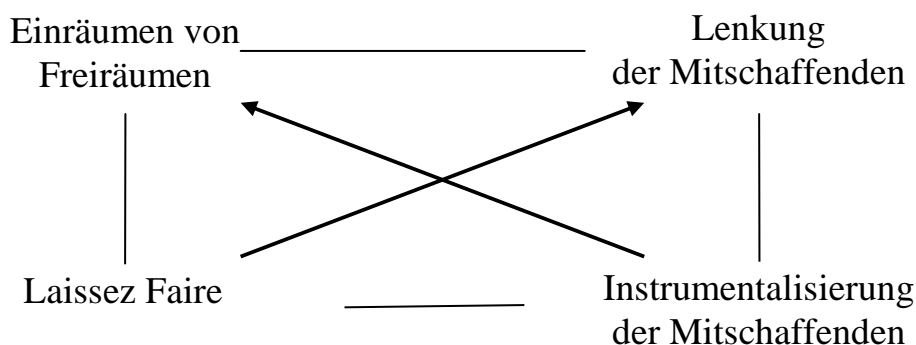
Grundsätzlich finde ich so was furchtbar, aber ich hätte gerne die Fähigkeit, das einzusetzen, wenn ich merke, es geht nicht mehr anders, der macht seine Arbeit nicht mehr gut, strengt sich nicht mehr an, da nicht hinzugehen und ein großes Gespräch unter vier Augen mit ihm anzufangen: „Ich finde, Du strengst Dich nicht mehr an. Was ist los?“, was ich in der Zeit sowieso nie schaffe, sondern anstelle dessen zu sagen: „Das ist ein Stuhl? Das ist ein Scheißhaufen, ist das!“, also dem wirklich vor allen Leuten „eine zu scheuern“ und hinterher zu sagen: „Tut mir leid, aber es ist so.“ Das kann ich nicht, aber das ist sehr effektiv, wobei ich es so machen möchte, dass derjenige dabei dennoch sein Gesicht wahren kann.

Während ein Zuviel an Einfühlung und Freundlichkeit gegenüber Dritten zu einer massiven Zurückstellung und Vernachlässigung eigener Bedürfnisse führen kann, birgt ein Zuwenig an Einfühlsamkeit und Freundlichkeit die Gefahr, dass ein Regisseur seitens seiner Mitschaffenden als selbstherrlich, ungerecht oder gar despotisch abgestempelt wird. Ersteres wie letzteres begünstigen eine Infragestellung der Autorität und Nichternstnahme der Ansagen eines Regisseurs. Hinzu kommt, dass ein zu despotisches Verhalten den Aufbau jeglichen Vertrauens zwischen Filmemacher und Mitwirkendem ausschließt, wohingegen das zu selbstlose Verhalten eines Regisseurs sich in totalen Erschöpfungszuständen im Anschluss an eine Produktion, langfristig gar in „Burn-out“ und zunehmendem körperlichen wie psychischen Verschleiß rächen kann.

Es ist einfach ne unglaubliche Masse von Leuten da, die was von Dir haben wollen. Also die meisten Menschen sind wie Kinder, in denen ganz viele Bedürfnisse noch nicht gestillt sind. Der eine möchte jeden Tag gelobt werden, und der andere braucht eine auf die Nase, und der dritte möchte immer ganz toll gefunden werden. Es gibt Mädchen, die wollen immer schön gefunden werden, und dann musst Du denen morgens sagen: „Mann, siehst Du heute gut aus!“ und jemand anders darfst Du dieses Gefühl nie geben. Und Du hast 40 Leute vor Dir. Und dann hast Du mal einen nicht beachtet, dann ist der erst mal für den Tag geplättet. Dann musst Du ihn Dir irgendwann in der Pause schnappen und sagen: „Na, wie geht’s denn so?“, weil Du spürst, der ist traurig. Und manchmal an so Abenden, wenn ich mich den ganzen Tag permanent so verausgabt hab, fühl ich mich so leer. Es ist alles aus mir raus. Ich hab alles gegeben, was ich überhaupt hatte.

Anzustreben ist folglich ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Anteilnahme und Verständnis für die Belange der Mitwirkenden auf der einen Seite und Wahrung persönlicher Grenzen auf der anderen Seite.

Einräumen von Freiräumen versus Lenkung der Mitschaffenden



Erfolgreiches Krisenmanagement am Set erfordert ferner, dass dem Regisseur die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Autonomiezugeständnissen und Lenkung der Mitwirkenden gelingt. Bei aller Offenheit für die Inspirationen seiner Mitschaffenden muss er auch die Verwirklichung der eigenen Vision gewährleisten. Entscheidend ist, dass er, einem Marionettenspieler gleich, die richtige Balance zwischen Führung einerseits und Einräumung von Freiraum zu Spiel und kreativem Wachstum andererseits herstellt. Nur unter dieser Voraussetzung kann er Fachwissen und -kompetenz jedes einzelnen bis ins Letzte ausschöpfen.

Du musst eine Offenheit haben, wie kann ich jemanden einsetzen, wie kann ich ihn dazu bringen, das Beste aus sich herauszuholen, wie kann ich ihn benutzen. Die Instrumentalisierung, aber auch gleichzeitig die Fähigkeit, dass das Instrument autonom bleibt, das ist eine Grundbedingung für die Arbeit des Regisseurs.

Ja, auch so diese Gratwanderung zwischen einerseits auf andere einzugehen, andererseits aber bei seinem eigenen Ding zu bleiben, weil ich glaube, dass beides wichtig ist.

Nur wenn Du jemandem eine genaue Aufgabe zuteilen kannst, kann er in seinem Handwerk richtig aufblühen.

Wenngleich ein Regisseur Schauspieler wie Teammitglieder grundsätzlich zur Verwirklichung seiner eigenen Ideen nutzt, darf dies nicht auf Kosten von deren Fähigkeit zu selbständigem Denken und Handeln geschehen. Eine allzu festgelegte Vorstellung des Filmemachers impliziert außerdem die Gefahr, dass diesem infolge „Scheuklappenblickes“ oder „prinzipiellem Beharren auf der eigenen Vorstellung“ wertvolle Impulse seiner Mitarbeiter und Schauspieler verlorengelangen.

Er muss immer nen Weg finden, meinen Wunsch zu erfüllen und gleichzeitig seine Person zu behalten, sonst wird es langweilig - damit es authentisch ist. Da musst Du manchmal aufpassen, dass Du solchen Schauspielern nicht zu genau sagst, was Du möchtest. Und diese Grenze, die verfließt unheimlich schnell.

Wenn der Schauspieler wirklich inhaltlich Recht hat, bin ich mittlerweile - das hat aber viele Jahre gebraucht - bin ich mittlerweile soweit, dass ich den Kran dann abreißen lasse. Und wenn das ganze Team denkt und der Produzent denkt, ich bin bescheuert.

Ich kenne einen Regisseur, der hat für mich filmisch null Ahnung. Ich weiß gar nicht, wie der auf diese Position geraten ist. Aber der kann etwas ganz Triviales, der fragt immer seinen Regieassistenten um Rat: „Clemens, was meinst Du denn?“ Und der hat die Größe, wenn ihm der Regieassistent sagt: „Nee, wir müssen das noch mal machen“, zu sagen: „Halt! Clemens hat gesagt, wir müssen das noch mal machen.“ Der hat die Größe - ich sehe das als Größe - auf den kleinen Pupsen von Regieassistent zu hören, vor dem ganzen Set, und dabei verliert er nicht an Autorität. Das finde ich phänomenal! Da wird schon mal gesagt: „Aber frag Clemens mal vorher“, auch mit nem Grinsen, aber nicht mit Abschätzung.

Demgegenüber kann ein zu großes Zugeständnis an Eigenständigkeit und Selbstbestimmung infolge zunehmender Verselbständigung der Mitwirkenden die Wahrung der einheitlichen Linie eines Films gefährden.

Ich hab jetzt z. B. gerade einen Schauspieler besetzt, wo ich genau weiß, da muss ich in der ersten Stunde sagen: „So wird das gemacht, Ende!“, sonst hab ich verloren, und der führt Regie.

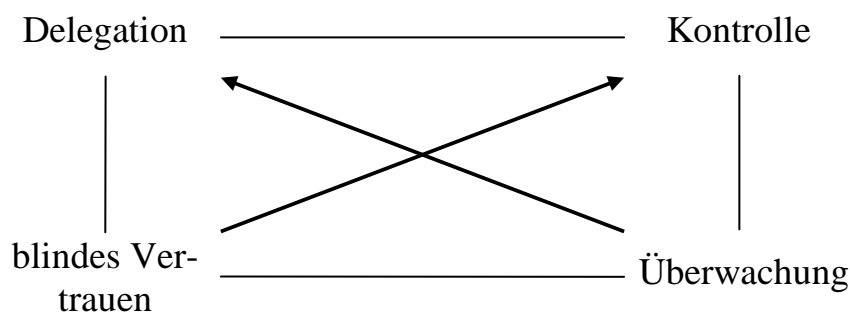
Das war ne Ausstattungsabteilung, die hat sich einfach verselbständigt. Ich hab dann gedacht: „Ach, ich erfaß das nicht im Bild, laß die mal ihr Geld ausgeben“, und da hab ich dann manchmal den Biss verloren. Es war zu nett.

Alles in allem entsteht der Eindruck, dass Regisseure ihren Mitarbeitern wie Schauspielern tendenziell eher zu wenig als zu viel Freiraum gewähren, dass manche Filmemacher mit ein bisschen aufgeschlossenerem und weniger reglementierendem Vorgehen mehr Zugriff auf das kreative Potential ihrer Mitschaffenden gewinnen könnten.

Ich glaube, viele Regisseure sind einfach unheimlich machthungrig. Das halte ich für ein großes Problem, weil wenn Du am Drehort Dinge der Macht willen tust, verschlechterst Du Deinen Film.

Den angehenden Regisseuren auch klar machen, dass wenn ein Schauspieler ne tolle Idee hat, und man die akzeptiert, dass das nicht gleichzeitig bedeutet, dass man Schwäche zeigt. Das muss man ja auch erst mal kapieren, weil viele Leute glauben, sie müssen alle ihre Ideen durchsetzen, damit sie stark wirken, was natürlich absolut schwachsinnig ist, denn Autorität gewinnt man auch über andere Dinge, nicht nur über Macht.

Delegation versus Kontrolle



Wichtig ist auch, dass dem Regisseur die Herbeiführung eines Gleichgewichts von Delegation und Kontrolle glückt. Während manche Filmemacher sich über bestehende Probleme höchstpersönlich mit den jeweiligen Beteiligten auseinandersetzen, halten andere Regisseure sich von kalkulatorischen, organisatorischen und (zwischen)menschlichen Problemen soweit irgendwie möglich fern, indem sie deren Lösung und Schlichtung auf weitere Mitschaffende übertragen.

Letzteres, die rigorose Abgrenzung eines Regisseurs von jenen Problemen, die nicht in inhaltlicher Kritik an Auflösung oder Inszenierung des Films begründet sind, hat den unübersehbaren Vorteil, dass der Regisseur sich dadurch - zumin-

dest im Idealfall - voll und ganz seiner künstlerischen Aufgabe, der Gestaltung des Films, hingeben kann.

Ich hoffe immer, dass ich ne gute Regieassistentin habe, die entgegengesetzte Positionen zwischen mir und den Produktionsleuten ausbalanciert. Und ich kann mir dann auch leisten zu sagen: „Fuck you, ich hab keine Zeit, das zu diskutieren.“ Eine gute Regieassistentin verteidigt die Regie und hält ihr den Kopf frei, weil meine erste Aufgabe als Regie ist, aus den Schauspielern gute Performance 'rauszukriegen und nicht während der Drehzeit in irgend nem Hinterzimmer von nem Büro zu sitzen und mir anzuhören, wieviel Filmmaterial verbraucht wurde. Das interessiert mich in dem Moment überhaupt nicht, darf mich auch nicht interessieren, weil es einen ablenkt, weil Du willst ja was kreieren.

Delegation im Übermaß birgt jedoch das Risiko, dass einzelne Mitarbeiter sich von der Regie vernachlässigt und zu wenig beachtet fühlen, was Ursache weiterer Konflikte sein kann.

Also ein Beispiel: Ich hab ne Serie gemacht, wo ich wochenlang gedreht hab, dann in der 11. Woche sag ich zu der Regieassistentin: „Was ist denn mit der Maskenbildnerin?“ Sagt sie: „Ja, die ist schon seit drei Tagen irgendwie völlig daneben, Du hast ihr seit drei Tagen nicht guten Morgen gesagt.“ Das sind Dinge, die man auch gar nicht mitkriegt. Ich mein, ist ja gut, wenn einem das dann gesagt wird. Das ist schon wichtig, weil die Leute haben ne ganz andere Perspektive auf Dich als Du auf sie, ne ganz andere Wahrnehmung, und dass sie sich sehr viel mehr engagieren als sie eigentlich müssten, setzt eben voraus, dass sie sich von Dir geliebt und beachtet fühlen.

Mehrere Filmemacher berichten auch, dass sie die Erfahrung gemacht hätten, dass Delegation immer nur begrenzt funktioniere. Als unabdingbare Voraussetzung für deren Gelingen erweist sich die detaillierte Vorbereitung der einzelnen Szenen und Einstellungen durch den Regisseur. Von entscheidender Bedeutung ist ferner, dass der Filmemacher seine Pläne so genau wie nur irgendetwas möglich gegenüber den verantwortlichen Mitarbeitern kommuniziert und Offenheit für deren Nachfragen signalisiert.

Natürlich delegierst Du. Das funktioniert aber auch nur begrenzt. Das kannst Du Dir tausendmal vornehmen, und es gibt natürlich immer ein grundsätzliches Problem zwischen Regie und Regieassistentin, das heißt die Regieassistentin beklagt sich eigentlich immer darüber, zu wenig zu wissen. Wenn Probleme auftauchen, ist das immer die erste Rechtfertigung, das erste, was die Regieassistentin sagt, ist: „Ich habe zu wenig gewusst.“ Das kann auch häufig stimmen, aber natürlich nicht immer.

Das setzt voraus, dass der Regieassistent von mir so viele Informationen wie möglich bekommt. Wenn der nicht rechtzeitig weiß, wo die Kamera steht, wie ich mir welche Kostüme gedacht habe, was ich an Einstellungen plane, welche Fahraufnahmen ich machen will, kann er entsprechende Ansagen nicht weitergeben. Und wenn er fünf Mal die falschen Antworten gibt, weil ihm die Informationen von mir fehlen, wird ihn auch irgendwann niemand mehr fragen. Dann kommt man gleich zu mir.

Gerade dieser Art von Problemen versuchen andere Filmemacher durch mehr Kontrolle und Konzentration aller Verantwortung auf ihre eigene Person vorzubeugen. Solche Regisseure versuchen darum, möglichst viel selbst zu machen,

sei es, dass sie verschiedene Funktionen in der eigenen Person vereinigen oder, dass sie sich grundsätzlich noch einmal selbst von der Richtigkeit der einzelnen Arbeitsschritte überzeugen.

Ich hab praktisch eine Doppelbelastung, weil ich ja auch die Kamera immer selber mache. Als ich angefangen habe, war ich dazu mal gezwungen, weil mir keiner Geld gegeben hat, und ich hab das jetzt so beibehalten, weil es mir ungeheuren Spaß macht und mich überhaupt nicht anstrengt.

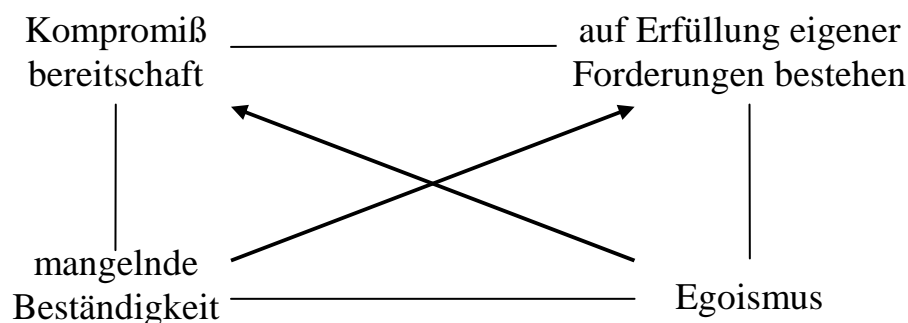
Man kann sich in diesem Job eigentlich nur selber davon überzeugen. Man darf es nie einem anderen überlassen. Wenn ich für was zuständig bin, kann ich nicht sagen: „Du, mach Du das für mich.“ Man muss das selber machen. Das ist oberstes Gebot. Ich hab das in meinem Leben pausenlos erlebt. Inzwischen mache ich alles alleine und kontrolliere alles. Also da geht nichts raus, was ich nicht gesehen hab. Das macht mehr Arbeit, aber hilft Problemen vorzubeugen.

Ein Zuviel an Kontrolle wirkt sich jedoch negativ auf Eigenverantwortung, Motivation und Engagement der Mitarbeiter aus, weil diese bei allzu kontrollierendem Verhalten des Regisseurs schnell den Eindruck gewinnen, dass dieser ihnen ihre Aufgabe nicht richtig zutraut, dass sie als Person gar nicht so wichtig sind, ihre Aufgabe genauso gut von einem anderen ausgeführt werden könnte. Hinzu kommt, dass die Konzentration aller Verantwortung auf die eigene Person notwendigerweise eine massive Arbeitsüberlastung des Regisseurs nach sich zieht.

Anstelle einem Ausstatter zu sagen: „Die Tapete muss grün oder blau sein“, ist es manchmal wichtiger, dem so ein Gefühl für den Film zu verschaffen, und dass er genau der einzige und richtige ist, der das machen kann, und dann kommt er von selber mit der blauen Tapete.

Alles in allem entsteht der Eindruck, dass insbesondere männliche Regisseure - wohl aufgrund ihrer Erfahrung, dass am Ende allein ihr Name für die Qualität oder eben auch Mängel des fertigen Filmes bürgt - eher zu wenig als zu viel delegieren.

Kompromissbereitschaft versus auf Erfüllung eigener Forderungen bestehen



Überdies erfordert Regiearbeit ein ständiges Changieren zwischen Kompromissbereitschaft und vehementem Kampf um die Verwirklichung des eigenen Willens.

Ich glaube, dass Regisseure dann am effektivsten sind, wenn sie sich einerseits größer, andererseits kleiner machen können als sie sind; wenn es ihnen gelingt, zwischen diesen beiden Haltungen zu jonglieren.

Meist gelte es zwischen Erzielung des Optimums auf der einen Seite und Schadensbegrenzung auf der anderen Seite abzuwägen.

Prinzipiell ist die Richtung schon die, dass Du das Optimale an Spiel bekommst. Aber es gibt Grenzsituationen, wo Du ganz genau weißt, wenn Du jetzt zum Kameramann sagst: „Ist mir egal, ich bin mit dem Take zufrieden“, dann hast Du ein Problem, und zwar ein großes. Es gibt einfach Grenzsituationen, wo sich die Konflikte soweit aufgestaut haben, dass das nicht mehr geht. Das musst Du von Fall zu Fall entscheiden.

In diesem Fall standen wir vor der Situation, dass die Hälfte des Drehs schon vorbei war, und dann wägst Du halt ab und überlegst Dir: „Mein Gott, wo kriegen wir jetzt so schnell nen guten Oberbeleuchter her? Müssen wir da die anderen Beleuchter auch mitaustauschen?“ Das ist ja ein Riesenwirbel, der dann passiert, also mitten in nem Dreh, das ist dann schwer. Ich sag mal, in so ner Position, natürlich es ist alles möglich, Du kannst jeden austauschen, aber da versuchst Du Dich dann doch irgendwie zu einigen, und das ging dann auch. Wir haben dann ein Gespräch mit dem Oberbeleuchter geführt. Der Kameramann hat ihm dann auch klargemacht, dass er nicht auf seiner Seite steht, und dann hat sich das gebessert, wobei Du aber trotzdem gemerkt hast, dass er nicht gut drauf war. Also der hat dann seine Beschwerden zurückgenommen und hat nicht mehr so gemurrt, aber es war einfach schwierig.

Das, was ich am meisten lernen musste, ist zu akzeptieren, dass auch Dinge nicht gelingen. Drehen ist ne unglaubliche Häufung von Fehlern. Es gibt immer Phasen in nem Film, (...)wo ich nicht mehr weiß, ob der Film gut wird. Das ist für mich immer die Phase, wenn man sehr stark mit seinen eigenen Fehlern konfrontiert wird. Jede Szene enthält sehr viele Fehler, und Du musst beim Drehen entscheiden, wie viele von den Fehlern kann ich in Kauf nehmen, wieviel Prozent von der Szene krieg ich? Ich krieg nie 100 Prozent, also manchmal krieg ich auch 100 Prozent, aber das ist ein unglaublicher Glücksfall.

Viele Regisseure betonen, wie enorm wichtig es sei, dass ein Regisseur seine persönlichen Grenzen kennen und wahren lerne.

Ich begreife mittlerweile, woher dieses Bild und dieser Anspruch vom Regisseur als peitschenschwingender Raubtierdompteur, oder von der Regisseurin, die als Mannweib immer nur tough ist, kommen, und warum sich früher nur die Hypertoughen durchsetzen konnten: Man ist in diesem Beruf ständig Druck ausgesetzt, muss ständig das verteidigen, was man künstlerisch machen will. Wenn man sich einschüchtern lässt, leidet der Film darunter. Daher wurde wohl um jene „starker Mann“-Eigenschaften beim Regisseur auch immer so ein Kult gemacht.

Ich bin heilfroh, dass ich in diesem speziellen Fall zu me inem Konzept gestanden bin, denn es ist natürlich so, dass Du zu nem gewissen Grad die Wünsche des Auftraggebers erfüllen musst. Du machst ja keine Filme, um Dich selber zu verwirklichen, nicht in erster Linie, sondern es geht ja darum, dass Du beauftragt bist, ein Produkt herzustellen, mit dem der Auftraggeber glücklich ist. Also gehst Du natürlich auch auf den ein, bist auch zu Kompromissen bereit. Das heißt, ich hab dann versucht zu kapieren, was will der eigentlich, und können wir da irgendwie auf einen Nenner kommen. Ich hab erst mal zwei Tage lang zu ergründen versucht, ob ich daran was ändern kann, dass ich ihn glücklich machen kann, und nach zwei Ta-

gen wurde mir klar, dass es nicht geht, weil das, was der wollte, so jenseits von gut und böse war, dass ich das nicht mehr mit meinem Namen unterschreiben konnte. Und da kam ich halt an diesen Punkt, wo ich wirklich sagen musste: „Bis hierhin und nicht weiter!“ Ich bin kompromissbereit bis zu nem gewissen Punkt, aber ich hab dann gemerkt, dass das, was ich da hätte machen sollen, dass ich daran eben nicht glauben konnte, weil ich der festen Überzeugung war, dass das für die Geschichte grundverkehrt gewesen wäre.

Die Fähigkeit eines Regisseurs zur Beibehaltung der eigenen Position erweist sich deshalb als so wichtig, weil dessen zu kompromissbereites Verhalten nicht nur nachträglichen Ärger über das eigene Verhalten verursachen kann, sondern darüber hinaus auch seitens der Mitwirkenden schnell als fehlende Beständigkeit oder mangelndes Wissen um das eigene Wollen interpretiert wird. Letzteres wiederum leistet einer Infragestellung der Kompetenz und Autorität des Filmemachers Vorschub. Hinzu kommt, dass Kompromisse die Qualität des Films beeinträchtigen können.

Ich hab dann bei diesem Schauspieler nur noch die Dinge korrigiert, die wirklich nicht mehr gingen. Also ich hab ihm dann überwiegend seine Vorstellung gelassen, weil ich hätte drei Tage mit ihm diskutieren können, und es wär nicht besser geworden. Aber das hatte halt den Effekt, dass ich mich beim Inszenieren gelangweilt hab, wenn ich dem zugesehen hab. Ich hab mich bei den Mustern gelangweilt. Ich fand das so mittelmäßig. Und beim Schneiden hab ich mich gelangweilt. Ich hab mich so geärgert über mich, dass ich da nicht gesagt hab: „So, entweder Du oder ich.“

Wenn beim Dreh plötzlich der Produktionsleiter kommt und sagt: „Nee, Steadicam geht nicht, weil wir ham kein Geld mehr.“ Dann sag ich zu ihm: „Du kannst mich mal, weil das ist abgesprochen! Sieh zu, dass Du das Geld auftreibst, da mach ich keinen Kompromiss! Das hättet Ihr von vornherein sagen sollen, dann wär das klar gewesen, dann hätte ich mir was anderes überlegt, aber jetzt ist es vorbei.“ Da bin ich dann knallhart. Und das ist unglaublich, was dann abgeht, weil jede Minute kostet richtig Geld. Die würden Dich gar nicht richtig ernst nehmen, wenn Du zu allem: „Ja und Amen“ sagen würdest. Dann hätten die irgendwann das Gefühl: „Ob hier auch ein guter Film rauskommt?“ Also diese Reibung, die gehört irgendwie dazu.

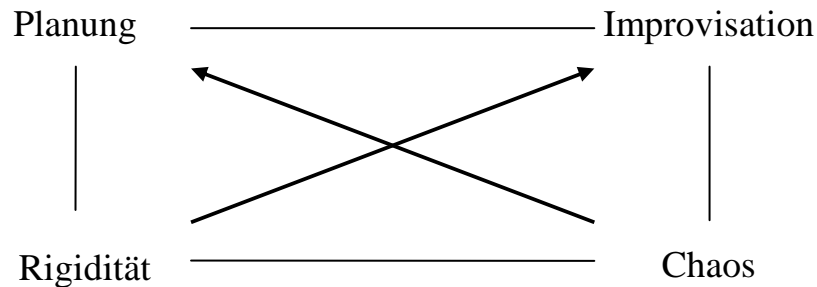
Obwohl die befragten Regisseure die Gefahr eines zu fordernden Auftretens selbst kaum nennen, möchte ich darauf hinweisen, dass auch das zu kompromisslose Auftreten eines Regisseurs die Stimmung am Set empfindlich beeinträchtigen kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn auf Seiten der Mitarbeiter wiederholt der Eindruck entsteht, dass die Forderungen des Filmemachers nicht inhaltlich begründet sind, dessen resolutes Auftreten infolgedessen als pures Recht- und Machtgehabe empfunden wird.

Es gibt auch welche, die nach außen hin immer freundlich sind und sagen: „Ja, ja, das versteh ich, das ist ein echtes Problem.“ Dann machen sie aber trotzdem ihren Stiefel. Dann bist Du halt ein Kämpfer und ziehst das durch, fightest diese Konflikte aus, was ja nun manchmal auch schwierig ist, weil das dann auch zu ner schlechten Stimmung führen kann.

Und diese delikate Balance zwischen auch wirklich zurückstecken und bescheiden sein können und der Eitelkeit oder dem Selbstbewusstsein im richtigen Moment, die dann auch zur Selbstgerechtigkeit im negativen Sinne verkommen kann, gilt es herzustellen.

Alles in allem wird deutlich, dass Regisseure sich persönlich als eher zu kompromissbereit erleben, dass viele sich wünschen, häufiger und vehementer auf ihren eigenen Forderungen zu bestehen.

Planung versus Improvisation



Sowohl die Gewährleistung der Herstellung eines qualitativ hochwertigen Produkts als auch ein effektives Umgehen mit jeglicher Art nicht vorhersehbarer Situation erfordern die Befähigung eines Regisseurs zur Improvisation.

Und trotzdem dann am Set, obwohl Du alles genau im Kopf hast, offen zu sein für neue Dinge, die passieren, für Dinge, die Du Dir eben nicht hast vorstellen können, für ne Idee, die ein Schauspieler plötzlich bringt, wo der eben plötzlich nicht im Raum auf- und abgeht, sondern sich an ner bestimmten Stelle hinsetzt, was aber wiederum Deine optische Auflösung komplett umschmeißt. Ja, und dann musst Du halt in dem Moment reagieren können, und sehen können: „Ja, das ist viel besser, das machen wir so.“

Manchmal kann es auch sehr wichtig sein zu sagen: „Okay, wir unterbrechen, wir machen alle Kaffeepause, zieht Euch zehn Minuten zurück, und wir lassen jetzt erst mal bisschen locker.“ Dann gehst Du mit dem Schauspieler bisschen spazieren, redest mit ihm über die Szene und wie man das vielleicht anders machen könnte usw., und nach zehn Minuten ist Dein Kopf plötzlich wieder frei. Du kehrst zurück ans Set, versuchst es, und zack, es funktioniert. Das sind einfach alles Menschen, keine Maschinen, also die Kunst ist eigentlich, dass man immer wieder versuchen muss, den Druck wegzunehmen.

Andererseits verweisen viele Filmemacher auf den enormen Stellenwert einer möglichst detaillierten Vorbereitung und Planung des Drehs.

Ich glaube, dass ich überhaupt in diese Situation komme, in der ich sage: „Das ist schlecht“, setzt diese pingelige Planung voraus. Man könnte jetzt sagen: „Wenn Du es sowieso anders machst, dann überleg’s Dir doch erst in dem Moment.“ Ich glaube, man hat dann nicht den Überblick. Nur auf Grund dessen, dass man sich so intensiv damit beschäftigt hat, sind einem dann in Blitzes Eile von Geschwindigkeiten die Konsequenzen vor Augen, um dann zu sagen: „So und so.“ Ich sage, man kann nur umwerfen und umgestalten, wenn man es vorher genau studiert hat. Und viele meinen, das ist so aus dem Bauch, so intuitiv, und da sag ich: „Ja, das stimmt.“ Nur man darf nicht unterschätzen, dass dieses Intuitive nicht irgendwoher kommt, sondern durch zig Details gewachsen bzw. genährt wurde, die einen in Bruchteilen dazu bringen zu sagen: „Schrott, wir machen das anders und zwar so.“

Wie aber lässt sich diese These mit der folgenden Aussage eines weiteren Filmemachers vereinbaren?

Letzten Endes ist Vorbereitung nichts anderes als Konfliktvermeidungsstrategie. Das wiederum ist für manche, auch große Regisseure, schwierig, weil sie sehr schwer konzeptionell nach vorne denken können. Ich kenne z. B. Regisseure, die haben keine Ahnung, wie sie eine Szene auflösen sollen, bevor sie die Szene sehen. Die lassen die Schauspieler zunächst mal Angebote machen, Dinge entwickeln. Und dann sehen sie plötzlich die Szene und covern sie ab, indem sie die Kamera in alle nur möglichen Positionen stellen, um später am Schneidetisch zu entscheiden, wie sie die Szene montieren.

Mein Eindruck ist: Nicht die bis ins letzte Ende ausgefeilte und geplante Auflösungs- und Inszenierungsvorstellung des Regisseurs, sondern das Ausmaß der Präzision seiner Vision, seine eigene Klarheit über die beabsichtigte „Message“, die klare Linie eines Films entscheiden über dessen Gelingen und damit auch den Erfolg des Filmemachers.

Alles in allem wird deutlich, dass es vielen Regisseuren ausgesprochen schwer fällt, von ihrer anfänglichen Planung abzuweichen. Alle betonen jedoch, dass gerade die improvisierten Momente eines Films häufig dessen gelungenste und intensivste Augenblicke darstellten.

Aber selbst mit Leuten, die man gut kennt, kommt es immer wieder vor, dass ein Schauspieler sagt: „Ach nee, ich find das so besser.“ Und da fällt es mir dann oft sehr schwer, wenn ich selbst so ne festgefrorene Idee im Kopf hab, davon abzuweichen, dann darauf zu verzichten. Und trotzdem, wenn es mir einleuchtet, also man darf ja nicht vergessen, die Schauspieler haben auch ab und zu Momente, wo sie einfach richtig spielen müssen, wo sie was fühlen müssen und etwas geben, und wenn es damit zu tun hat, dann verzichte ich auf irgendeine Kamerafahrt oder einen bestimmten Winkel. Im nachhinein, wenn der Film mal geschnitten ist, sind diese improvisierten, neuen Momente oft die, die mir am besten gefallen.

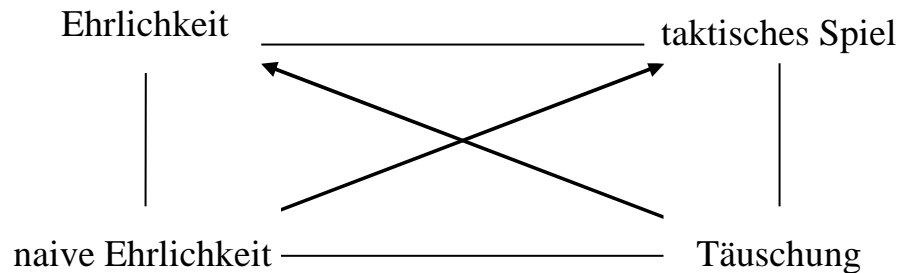
Mir ist das mal passiert mit einem Schauspieler, der kam aber leider Gottes fünf Minuten vor Dreh mit einer anderen Vorstellung, als es im Drehbuch vorgesehen war. Und da hab ich dann gesagt: „Nee, ich will das nicht“, weil ich keine Chance hatte, darüber nachzudenken. Das fand ich im nachhinein dann schade, weil das wäre eigentlich doch besser gewesen.

Demgegenüber führt ein allzu improvisierendes Vorgehen am Set, dem es an „planender und strukturierter Rückendeckung“ mangelt, zu Chaos, massiven Verärgerungen aller weiteren Beteiligten und schlechter Stimmung am Set.

Gerade gute Regisseure, die ich erlebt habe, sehen dann plötzlich etwas, schmeißen ihr vorgefertigtes, gedachtes Konzept über den Haufen und machen was anderes. Dann hat der Kameramann sich auf ne bestimmte Lichtkonstellation eingerichtet, und plötzlich muss er die ändern. Oder einer der Kreativen muss plötzlich den Set umbauen, der Maskenbildner die Maske neu machen usw.. Alle wissen aber, dass sie unter Zeitdruck sind. Ich habe oft gehört und auch erlebt, dass gerade Regisseure, Regisseurinnen, die durch ihren Reichtum an Phantasie und Einmaligkeit ihrer Werke eine besondere Aufmerksamkeit gewonnen haben, am Set gefürchtete Tyrannen sind, weil sie beispielsweise improvisieren.

Ehrlichkeit versus taktisches Spiel

Regiearbeit vollzieht sich nicht zuletzt im Spannungsfeld von Ehrlichkeit und taktischem Spiel. Während manche Regisseure die Notwendigkeit zu spielerischem und taktischem Umgehen mit ihren Mitschaffenden unterstreichen, heben andere Filmemacher die immense Bedeutung eines ganz ehrlichen Miteinanderumgehens hervor.



Manchmal dreh ich auch einfach einen therapeutischen Take, wenn ich das nicht richtig finde, aber trotzdem denke, der Schauspieler muss das jetzt von der Seele kriegen, und danach sag ich: „Mach mir doch noch mal den anderen.“ Dann sagt der Schauspieler: „Ich weiß ja genau, was Du nimmst.“ Und das ist spielerisch. Es ist Schau-Spiel, es ist Spiel, das ist doch das Tolle, das ist doch das Wichtige.

Drehst Du beide Versionen, hast Du ja schon verloren. Das kann man im Notfall machen, aber damit sagst Du ja: „Okay, ich weiß jetzt auch nicht, was richtig ist, laß uns halt mal beides drehen, und dann guck ich im Schneiderraum.“ Oder Du sagst: „Nerv mich nicht, damit Du jetzt irgendwie die Klappe hältst, drehen wir halt beides.“ Das ist für einen Schauspieler, der intelligent ist, immer klar, dass das unbefriedigend ist, weil der Regisseur das nehmen wird, was er ursprünglich wollte, es ist nicht ausdiskutiert und der Schauspieler ist nicht wirklich überzeugt.

Ganz besonders scheiden sich die Geister bezüglich des zu präferierenden Umgangs mit eigener schlechter Laune, Lustlosigkeit, Ängsten, Unsicherheiten und selbst verursachten Fehlern. Während die einen immer wieder betonen, wie enorm wichtig es sei, dass die Regie mit solcherlei intrapsychischen Spannungen hinterm Berg halte, plädieren die anderen für deren offenes Zeigen.

Dazwischen gibt's eben ganz viele Momente der totalen Unsicherheit, die Du aber wirklich verbergen musst, weil wenn ne Unsicherheit, auch nur ein bisschen davon, aufs Team überspringt, dann hast Du es wirklich schwer, weil das Team dieses euphorische Gefühl, das Du, als der Stoff entwickelt wurde, hattest, ja nie hatte. Die haben nur das Gefühl, was sie zur Zeit haben. Von daher gesehen muss man tunlichst dafür sorgen, dass man solche Gefühle wirklich unterdrückt und verbirgt, um die Mitarbeiter nicht zu demotivieren.

Also dieses: „Mensch, ich weiß jetzt nicht, wo es langgeht“, die ganze Filmwelt schaut mir in dem Moment zu, in dem ich das formuliere, mit anderen Worten: „Warum bist Du überhaupt hier, wofür wirst Du eigentlich bezahlt?“ Das ist schon was, was ich mich, wenn ich mit neuen Leuten zusammenarbeite, nicht wagen würde, vielleicht aus Angst heraus. Vielleicht ist es ja auch nicht schlimm, kann sein, aber ich würde es nicht wagen. Ich würd' mir dann, glaub ich, doch eher den Finger abbeißen, weil ich die Situation nicht einschätzen könnte.

Es gibt Unsicherheiten, wenn ein Problem auftaucht: Man lernt mit der Zeit, sie nicht zu zeigen, man lernt mit der Zeit, irgendwas zu behaupten: „So geht es“, ohne es selbst zu wissen. Man hofft, dass es funktioniert. Man täuscht über sehr viel hinweg. Ich weiß nicht, ob das ein Fehler ist.

Wenn einem mal nichts einfällt, dann sollte man das lieber zugeben, finde ich. Vielleicht fällt ja jemand anderem was ein. Film ist ja auch Teamwork. Das ist immer gern gesehen, wenn man vorübergehende Schwächen zugibt, weil jeder hat ja Schwächen. Man muss natürlich die richtige Mischung finden. Wenn jemand den ganzen Film über nur schwach ist, dann hat er nach zwei Tagen überhaupt keine Autorität mehr.

Was hier zunächst als Antinomie erscheint, lässt sich meines Erachtens folgendermaßen auflösen: Ehrlichkeit wie taktisches Spiel erweisen sich solange als effektiv, wie diese als wahrhaftig empfunden werden.

Es ist wirklich ne ganz schwierige Gratwanderung. Das Team muss ja immer das Gefühl haben, dass Du wahrhaftig bist, dass Du denen nichts vorspielst. Das heißt, es gibt natürlich Momente, wo was immer und immer wieder nicht klappt, wo Du dann ausrastest, wo Du echt irgendwie auf den Boden stampfst und laut: „Scheiße!“ schreist. Das kann in dem Moment aber auch befreiend für alle sein, weil ja alle unter diesem Druck stehen, und keiner traut sich noch irgendwas zu sagen, alle merken es aber. Und wenn Du das spürst, auch bei Dir selber, dann schreist Du einfach einmal laut und dann löst sich das alles plötzlich wieder.

Das ist immer ne Mischung, weil wenn Du es nur bewusst machst, und das kommt vom Kopf, dann merken die das. Du musst mir Dir selber eins werden, dass sozusagen die Seele und der Körper dasselbe ausdrücken. Wenn man brüllt, muss man es auch selbst so empfinden, sonst geht es schief oder wird schräg oder so.

Dies gilt jedoch nur unter der Bedingung, dass das Vertrauen der Mitwirkenden in den Regisseur erhalten bleibt, dass diese sich trotz Kritik oder spürbarer Enttäuschung des Regisseurs von letzterem akzeptiert und geschätzt fühlen, dass trotz dessen Zugebens eigener Unsicherheiten und Fehler das Vertrauen in seine Kompetenz bestehen bleibt.

Wenn ein Schauspieler verunsichert ist, dann musst Du den wieder aufbauen, aufrichten und sagen: „Nee, das ist klasse geworden, ich hab die Muster gesehen, das wird super!“ Inwiefern Du dabei wirklich ehrlich bist, kommt auf die Situation an. Ich sag mal so, wenn etwas bereits fertig gedreht ist - ich kann es auch nicht mehr nachdrehen, weil ich das Geld dafür nicht kriege - und es ist vom Schauspieler her scheiße geworden, wir sind aber noch mitten im Dreh, würd ich dem nie sagen, dass das scheiße geworden ist. Nie im Leben, ich wär ja wahnsinnig, wenn ich das tun würde, weil das zur Folge hätte, dass der immer unsicherer würde, immer mehr Angst bekäme, also das Vertrauen dann vielleicht auch weggehen würde.

In einer solchen Situation wäg ich ab, ob ich die Leute mit dem Zeigen meiner eigenen Unsicherheit durcheinanderbringen oder motivieren kann. Letzteres ist nur dann der Fall, wenn die wissen, dass mir trotz meiner momentanen Entscheidungsschwierigkeiten sicherlich innerhalb der nächsten fünf Minuten was einfallen wird. Ist mir ein solch offenes Handeln möglich, ist das ein ganz deutliches Zeichen dafür, dass ich mich am Drehort pudelwohl fühle und dort eine faszinierende Atmosphäre herrscht.

Ein Regisseur, der seine eigenen wahren Gefühle ständig unterdrückt und zurückhält oder grundsätzlich über Probleme hinweg täuscht, muss demgegenüber damit rechnen, dass seine Mitschaffenden ihm zunehmend das Vertrauen entziehen. Hinzu kommt, dass insbesondere die Verheimlichung eigener Fehler und Unsicherheiten durch den Regisseur die Qualität des Films schmälern kann. Die ständige Übergehung der wahren Gedanken und Gefühle erweist sich schließlich als äußerst anstrengend, weshalb diese langfristig zu einer massiven Bedrohung für die körperliche wie psychische Gesundheit des Regisseurs heranwachsen kann.

Das ist aus ner Unsicherheit heraus, dass man versucht, Dinge zu überspielen, und irgendwann merkt man, dass es anders einfach besser ist. Aber das ist ganz normal, einfach aus mangelnder Erfahrung heraus wird man halt unsicherer und meint, man muss ständig den starken Mann spielen. Aber irgendwann merkst Du, dass das Ergebnis anders, wenn auch nur in Nuancen, besser wird und dass Du einfach ein bisschen entspannter bist, wenn Du weniger überspielst.

Zusammenfassende Betrachtung: Kooperative versus direktive Führung

Wie schon für die einzelnen Konflikte dargelegt, gilt auch für die Balanceakte, dass diese nicht nebeneinander stehen sondern ineinander greifen, einander durchdringen. Effektives Krisenmanagement am Set fordert deshalb häufig zum zeitgleichen Jonglieren mit verschiedenen Balanceakten heraus. Dabei wird deutlich, dass verschiedene der beschriebenen Haltungen gehäuft miteinander auftreten. Wenngleich die geringe Datenbasis wie auch deren qualitativer Status keine eindeutigen korrelativen oder gar kausalen Schlüsse von der Ausprägung eines Filmemachers in einer Dimension auf dessen Verhalten hinsichtlich eines anderen Balanceaktes zulassen, treten dennoch zwei antagonistische Führungsstile hervor: Während manche Regisseure, insbesondere Filmemacherinnen und Regisseure jüngeren Alters, einem eher kooperativen Konzept von Führung verhaftet sind, befürworten vor allem ältere Regisseure direktivere Formen des Managements.

Mit Ausnahme des sechsten Balanceaktes, Planung versus Improvisation, dessen eindeutige Zuordnung nicht möglich ist, gilt: Die zuerst genannte Ausprägung einer Dimension lässt sich tendenziell eher dem kooperativen Führungsstil zuordnen (linke Seite des Entwicklungsquadrates), wohingegen die zweitgenannte Ausprägung ein durch mehr Direktivität gekennzeichnetes Führungsverhalten charakterisiert (rechte Seite des Entwicklungsquadrates).

Wie bereits bei der Erläuterung der einzelnen Balanceakte ausgeführt, gilt auch hier: Die Aussagen der Befragten erlauben keinerlei allgemeingültigen Schluss derart, dass ein Regisseur mit kooperativem Führungsverhalten einem Kollegen mit direktivem Führungsstil überlegen oder aber unterlegen wäre. Sie deuten jedoch darauf hin, dass sowohl das einseitig „demokratische“ als auch das dogma-

tisch „autoritäre“ Führungsverhalten eines Regisseurs dessen Autorität und damit das Gelingen eines Films in Frage stellen können.

Psychologisch ist das Filmemachen wirklich eine interessante Situation, weil als Regisseur bist Du schon der Chef und jeder betreibt das auf seine Weise. Ich bin immer der Meinung, man ist eigentlich ein ganz guter Chef, wenn man fair ist und die Leute auch ganz gut behandelt. Nach dem letzten Film musste ich aber einsehen, dass man teilweise ruhig auch mal autoritärer sein muss.

Ich habe herausgefunden, dass meine Schwäche ist, mich leicht verunsichern zu lassen, und dass ich oft den Fehler mache, nicht stur genug zu sein und meinem Gefühl zu wenig zu vertrauen. Seit mir das bewusst ist, kann ich besser damit umgehen und achte bewusst darauf, im Zweifelsfall nur auf mich selbst zu hören. Autoritäres Verhalten widerspricht mir aber wirklich in meinem Wesen. Ich mag es nicht, es macht mir keinen Spaß, es erscheint mir immer nur als notwendiges Übel und lästig.

Wie auch immer, ob ein Regisseur sich bewusst oder unbewusst zwischen den verschiedenen Verhaltensalternativen der beschriebenen Dimensionen entscheidet, er kommt nicht umhin, sich bezüglich dieser fundamentalen Determinanten von Regiearbeit so oder anders zu verhalten. Manche werden jetzt vielleicht protestieren und sagen: „Ich? Meine Arbeit soll sich in so ein Schema einordnen lassen? Nie und nimmer!“ Diesen vielleicht folgender Trost: Die dargelegten Balanceakten und ihre verschiedenen Abstufungen lassen sich auf unendlich viele Arten miteinander kombinieren, die Individualität des einzelnen und dessen Arbeitsweise bleiben also trotz Schematisierung gewährt.

Aus den Aussagen der befragten Regisseure kann nicht gefolgert werden, dass Filmemacher, die nicht über das hier postulierte Erfordernis zu dialektischem Handeln verfügen, notwendigerweise ohne Erfolg bleiben oder gar scheitern würden. Es kann jedoch der Schluss gezogen werden, dass Regisseure, die über die in diesem Kapitel benannten Kompetenzen verfügen, jenen Regisseuren, welche diese nicht beherrschen, eindeutig überlegen sind. An dieser Stelle ist mir wichtig zu betonen, dass dieser Schluss nicht dahingehend misszuverstehen ist, dass Führungstalent und soziale Kompetenz eines Filmemachers ausreichen, um einen erfolgreichen oder gar herausragenden Film zu produzieren. Hierzu braucht es vieles mehr, das es an anderer Stelle zu erforschen gälte. Insbesondere die Beherrschung des Handwerks und das Ausmaß der beruflichen Erfahrung eines Regisseurs erweisen sich als weitere, die Güte eines Films maßgeblich bestimmende Faktoren. Und dennoch: Die Bedeutsamkeit der Fähigkeit eines Regisseurs zu Führung und Konfliktbewältigung für das Gelingen eines Films ist nicht zu unterschätzen.

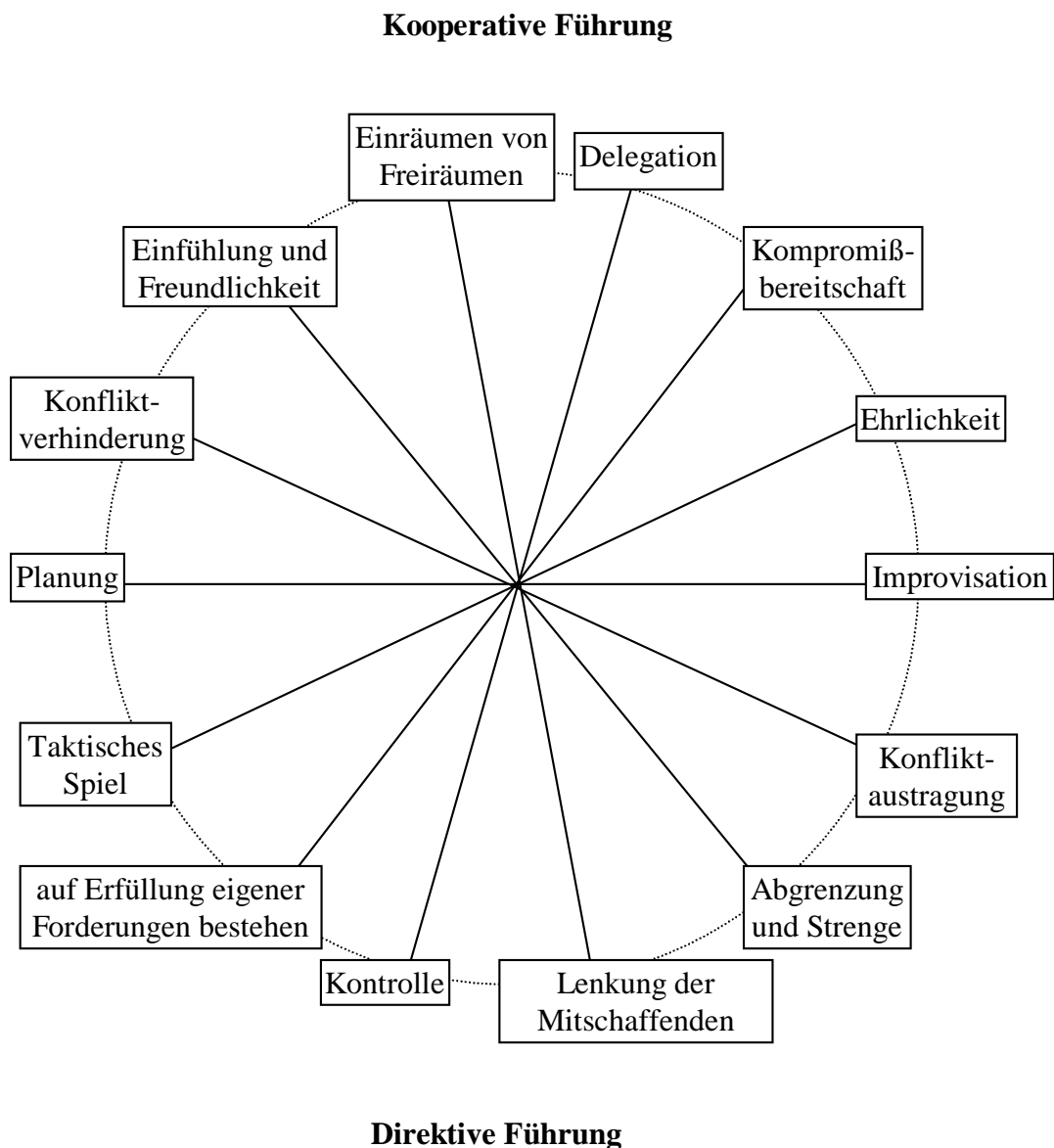


Abb. 2: Die sieben Balanceakte in der Arbeit eines Regisseurs

Folgerungen für die Aus- und Weiterbildung von Regisseuren

Ich möchte diesen Beitrag mit einigen knappen Überlegungen zur Frage nach den Konsequenzen abschließen, die aus den präsentierten Ergebnissen für die Aus- und Weiterbildung von Regisseuren zu ziehen sind.

Den immensen Stellenwert der Führungskompetenz eines Regisseurs für dessen Bestehen auf dem Markt wird im Anschluss an die Lektüre dieser Ausführungen wohl kaum noch jemand bezweifeln. Sowohl die Schilderungen meiner Interviewpartner als auch meine eigenen Erfahrungen in der Supervision Regiestudierender deuten darauf hin, dass die intuitive Übernahme der eigenen Führungsrolle am Set zur eigenen Zufriedenheit keineswegs immer auf Anhieb gelingt.

Letzteres spiegelt sich insbesondere in den Erzählungen vieler Jungregisseure wieder, die mit dem Ergebnis ihrer Arbeit oftmals unzufrieden sind. Zurück bleibt der Eindruck, dass es ihnen nicht gelungen sei das Beste aus ihren Schauspielern herauszuholen, dass Produzent, Kameramann und weitere Mitschaffende nicht wirklich mit ihnen für die Sache kooperiert hätten, und man am Ende nur einen winzigen Bruchteil von dem erreicht habe, was eigentlich möglich gewesen wäre.

Zunächst einmal zeigt sich, dass ein Großteil der Filmemacher so von ihrer „künstlerisch-handwerklichen“ Arbeit eingenommen und auf diese konzentriert sind, dass sie Konflikte zu spät wahrnehmen, um diese noch mildernd beeinflussen zu können.

Hinzu kommt, dass insbesondere Filmhochschüler, denen es an praktischer Set-Erfahrung fehlt, oftmals weder mit den typischen Konflikten einer Filmproduktion noch mit deren möglichen Ursachen vertraut sind.

Die Produktion vertritt eigentlich immer ein anderes Interesse, das muss man ganz nüchtern sehen. Und als Filmstudent weiß man das alles noch nicht so richtig. Also ich hab das auch erst durch verschiedene Erfahrungen lernen müssen, dass einfach die Interessen zwischen Produktion und Filmemacher, zumindest beim Fernsehen, ziemlich konträr liegen. Natürlich sagen alle: „Wir wollen einen guten Film machen.“ Das ist klar. Aber letztendlich will die Produktion Geld sparen, und der Regisseur will, dass der Film möglichst gut aussieht. Das ist einfach so, und das wird immer so sein. Und wenn man sich das vorher bewusst macht, dass das so ist, dann kann man das als Konflikt akzeptieren, und ich glaube, dann kann man das für sich selber viel besser bewältigen, weil es einen innerlich nicht so kaputt macht. Saugst Du das hingegen alles in Dich auf, machst Du Dich echt fertig.

Es gibt permanent Konflikte um die Aufmerksamkeit. Am Anfang hab ich nicht begriffen, wie wichtig der Regisseur für jeden am Drehort in der Beurteilung seiner Arbeit ist. Du musst jedem permanent für alles, was er tut, Feedback geben. Also wenn ein Requisiteur ne Kerze bringt, und die Kerze ist gut, dann sag ihm: „Die Kerze ist gut.“ Wenn die Kerze schlecht ist, sag ihm: „Die Kerze ist schlecht.“ Der erwartet das. Nimmst Du immer nur die Kerze und sagst keinen Ton, ist der frustriert.

Ich bin sicher, dass ich, wenn ich ein Mann wäre, von Haus aus anders behandelt worden wäre. Es war das Typische: Eine Frau traut einer anderen Frau einfach nichts zu und will sie nicht als kompetent anerkennen. Ich habe lange gebraucht, dieses Prinzip zu kapieren. Heute denke ich, ich hätte mir viele Selbstzweifel und Unsicherheiten ersparen können, wenn ich früher verstanden hätte, dass es diese Problematik gibt. Ich denke, es ist für jede Frau gut, sich darauf vorzubereiten, dass solche Dinge wahrscheinlich auf sie zukommen werden, sobald sie sich auf traditionelles Männer-Terrain begibt.

Die treffsichere Identifikation von Konflikten und ihren Ursachen ist demnach verbesserungswürdig und kann in der Aus- und Weiterbildung sowie im Coaching von Regisseuren zum Thema gemacht werden.

Doch selbst wenn Konflikte frühzeitig erkannt und richtig eingeschätzt werden, fällt vielen Filmemachern gerade die Umsetzung des als richtig bewerteten Ver-

haltens schwer: ein weiterer Grund, der eine Analyse des eigenen Konflikt- und Führungsverhaltens in Verbindung mit der Erprobung neuer Verhaltensalternativen außerhalb des Entscheidungs- und Handlungsdrucks der Dreharbeiten nahelegt.

Dahin muss man aber erst mal kommen, dass man das schafft, weil ich zumindest bin ein sehr harmoniesüchtiger Mensch, so dass es mir immer schwer fällt, so hart mit Leuten umzugehen, das kann ich eigentlich gar nicht. Am Anfang meiner Karriere hab ich deshalb auch mehr dazu tendiert, Mißstände auszugleichen, um dann am Ende, wenn ein Film erfolgreich war, aber festzustellen, dass doch genügend Geld dagewesen wäre. Da hab ich mich dann so gelinkt gefühlt, das ich daraus jetzt gelernt habe, mit der Produktion etwas härter umzugehen, weil ich einfach durchschaut habe, dass die eigentlich ständig ein Spiel mit Dir spielen.

Früher, während meiner Ausbildungszeit, hab ich den Standpunkt vertreten: Wir sind alle Kollegen, wir sind alle Kommilitonen, wir ziehen alle am selben Strang, wir machen das alle für den Film. Inzwischen hab ich aber begriffen, dass das nicht den kommerziellen Bedingungen entspricht. Da gibt es keinen Weg vorbei, es muss jemanden geben, der letztendlich die Entscheidungen trifft. Die anderen gucken zu und liefern zu. Wenn die Entscheidung falsch war, sind sie aber nicht diejenigen, die dann sagen: „Okay, ich hab nen Fehler gemacht“, sondern da bin ich derjenige, der sagt: „Okay, Fehler gemacht“, und das ist mein Job. Auf der anderen Seite greife ich ja auch die Lorbeeren ab, ich häng mich einfach weiter aus dem Fenster, das ist die Hierarchie.

Die Umsetzung bedarf der oben ausgeführten Balanceakte individueller Werthaltungen. Auch diese können in der Aus- und Weiterbildung sowie der Beratung von Regisseuren zum Thema gemacht werden, wobei die skizzierten Entwicklungsquadrate die individuellen Lernziele abstecken.

Diese Beobachtungen sowie die äußerst positive Resonanz, auf die die behandelte Thematik bei Filmemachern, weiteren Filmschaffenden und nicht zuletzt bei Medienleuten stieß und stößt, scheinen mir zur Begründung eines Aus- wie Fortbildungsbedarfs zum Thema „Krisenmanagement am Set“ für Regisseure ausreichend.

Diese Dinge, die werden kaum besprochen, obwohl das ja eigentlich ein ganz wichtiger Faktor dafür ist, wie Du Resultate erzielst. Deshalb würde ich das schon für nen ziemlich guten Ansatz halten.

Ich denke, dass es eigentlich ein Fach geben müsste, wo man lernt, wie man mit Menschen umgeht, wie macht man das, wie löst man Konflikte in einer gewissen Form, also die menschliche Führung finde ich ganz wichtig.

Der hier konstatierte Bedarf scheint keineswegs auf den Spielfilmsektor beschränkt. Vielmehr zeigt sich, dass Werbe- und Trickfilmregisseure wie – produzenten von ganz ähnlichen Erfahrungen wie die interviewten Spielfilmregisseure zu berichten wissen. Offensichtlich haben wir es hier mit sehr ähnlichen Kulturen zu tun.

Tatsache ist, dass dieser Bedarf - von einer Ausnahme einmal abgesehen - bislang weder durch die Lehrangebote der Regieausbildungsstätten noch durch jene des freien Marktes gedeckt wird. Vermutlich handelt es sich hier um einen Ausläufer des eingangs skizzierten geringen Bewußtseins für die Problematik.

Oder wie ein Produzent auf der Suche nach einer Antwort auf die Frage, wie denn ein Regisseur handeln müsse, damit das Team wirklich funktioniere, es formulierte: *Es ist ein Coaching. Der Unterschied ist, dass es in der Regel - deswegen meine ich archaisch - total unbewusst läuft.*

Last but not least möchte ich all jene, die im Anschluss an die Lektüre des vorliegenden Artikels den Wunsch oder vielleicht sogar den Drang nach einer intensiven Auseinandersetzung mit der hier aufgeworfenen Thematik verspüren, bei der Verwirklichung ihres Vorhabens beflügeln. Die bisherigen Erfahrungen lehren, dass sich hierzu bislang noch nötiges hohes Maß an Eigeninitiative und Experimentierfreude zweifelsohne auszahlen. Wer neugierig geworden ist, weitere Informationen und/oder Unterstützung bei der praktischen Umsetzung der gewonnen Erkenntnisse wünscht, kann sich gerne direkt an mich wenden.

ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM KRANKENHAUS

Krankenhäuser sind sehr komplexe Organisationen, die sowohl personenorientierte als auch technikintensive Leistungen erbringen. Die verschiedenen Abteilungen und ihre Stationen müssen rund um die Uhr einen Dauerbetrieb für die Patienten gewährleisten. Sehr unterschiedliche, zum Teil hochspezialisierte Berufsgruppen, wie Ärzte, Pflegemitarbeiter, Therapeuten, Kaufleute, Techniker usw., sind an der Versorgung der Patienten gemeinsam direkt oder indirekt beteiligt. Es entsteht daher eine Vielzahl von Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Bereichen, die möglichst komplikationsarm kooperieren müssen.

Aufgrund externer Vorgaben, gesetzlich veränderter Regularien und der sich rasant entwickelnden medizinisch-technischen Möglichkeiten müssen sich Krankenhäuser verändern. Unter starkem Kostendruck geht es darum, die Finanzierung sicherzustellen, die Leistungen zu steigern, die Sicherheit und Qualität zu verbessern und gleichzeitig die Bedürfnisse der Patienten betriebswirtschaftlich vertretbar mit den Erfordernissen der modernen Medizin zu vereinbaren.

Im Folgenden berichte ich zunächst über ein Organisationsentwicklungsprojekt in einem Krankenhaus, um dann im zweiten Teil des Artikels zentrale Grundsätze und Leitlinien der Organisationsentwicklung herauszuarbeiten und im Hinblick auf die Organisation ‚Krankenhaus‘ zu spezifizieren.

Fallbericht: Beratende Begleitung eines Veränderungsprozesses einer Krankenhausabteilung mit drei Stationen

Die erste Anfrage für die Begleitung eines Veränderungsprozesses einer Krankenhausabteilung erfolgte in diesem Falle von der Leiterin der Personalentwicklung eines großen Krankenhauses. Sie schilderte dem externen Berater telefonisch kurz die schwierige Situation in der sich die Abteilung derzeit befand und die Maßnahmen, die bisher von Seiten der Personalentwicklung ergriffen worden waren, um eine Veränderung in die Wege zu leiten.

Vorher war eine umfangreiche Portfolioanalyse⁸ für das gesamte Krankenhaus erstellt worden. In dieser Analyse hatte sich herauskristallisiert, dass die betreffende Abteilung eine strategisch sehr wichtige Abteilung des Krankenhauses ist, jedoch derzeit betriebswirtschaftlich nur sehr unzureichende Ergebnisse erzielte.

⁸ „Ist-Soll-Vergleich“ in Relation zum Wettbewerb zur strategischen Geschäftsplanung (siehe Reibnitz, 1992, S. 16 f)

Darüber hinaus hatten die Situationsanalyse und Mitarbeiterbefragung durch die Personalabteilung ergeben, dass in dieser Abteilung in den vergangenen Monaten ein sehr hoher Krankenstand zu verzeichnen war; eine sehr hohe Fluktuation herrschte und dass eine starke Unzufriedenheit und Überlastung der Mitarbeiter vorhanden war, die sich durch mehrfache Beschwerden an den Betriebs- und den Personalrat gezeigt hatte.

Die Personalabteilung hatte bereits auf unterschiedliche Weise versucht zu intervenieren und umfangreiche Gespräche mit einigen der betroffenen Mitarbeiter geführt. In diesen Gesprächen wurde deutlich, so schilderte die Personalentwicklerin: „...*dass in der Abteilung ein Veränderungsbedarf festzustellen ist, der sich in zwei Kernthemen zusammenfassen lässt: Erstens: ‚Neuorganisation der Abteilung‘ und zweitens: ‚Umgang miteinander‘.*“

Die Personalentwicklerin hatte mit dem Ärztlichen Leiter und dem Pflegedienstleiter der Abteilung, die die drei Stationen der Abteilung mit über fünfzig Mitarbeitern gemeinsam leiteten beschlossen, eine externe Beratung einzuholen.

Nach der Vorlage eines Angebotes zur Organisationsentwicklung und seiner Bewilligung wurde ein erster Gesprächstermin mit der Personalentwicklerin, dem Ärztlichen Leiter und dem Pflegedienstleiter verabredet.

In diesem Gespräch erläuterte der Berater anhand der folgenden Punkte ein mögliches Vorgehen für die Beratung:

- *Gründliche Diagnose:* Hierzu werden möglichst viele Mitarbeiter der Abteilung persönlich oder schriftlich befragt, um die notwendige Mehrperspektivität zur Analyse der Problemlage zu erhalten.
- *Information aller Mitarbeiter:* Die Ergebnisse der Analyse werden, anonymisiert in ihren Kernpunkten, an *alle* Mitarbeiter zurückgemeldet.
- *Steuerungsgruppe:* Eine hierarchie- und berufsgruppenübergreifende Steuerungsgruppe wird den Prozess lenken, begleiten und tragen.
- *Mitwirkung eines externen Beraterteams:* Ein externes Beraterteam wird die unterschiedlichen Maßnahmen beraten, begleiten, organisieren und dokumentieren.
- *Beteiligung der Betroffenen:* Es werden ausschließlich Maßnahmen durchgeführt, an der die Mitarbeiter aktiv beteiligt werden. Es werden keine Trainings, Schulungen oder Seminare nach einem vorgegebenen Schema stattfinden. Die Mitarbeiter haben in Workshops die Gelegenheit, an den eigenen Bedürfnissen zur Verbesserung der Arbeit und dem eigenen Klärungsbedarf zu arbeiten.

- *Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen:* Die Beratung wird sich sowohl auf die Führungsstrukturen und Arbeitsabläufe beziehen, als auch auf Schwierigkeiten und Probleme in der Zusammenarbeit einzelner Mitarbeiter.
- *Erfahrungsorientiertes Lernen, zyklische Prozessreflexion:* Die Ziele der Interventionen werden gemeinsam mit den Mitarbeitern erarbeitet, in der Alltagspraxis erprobt und in der Diskussion der Steuerungsgruppe oder auf der folgenden Arbeitssitzung der jeweiligen Gruppe überprüft, korrigiert, erneut besprochen und ausprobiert.
- *Prozessorientiertes Vorgehen und flexibles Makrodesign:* Auf der Grundlage der Diagnose wird ein erster Vorschlag für von den Beratern als sinnvoll erachtete Interventionen in der Steuerungsgruppe vorgestellt, dort diskutiert und modifiziert. Diese Planung kann jedoch nicht bindend sein, weil sich im Laufe der Arbeit Situationen verändern und herauskristallisieren werden, die ggf. eine Veränderung des Vorgehens erfordern.
- *Systemisches Denken:* Wichtig wird es sein, die Rolle der Krankenhausabteilung als Teil des Gesamtsystems zu betrachten. Möglicherweise sind andere Abteilungen oder Personen des Krankenhauses, z.B. aus Nachbarabteilungen, der Verwaltung oder der Leitung, im Laufe des Prozesses in die Arbeit einzubeziehen.

Im Gesprächsverlauf veränderte sich die anfangs angespannte und abwartende Atmosphäre zu lebhaftem Interesse an der skizzierten Vorgehensweise. Die Besprechung endete mit der Terminierung der ersten Steuerungsgruppensitzung, für die der Ärztliche Leiter und der Pflegedienstleiter gemeinsam die Gruppe zusammenstellen wollten.

Bereits in diesem ersten Gespräch wurde deutlich, dass es sich bei dieser Beratung schwerpunktmäßig um eine Krisenintervention handeln würde. Darüber hinaus war offenbar eine umfangreiche Reorganisation der Abteilung in vielen Bereichen notwendig.

Externe Beratung bei einer Organisationsentwicklung sollte grundsätzlich im Team durchgeführt werden, um unterschiedlichen professionellen Kompetenzen zu nutzen und verschiedene Rollenansprüche erfüllen zu können. Nach dem ersten Kontakt wurde das dreiköpfige Beraterteam für dieses Projekt zusammengestellt.

Zur Koordination, Steuerung und Reflexion der anstehenden Maßnahmen wurde eine Steuerungsgruppe zur Begleitung des Prozesses gebildet. Die Steuerungsgruppe ist kein Entscheidungsgremium, sondern hat lediglich Empfehlungskompetenz. Die elf Personen dieser Gruppe setzten sich zusammen aus Ärzten, Pflegemitarbeitern, der Personalentwicklerin, einem Direktoriumsmitglied und dem Beraterteam. Bei der Organisationsentwicklung handelt es sich

um ein systematisches, zyklisches Vorgehen, bei dem sich die einzelnen Handlungsschritte in nachstehender Reihenfolge wiederholen:

- **Diagnose:** Erkennen von akuten und zukünftigen Problemen, Datensammlung und Analyse
- **Planung:** Entwicklung von Maßnahmen
- **Aktion:** Durchführung dieser Maßnahmen
- **Verlaufskontrolle:** Auswertung der Aktionen in den Steuerungsgruppensitzungen und in den Besprechungen der Berater
- **ggf. Korrektur der Maßnahmen:** Ergeben sich aus der Verlaufskontrolle Veränderungsbedarfe, werden die ursprünglich geplanten Maßnahmen modifiziert oder durch andere Maßnahmen ersetzt werden.

Diagnose

- Es ist ein Grundsatz der Organisationsentwicklung, dass keine Maßnahme ohne Diagnose durchgeführt wird.

Die Grundlage der Organisationsdiagnose bildeten *Einzelinterviews* mit Mitarbeitern aller Berufsgruppen und Hierarchiestufen. Ziel der Interviews war es, die subjektive Wahrnehmung der Problemlage aus den unterschiedlichen Perspektiven kennenzulernen. Gleichzeitig sollte ein erster persönlicher Kontakt zu einem großen Teil der Mitarbeiter aufgenommen werden.

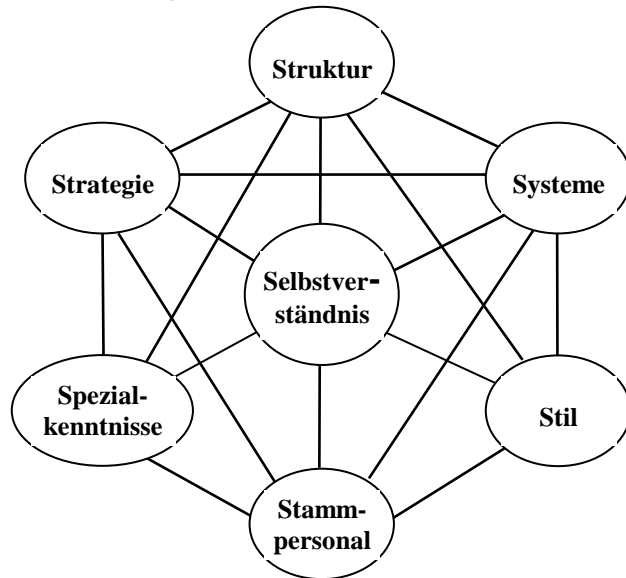
Für die schriftliche Befragung wurde ein zweiteiliger *Fragebogen* zusammengestellt, der unterschiedliche Belastungsfaktoren und Kriterien der Zusammenarbeit erfasste.

Knapp die Hälfte aller Mitarbeiter der Abteilung, wurde befragt. Die einzelnen Interviews dauerten zwischen dreißig Minuten und einer Stunde. Die Bereitschaft zu einem offenen Gespräch war bei fast allen Befragten vorhanden, nachdem durch die Berater die notwendige vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen worden war. Die Sichtweisen der Mitarbeiter gingen von „*Eigentlich haben wir kaum Probleme in der Abteilung, zumindest finde ich, dass alles prima läuft.*“ bis „*Ich arbeite hier wie unter einem Hochspannungsmast. Mir zittern die Hände vor Angst bei der Arbeit.*“ Es gab rein sachliche, faktische Informationen, persönliche Bekenntnisse, Tränen und auch Äußerungen von Angst und Leid.

Einige Mitarbeiter begegneten uns zu Anfang sehr vorsichtig, fast misstrauisch, andere eher verängstigt. Manche wirkten eher wütend und aufgebracht, wieder andere traurig und hoffnungslos. Von Gespräch zu Gespräch veränderte sich das Bild der Lage. Teile fügten sich zusammen und ergänzten sich. Aber es er-

gaben sich durch die unterschiedlichen Sichtweisen auch Unstimmigkeiten und Brüche. Vieles wurde klarer; einiges war den Beratern noch nicht verständlich oder schien nicht zueinander zu passen.

Nach Beendigung der Interviews und dem Rücklauf der Fragebögen diskutierten die Berater in einer Teambesprechung ihre ersten Eindrücke und Situations-einschätzungen. Anschließend wurde mit der Auswertung begonnen.



Als Strukturierungsgrundlage zur Auswertung der Fülle der mitgeschriebenen Interviewdaten wurde das „7-S Modell“ der McKinsey Berater Peters und Waterman (1991) benutzt. Dieses Modell erfasst neben den sogenannten ‚harten‘ Faktoren (Struktur, Systeme, und Strategie) auch die ‚weichen‘ Faktoren (Stil, Selbstverständnis, Personal, Kompetenz) eines Unternehmens. Die mündlichen Diagnoseergebnisse wurden detailliert aus-

gewertet und verdichtet. Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung wurden statistisch ausgewertet. Auf diese Weise wurde die Ausgangsproblemlage sehr gründlich diagnostiziert.

„Es gehört zu den Grundsätzen Systemischer Organisationsberatung, dass die im Rahmen von Diagnosephasen erhobenen Ergebnisse dem sozialen System zurückgespiegelt werden, um damit Anstöße für die weitere Entwicklung zu geben.“ (Nevis, 1988, S.126). Dies entspricht dem Verfahren der „Survey-feedback-Methode“ von Lewin.

In Einzelgesprächen wurden die Diagnoseergebnisse mit den beiden Abteilungsleitern vorab detailliert besprochen, so dass sie sich bereits auf die Ergebnisse einstellen konnten, bevor diese den Mitarbeitern präsentiert wurden. Anschließend wurde die Diagnose zunächst in der Steuerungsgruppe präsentiert, besprochen und jedem Mitglied schriftlich ausgehändigt. Hierbei wurden unterschiedliche Problembeschreibungen und Einschätzungen aus den Interviews und Fragebögen von den Beratern thesenhaft als fokussierte Rückmeldung eingebracht. Die Fragebogenauswertungen wurden als graphische Folienpräsentation zurückgemeldet und detailliert erläutert.

Die Diagnoseergebnisse wurden mit Spannung erwartet. Die Mitarbeiter fanden ihre derzeitige Situation in der Darstellung sehr genau getroffen und erkannten klar den dringenden Handlungsbedarf.

Planung

Das *Beratungsziel* war, zur Bewältigung der akuten Krise beizutragen und gleichzeitig einen Organisationsentwicklungsprozess in Gang zu setzen, der die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter stärken würde, um eigene Ressourcen zu mobilisieren. Hierzu wollten die Berater den Mitarbeitern geeignete Methoden und Instrumente an die Hand geben.

Zu Beginn der Arbeit ging es primär darum, die *Bereitschaft der Mitarbeiter* zu erreichen, sich auf den Prozess einzulassen. Es sollte ausreichend Gelegenheit sein:

- sich zu orientieren: ‚Wie läuft das hier ab?‘
- die Berater kennenzulernen und Vertrauen zu fassen;
- Anleitung der Berater zu akzeptieren und zugleich Unabhängigkeit zu bewahren;
- die eigenen Bedürfnisse, Befürchtungen und Kritik zu äußern.

Die Intention der Berater war zunächst, die Abteilung als Teil des Krankenhauses in ihrem Zusammenhang zu verstehen und die einzelnen Mitarbeiter in ihren jeweiligen Rollen kennenzulernen.

In der ersten Planung sind die Berater davon ausgegangen, dass Mit allen drei Stationen sollten zunächst jeweils fünf dreistündigen Workshops durchgeführt werden, an denen Pflegemitarbeiter und Ärzte gemeinsam teilnehmen. Der *Zeitplan* sah nach jeweils drei Stationsworkshops ein Coaching der Führungskräfte und eine Steuerungsgruppensitzung vor, in der die Ergebnisse der Workshops besprochen und die weitere Planung der Inhalte stattfinden sollte.

Die *Steuerungsgruppe* sollte sich regelmäßig alle vier bis fünf Wochen treffen. Ihre Aufgaben waren:

- Den Gesamtprozess mit Hilfe der Berater zielorientiert anzulegen.
- Die unterschiedlichen Aktivitäten und Projekte zu koordinieren und abzustimmen.
- Die Umsetzung der geplanten Maßnahmen innerhalb der Abteilung sicherzustellen.
- Zusätzliche Aktivitäten auf allen Ebenen innerhalb der Abteilung und mit Schnittstellen innerhalb des Krankenhauses zu fördern und zu unterstützen.
- Wechselseitig Informationen auszutauschen
 - über Erfahrungen und Auswirkungen im täglichen Arbeitsablauf,
 - über Situationseinschätzungen und Prozessentwicklung.
- Bei auftretenden Schwierigkeiten, Problemen und Spannungen frühzeitig Signale aufzunehmen und weiterzugeben.

Aktion: Durchführung des geplanten Vorgehens

Der ‚Kick-off-Workshop‘ für alle drei Stationen der Abteilung fand jeweils mit allen Pflegemitarbeitern und Ärzten statt. In diesen *Workshops* wurde den Mitarbeitern die Diagnose präsentiert. In der Diagnose hatte sich eine Fülle von konkreten Hinweisen auf eine stark gestörte Kommunikation innerhalb der Teams, zwischen den Arbeitsgruppen und zu den Nachbarabteilungen ergeben.

Nach der Rückmeldung der Diagnose entschieden sich die Mitarbeiter aller drei Stationen im Rahmen der Teamworkshops dafür, mit der Bearbeitung des Themas ‚*Stil*‘ (wie gehen wir miteinander um) zu beginnen. Das hieß für die Berater, dass für die Mitarbeiter der Druck auf der ‚Beziehungsebene‘ am stärksten war. Daher begannen die Berater zunächst damit, überwiegend an ‚Beziehungsthemen‘ zu arbeiten.

Anschließend arbeiteten die Mitarbeiter an diesen Abenden bereits konkret in kleinen Gruppen an selbst gewählten Themenschwerpunkten aus der Diagnose-rückmeldung. Die Ergebnisse wurden, wie auch in jedem der folgenden Workshops in einem Maßnahmeplan festgehalten und erste kleinere Arbeitsgruppen wurden gegründet.

Die Workshops wurden von den Beratern im Sinne der „*Systemischen Prozessberatung im Team*“ (siehe hierzu König & Vollmer, 1994, S. 93 ff.) geleitet. Mit den Mitarbeitern der einzelnen Stationen wurden Themen bearbeitet, die die unmittelbare Zusammenarbeit innerhalb der Arbeitsgruppe betrafen. Themen, die sich hierbei ergaben, die nicht in der Gruppe gelöst werden konnten, weil sie Probleme mit Nachbarstationen oder kooperierenden Krankenhausabteilungen betrafen, wurden in die Steuerungsgruppe weitergeleitet. Thematische Schwerpunkte waren beispielsweise: Verbesserungen interner Abläufe, Klärung von Kooperationsproblemen und Konfliktbearbeitung innerhalb des Teams.

Von den geplanten fünfzehn Workshops wurde nur ein Teil in der geplanten Form durchgeführt. Alle Workshops der Station A fanden mit einer großen Gruppe sehr engagierter Mitarbeiter statt und es wurde sehr konstruktiv an stationsinternen Themen gearbeitet. Insgesamt drei Termine wurden von den Stationen B abgesagt, da (Zitat einer Pflegemitarbeiterin): „...*wir keine Probleme miteinander haben. Auf unserer Station sind wir ein tolles Team.*“ Die Mitarbeiter der Station C kamen nur zum ersten Workshop gemeinsam. Alle weiteren Workshops wurden (meist sehr kurzfristig) von den Mitarbeitern abgesagt. Daraufhin wurden von einer Beraterin Einzel- und Zweiergespräche mit verschiedenen Mitarbeitern der Station durchgeführt.

Ein zweites Hauptelement der Orientierungsphase waren Einzel- und Team-*Coachings* der Führungskräfte. Darüber hinaus wurde eine Stationsleitung/Pflege intensiv in Einzelcoachings auf ihre erweiterte Führungsaufgabe und Konfliktklärung innerhalb ihrer Station vorbereitet.

In der vierten Steuerungsgruppensitzung legten die Berater einen vorbereiteten *Kontrakt* für die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe vor. Dieser Vertrag wurde gemeinsam von der Gruppe bearbeitet, verändert und ergänzt. Der gemeinsam modifizierte Kontrakt wurde von allen Steuerungsgruppenmitgliedern unterzeichnet. Dieser Vertrag wurde nicht zu Beginn des Prozesses abgeschlossen, da zu diesem Zeitpunkt die Mitglieder der Steuerungsgruppe noch nicht genug Erfahrung mit der Art der OE-Arbeit und mit den Beratern hatten, um die Grundlagen der Zusammenarbeit gemeinsam vereinbaren zu können.

Verlaufskontrolle: Eine Krise entsteht

Nach vier Monaten kam der Prozess in eine schwierige Phase. Die Einbindung der Ärzte in das Projekt stellte für die Berater zunächst ein massives Problem dar. Die Ärzte nahmen mit vielen Verhinderungsgründen an den Workshops nicht teil. Oft war der Grund Arbeitsüberlastung (zum Teil 36 Stunden durchgehende Anwesenheit im Krankenhaus). Als weitere Ursache vermuteten die Berater eine massive Angst um den eigenen Arbeitsplatz, der durch einen Veränderungsprozess in der Abteilung gefährdet werden könnte.

Geplante Verbesserungs- und Qualitätsplanungen der Pflege scheiterten am zurückhaltenden Engagement der leitenden Ärzte. Durch dieses Verhalten wurde auch die bis dahin hohe Motivation der Pflegemitarbeiter stark geschwächt. Die Pflege äußerte sich entsprechend: „*Wir machen erst weiter, wenn auch die Ärzte einen Schritt in unsere Richtung gehen.*“

Viele Mitarbeiter hatten offenbar von den Beratern eine ‚Rettung‘ erwartet. Es sollten Lösungen geliefert werden, die jedoch keine Veränderungen oder persönliches Engagement der Mitarbeiter voraussetzten. Als die Mitarbeiter merkten, dass die Berater keine fertigen Lösungen liefern konnten und wollten, wurde die Enttäuschung deutlich spürbar. Zitat einer Pflegemitarbeiterin: „*Immer nur sollen wir etwas machen und uns verändern. Wir haben keine Lust immer nur zu reden. Es muss sich konkret etwas tun, sonst machen wir nicht mehr mit.*“

In einer Teambesprechung besprachen die Berater ihre Einschätzungen der derzeitigen Situation und des bisherigen Verlauf des OE-Prozesses:

Aufgrund der Teamentwicklungs-Workshops war auf der Station A eine gute Basis erarbeitet worden. Ein fruchtbarer Prozess war ins Laufen gekommen und die Mitarbeiter waren bereits in Bezug auf die Klärung interner Probleme sehr aktiv gewesen. Die Mitarbeiter der Station B zeigten nur mäßiges Interesse sich aktiv zu engagieren. Die Mitarbeiter der Station C kamen nicht zu den geplanten Workshops. In diesem Team bestanden massive Probleme und Spannungen und es wäre in den Workshops vorrangig um Konfliktklärung gegangen. Dies

wollten die Mitarbeiter offenbar vermeiden. Das Klima in der Steuerungsgruppe war inzwischen offener und kooperativer.

Die fachliche Qualifikation der Leitung und vieler Mitarbeiter war ausgesprochen hoch. Es gab jedoch noch immer deutlich spürbare Führungsdefizite in der Abteilungsleitung. Zwischen den Stationen war noch keine offene Kommunikation vorhanden. Fast alle Beteiligten blieben aufgrund der bestehenden Strukturen unter ihren Möglichkeiten: menschlich, fachlich und als Team. Das Verhalten und der Umgangsstil waren zum Teil sehr unabgegrenzt. Individualität wurde zu wenig respektiert. In dieser Sitzung beschlossen die Berater, dass die nächste Intervention, die dringend notwendig war, lauten müsste: „*Den leitenden Mitarbeitern die von uns wahrgenommene Situationseinschätzung ungeschminkt und konfrontativ zurückzuspiegeln.*“

Dieser Schritt barg allerdings einige Risiken in sich. Entweder würde man die hohe Offenheit der Berater als unzulässige und unerwünschte Anmaßung beurteilen und die Zusammenarbeit beenden oder die Führungskräfte würden den Ernst der Lage einsehen und verstehen, „*was passiert, wenn nichts passiert.*“ Schein bezeichnet diese Intervention als ein Erzeugen bzw. verstärken der „*Angst der 2. Ordnung*“ (1995 S.8 ff.), bei der es darum geht, den Beteiligten zu verdeutlichen, welche Folgen es für die Organisation haben könnte, wenn es keine Veränderung der derzeitigen Situation gäbe.

Korrekturen: Umbruch

Das Resultat dieser Sitzung war eine starke persönliche Betroffenheit der Führungskräfte, die Bereitschaft zu intensivem, persönlichen Führungscoaching und die Vereinbarung eines Klärungsworkshops mit allen Ärzten der Abteilung.

Die ersten Coachingsitzungen fanden kurzfristig statt und wurden dann in kurzen Abständen fortgeführt. Es fand ein sehr intensiver Klärungsprozess mit dem ärztlichen Team statt, der viel Klarheit brachte.

Neue Aktion: Intensivphase

Nach einem halben Jahr kam das Projekt in eine intensive Arbeitsphase. Es wurde mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen in *Teilprojekten* begonnen.

Auf Vorschlag der Berater wurde eine moderierte, gemischtberufliche *Projektarbeitsgruppen* eingerichtet, die folgende Aufträge erhielt: Optimierung der Organisation der Stationen bezogen auf die Arbeitsabläufe, Kooperation und Standards; Senkung der Fallkosten.

Im Laufe einer sehr engagierten und kreativen Arbeit im Rahmen einer *Wochenendklausur* ergab sich ein Planungsentwurf, der umfangreiche Umbaumaßnahmen und die Reorganisation der Abteilung zur Folge haben würde.

Darüber hatten verschiedene kleinere *Arbeitsgruppen*, die sich in den Stationsworkshops oder auf Initiative der Steuerungsgruppe gebildet hatten, bereits ihre Arbeit aufgenommen.

In diesem OE-Projekt wurde auf ergänzende *Expertenberatung* in folgenden drei Bereichen zurückgegriffen:

- Kooperation mit einer spezialisierten EDV-Beratungsfirma zur Implementierung eines neuen arbeitserleichternden, abteilungsübergreifenden EDV-Informationssystems.
- Arbeitsanalyse durch ein Team von Medizintechnikern. Dieses Team arbeitete zwei Wochen auf den Stationen und filterte Hinweise zur möglichen Optimierung der Arbeitsprozesse heraus.
- Einführung einer modularen Versorgung der Abteilung, um gemeinsam mit dem Logistikexperten des Krankenhauses die Lagerverwaltung und das Bestellwesen der Abteilung zu verbessern und gleichzeitig ein neues Versorgungssystem zu etablieren, das die notwendigen Lagerkapazitäten auf den Stationen erheblich reduzieren sollte.

Zum Zeitpunkt der Drucklegung dieses Artikels lief das Projekt noch. Darum kann hier keine abschließende Bewertung gegeben werden. Es geht ja auch nicht um eine Evaluation der Effekte, sondern um die Darstellung der Alltagspraxis von Organisationsentwicklung in einem Krankenhaus. Darauf kann die nun folgende Betrachtung von klassischen OE-Leitlinien aufbauen.

Leitlinien der Organisationsentwicklung

Im Folgenden betrachte ich die (m.E.) sehr griffigen Leitlinien von Becker & Langosch (1995), um ihre Bewährung an der Praxis des skizzierten OE-Projektes zu untersuchen (im Folgenden: „Praxisbewährung“). Anschließend gebe ich dazu praktische Empfehlungen für den Umgang mit der jeweiligen Leitlinie.

„Gemeinsames Problembewusstsein“

Praxisbewährung

Ein starkes Problembewusstsein war bei vielen Mitarbeitern vorhanden, aber nahezu jeder hatte eine andere Idee für die möglichen Ursachen der unbefriedigenden Arbeitssituation in der Abteilung.

- Primär ging es darum, einen „Schuldigen“ auszumachen.

- Es herrschten sehr diffuse Zielvorstellungen vor: *„Alles müsste besser werden.“*
- Es wurde den alten Zeiten nachgetrauert: *„Früher war alles besser.“* *„Damals hatten wir immer genügend Zeit für die Patienten.“*
- Die Berater hatten den Eindruck, dass viele Mitarbeiter die bestehenden Verhältnisse zwar beklagten, sich aber damit arrangiert hatten.

Empfehlungen

- In die erste Phase des Prozesses muss viel Energie in die Schaffung eines *gemeinsamen* Problembewusstseins gesteckt werden. Hierzu ist sehr viel konkrete Thematisierung durch die Berater erforderlich.
- Schlechte Erfahrungen aus der Vergangenheit machen es oft schwer, an eine Chance zur Neuorientierung tatsächlich auch zu glauben. Erst wenn konkrete Veränderungen sichtbar werden, beginnen die Mitarbeiter ihre Möglichkeiten zur Gestaltung des Veränderungsprozesses wahrzunehmen.

„Mitwirkung eines Beraters“

„In aller Regel kann ein Organisationssystem mit den beteiligten Menschen sich nicht - wie Münchhausen - am eigenen Schopf aus dem Sumpf herausziehen. Als „change agent“ wird ein OE-Berater in Anspruch genommen.“

Die Aufgabe des Beraters ist es, dazu beizutragen, *„... daß die Organisation und die in ihr tätigen Menschen nicht in ihren Schwierigkeiten steckenbleiben, sondern erkennen und erfahren:*

(1) daß sie ihre Probleme wirklich selbst lösen können, wie sie dabei vorgehen müssen und

(2) was letzten Endes dadurch erreicht wird?“

(Becker & Langosch, 1995, S. 29)

Praxisbewährung

Ich möchte in Frage stellen, dass ein einzelner Berater den Prozess hätte begleiten können. Die vielfältigen Rollenzuschreibungen und Übertragungen, in die die Mitarbeiter die Berater ‚verstricken‘ wollen und der ‚Sog‘, den das System auf den Berater ausübt, sind meiner Meinung nach typische Probleme, die einzeln und ohne regelmäßige Teamsupervision kaum zu bewältigen sind. Die Balance zwischen einem ‚sich Einlassen‘ und ‚nah dran sein‘ und einer notwendigen Distanz und Abgrenzung, um als Berater den Überblick zu behalten, ist hingegen im Team gut zu leisten.

Empfehlungen

- Die Beratung sollte im Team erfolgen und regelmäßig supervidiert werden.
- Die Berater sollten über folgende Qualifikationen verfügen, um eine Prozessorientierte Beratung im Sinne der Organisationsentwicklung durchführen zu können:
 - eine sehr gut ausgeprägte Wahrnehmungsfähigkeit;
 - Aufmerksamkeit fürs Detail;
 - viel Geduld;
 - die Fähigkeit, auch Tiefpunkte und Rückschläge auszuhalten und
 - Prioritäten setzen zu können, da immer mehrere Prozesse gleichzeitig stattfinden und eine Reihe von Themen anstehen.
 - Außerdem sollte die Berater über ein sehr umfangreiches Methodenrepertoire verfügen, das er situativ anwenden kann.
 - Die Berater sollten Vorschläge machen, für welche Schritte im Prozess sie Hilfestellung leisten können. Wann immer es den Beteiligten möglich ist, ohne die Unterstützung zurechtzukommen, sollten die Berater sich zurückziehen.
- Die Berater sollten anstreben, sich entbehrlich zu machen, und Beratungsprozesse nicht künstlich ausdehnen.

„Beteiligung der Betroffenen“

Praxisbewährung

Das Interesse und die Bereitschaft zur aktiven Beteiligung waren in den verschiedenen Teams und Berufsgruppen sehr unterschiedlich und schwankten im Laufe der Zeit stark.

Voraussetzung für Veränderung ist ein hohes Maß an Eigenständigkeit, Verantwortung und selbständigem Handeln. Das heißt, die Mitarbeiter müssen neben rein fachlichen Kenntnissen über sogenannte ‚*Schlüsselqualifikationen*‘ verfügen: Innovationsfähigkeit, Flexibilität, Lernbereitschaft, Kritik- und Konfliktfähigkeit und Problemlösungskompetenz (vgl. Görres, 1995, S.8 ff). Dadurch, dass bei vielen Mitarbeitern diese Qualifikationen wenig geübt waren, stießen die Berater in einigen Sitzungen rasch an die Grenzen, an denen sie zu viel erwarteten. Die Berater merkten, dass die Offenheit und Bereitschaft, die sie als Psychologen gern in den Workshops gehabt hätten, für viele Personen sehr fremd war. Oft ging der Prozess eher schleppend voran. In den Workshops verabredete Arbeitsgruppen hatten sich nicht getroffen. Neuerungen waren aus vielerlei Gründen nicht ausprobiert worden. Verabredete Maßnahmen waren nicht umgesetzt worden.

Empfehlung

- Die Berater dürfen nicht aus dem Auge verlieren, dass die Mitarbeiter gerade in schwierigen Situationen in ihren alltäglichen Arbeitsprozessen häufig bis an die Grenze ihrer Belastungsfähigkeit und Ressourcen eingebunden sind.
- Arbeitsgruppen und Qualitätszirkel sind eine zusätzliche Verpflichtung und Belastung und sollten wohl dosiert werden, um nicht ein völliges Aussteigen aufgrund einer zu starken Belastung zu erreichen.
- Es ist nicht möglich und sinnvoll, die Beteiligung der Betroffenen zu erzwingen.
- Die Berater sollten:
 - nicht von allen Mitarbeitern Beteiligung und Interesse erwarten;
 - nicht zu häufig Steuerungsgruppensitzungen planen, damit sich die Steuerungsgruppe mit ihren Planungen nicht von den Mitarbeitern zu weit entfernt. Zwischen den Sitzungen muss etwas ‚Konkretes‘ an die Mitarbeiter vermittelt werden.
- In Phasen, in denen an konkreten Projekten gearbeitet wird, sollte zunächst nur mit einer repräsentativen Gruppe der Führung gearbeitet werden. Denn wenn die noch sehr unausgereiften Pläne den Mitarbeitern zu früh präsentiert werden, löst das zu viele Spekulationen, Irritationen und Ängste aus.

„Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen“

„In OE-Projekten geht es um Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit von Arbeitsgruppen und darum, wie die Kooperation in Zukunft optimiert werden kann.

Sach- und sowohl interne als auch nach außen gerichtete Beziehungsprobleme haben hierbei einen gleichermaßen hohen Stellenwert.“

(Becker & Langosch, 1995, S. 39)

Praxisbewährung

- Durch die gründliche Diagnose hat sich eine Fülle von konkreten Hinweisen auf eine stark gestörte Kommunikation innerhalb der Teams, zwischen den Arbeitsgruppen und zu den Nachbarabteilungen ergeben.
- In der Diagnoserückmeldung im Rahmen der Teamworkshops entschieden sich die Mitarbeiter aller drei Stationen dafür, mit der Bearbeitung des Themas ‚*Stil*‘ (wie gehen wir miteinander um) zu beginnen. Das hieß für die Berater, dass für die Mitarbeiter der Druck auf der ‚Beziehungsebene‘ am stärksten war. Daher begannen die Berater zunächst damit, überwiegend an ‚Beziehungsthemen‘ zu arbeiten.

- Ohne bestehende Konflikte behutsam aufzuarbeiten, verhärtete Fronten aufzulösen und von der *Diskussion zum Dialog* zu kommen (Senge, 1994), wäre kaum ein Sachthema bearbeitbar gewesen.
- Die Berater strebten jedoch nicht an, alle bestehenden ‚Beziehungsprobleme‘ zu thematisieren. Eine ganze Reihe von Beziehungen war durch die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter problematisch, aber man hatte sich im Arbeitsalltag auf ein gemeinsam vertretbares Maß der Nähe in der Zusammenarbeit verständigt. Redlich bezeichnet dies als „*friedliche Koexistenz*“, die eine zufriedenstellende Kooperation mit guten Ergebnissen ermöglicht. (1997, S. 92).
- Konflikte, die derart stark waren, dass sie die Zusammenarbeit massiv behinderten, kristallisierten sich im Laufe des Prozesses heraus und wurden im jeweils angemessenem Rahmen (Klärungshilfesitzung zu zweit, Teamcoaching zu dritt oder auch in der Gruppe) behutsam von den erfahrenen Berater thematisiert und bearbeitet.

Empfehlung

- Damit Sachthemen tragfähig verändert werden können, ist es nötig, dass die Bereitschaft und Offenheit hierzu bei den Mitarbeitern vorhanden ist. Kein noch so gut bearbeitetes Sachthema wird auf Dauer umgesetzt, wenn nicht die Bereitschaft innerhalb der Mitarbeiterschaft vorhanden ist und die Beziehungen entsprechend geklärt sind.
- Wie Redlich ausführt, muss in einem größeren Veränderungsprozess nicht jede einzelne Beziehungsschwierigkeit geklärt werden, um in der (aktuellen) Sache voranzukommen. (vgl. 1997, S. 92 ff.)

„Erfahrungsorientiertes Lernen“

Praxisbewährung

Das erfahrungsorientierte Lernen ist ein methodischer Grundsatz der Organisationsentwicklung, der auch in diesem Projekt ein wichtiges Prinzip war.

Es war interessant und überraschend mitzuerleben, wie einzelne Personen sich aufgrund neuer Lernerfahrungen in der Gruppe schrittweise in Richtung Offenheit, Toleranz, Freundlichkeit und konstruktiver Kritikfähigkeit veränderten. Die Arbeit nach dem Prinzip des erfahrungsorientierten Lernens hat sich bewährt und fand hohe Akzeptanz und Interesse bei den Mitarbeitern.

Empfehlung

Einstellungsänderungen geschehen nicht dadurch, dass man „einmal über Alternativen spricht“ und ihre Nützlichkeit einsieht. Lange Erfahrungen aus der Vergangenheit stehen dagegen. Man muss den Beteiligten daher genügend Zeit las-

sen, um veränderte Einstellungen, Einsichten und Verhalten schrittweise zu üben.

„Prozessorientiertes Vorgehen“

„Veränderungsbemühungen dürfen nicht statisch, sie müssen dynamisch - als ein gemeinsamer Entwicklungsprozeß - begriffen werden. Nicht nur Ergebnisse sind wichtig, sondern die Art und Weise des Vorgehens. Dabei besteht eine enge Wechselwirkung zwischen Weg und Ziel. Das „Wie“ bestimmt oft über das „Was“. Die Planung erfolgt von Schritt zu Schritt aufgrund von Auswertung und Reflexion der jeweils erzielten Ergebnisse.“

(Becker & Langosch, 1995, S.46)

Organisationsentwicklung ist ein Prozess, der sich nicht im Voraus zeitlich berechnen lässt. Das heißt nicht, den Dingen ihren Lauf zu lassen, sondern Schritt für Schritt zu planen. Die Abfolge und Gewichtung der einzelnen Beratungsschritte müssen für jedes Projekt maßgeschneidert werden.

Während der gesamten OE-Arbeit ist davon auszugehen, dass laufend Kurskorrekturen und Veränderungen der geplanten Aktivitäten vorgenommen werden. Das Vorgehen zu verändern heißt jedoch nicht, dass die bisherige Strategie falsch war, sondern dass die Situation sich verändert hat und ein anderes Vorgehen dementsprechend optimaler ist.

Praxisbewährung

Bereits mit dem Angebot wurden erste Prozessschritte formuliert. Die Zeiten wurden grob definiert und dann schrittweise in der Steuerungsgruppe abgestimmt, konkretisiert und mit Inhalt gefüllt.

Es wurde von den Beratern, in Abstimmung mit der Steuerungsgruppe, Prozessorientiert geplant. Dies geschah allerdings in Balance zum vorgegebenen Programm, um den Mitarbeitern eine Orientierung über den jeweiligen Stand des Projektes zu geben.

Nach der fünften Steuerungsgruppensitzung haben die Berater als Orientierungsrahmen für die Mitarbeiter einen Arbeitsplan für das laufende Jahr vorgelegt. Dieser Plan war eine feste Orientierungsgrundlage für die Gruppe. Diese ersten groben Vorgaben, die alle eingehalten wurden, haben sich dann bis Ende des Jahres mit konkreten Themen gefüllt.

Empfehlung

- Die grobe Strukturierung (flexibles Makrodesign) des Prozesses ist vor allem für die Mitglieder der Steuerungsgruppe eine hilfreiche Orientierung. Bei dieser Art Strukturierung ist ausreichend Flexibilität möglich, um Prozessorientiert vorgehen zu können.
- Die einzelnen Teilziele, die ein Arbeitsplan markiert, machen für die Berater und für die Mitarbeiter jeweils den nächsten Schritt als Teilziel greifbar, bearbeitbar und dadurch erreichbar.
- Ein strukturiertes, sich wiederholendes Mikrodesign wird von den Workshopteilnehmern begrüßt und diente als Modell für später von den Teilnehmern selbst moderierte Besprechungen.

„Systemisches Denken und Umgang mit Komplexität“

„Kennzeichnend für das Vorgehen der OE ist der systemtheoretische Ansatz: Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit müssen ganzheitlich, d.h. in ihren Wechselwirkungen und Systemzusammenhängen gesehen werden. Bei der Veränderung einzelner Elemente oder Subsysteme einer Organisation sind Konsequenzen für andere Elemente und für das Gesamtsystem zu berücksichtigen. Wünschenswerte Verhaltensänderungen müssen mit entsprechenden Strukturveränderungen einhergehen und umgekehrt. Den jeweiligen Machtkonstellationen ist besondere Beachtung zu schenken. Außerdem darf die Zeitperspektive nicht vernachlässigt werden: Organisationen haben - ebenso wie Individuen - ihre eigene Geschichte und eine eigene Identität. Die Vergangenheit ist bei der Zukunftsplanung zu berücksichtigen.“

(Becker & Langosch, 1995, S. 49)

Praxisbewährung

Um das System', d.h. die Menschen und Zusammenhänge in ihrer Komplexität zu verstehen, benötigten die Berater die ersten vier bis fünf Monate. Dies war für die Mitarbeiter eine lange Zeit. Für sie war ihre Arbeitsumgebung ein vertrautes Feld. Dadurch, dass sie in den ersten Gesprächen ihre Sicht der Dinge berichtet hatten, erwarteten sie, dass die Berater genug wüssten, um greifbare effektive Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Situation einleiten zu können

Nur sehr zögerlich entwickelte sich durch die Interventionen Interesse und Verständnis für die Zusammenhänge, in die die Abteilung eingebettet ist. Für die Mitarbeiter auf den Stationen war dieser Denkansatz meist noch sehr neu. In

den Stationsworkshops stießen die Berater immer wieder an Grenzen, an denen ein Verständnis für die Gesamtzusammenhänge nicht vorhanden und auch nicht angestrebt war. Im Vordergrund standen für die einzelnen die Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und ein gutes Verhältnis im direkten Arbeitsteam. Die Abgrenzung zu den anderen Abteilungen, Stationen und Hierarchieebenen war für viele sehr wichtig und wurde stark betont.

Empfehlung

- Eine effektive Beratungsarbeit ist nur möglich, wenn die Berater sich ausreichend Zeit nehmen, um das System und seine speziellen komplexen Zusammenhänge mit all seinen Widersprüchen zu verstehen.
- Man kann von den Mitarbeitern nicht erwarten, dass sie einen Systemblick' haben.
- Der Umgang mit Komplexität kann durch strukturierte Projektarbeit sehr erleichtert werden.

Soviel zu den klassischen Leitlinien der Organisationsentwicklung. Im Großen und Ganzen haben sie sich hier im Krankenhaus bewährt. Auf einige Modifikationen und Ergänzungen gehe ich im Folgenden ein.

Besonderheiten der Beratung im Krankenhaus

Die Organisation „Krankenhaus“ ist ein eigenes Anwendungsfeld für Organisationsentwicklung, wie ich eingangs kurz dargestellt habe. Krankenhäuser werden auch durch die eigene Kultur des Gesundheitswesens geprägt. Dementsprechend ist es nicht überraschend, dass Organisationsentwickler sich darauf mit speziellen Vorgehensweisen und Schwerpunktsetzungen einstellen.

Behandlungserwartung von Seiten der Mitarbeiter

Die Berater hatten häufig den Eindruck, dass die krankenhausspezifische Berufskultur auf den Beraterprozess übertragen wurde.

Das Arzt-Patienten-Modell fand analog statt. In diesem Modell übernimmt der Arzt als Experte die Verantwortung für den Patienten und der Kranke gibt seine eigene Verantwortung vollständig an den Arzt ab. Der Patient ist in dieser Situation also kein „*Experte*“ mehr für sich selbst. „*Der Patient macht den Arzt ,größer und mächtiger' und sich selbst ,kleiner und ohnmächtiger'.*“ (Hinkel & Ryser, 1994, S. 145)

Vor allem im Pflegebereich bestand eine sehr hohe Erwartungshaltung an die Beratung. Die Krankenhausmitarbeiter begaben sich zu Beginn des Prozesses gewissermaßen in die Patientenrolle und schrieben den Beratern die Arztrolle zu. Nach den Diagnosegesprächen waren die Berater mit folgender Haltung der

Mitarbeiter konfrontiert: „*Wir haben ihnen gesagt, was unsere Probleme sind, jetzt geben sie uns die notwendigen Rezepte. Wir erwarten von unseren Patienten ja schließlich auch nicht, dass sie uns sagen, wie sie geheilt werden sollen.*“

Bellarbarba und Schnappauf (1996) empfehlen, sich bei der Organisationsentwicklungsarbeit im Krankenhaus nicht analog zum *mechanischen Beziehungsmodell* in der medizinischen Praxis zu verhalten, sondern sich am *synergetischen Beziehungsmodell* zu orientieren.(vgl. S. 24)

Im ersten Modell arbeitet der Berater (= Arzt) mechanisch. Die vorhandene Störung wird unabhängig vom Umfeld betrachtet, isoliert und behoben. Diese Art Behandlungserwartung haben die Berater zu Anfang des Prozesses von den Krankenhausmitarbeitern als Erwartung erfahren. Die Autorität von Experten zu akzeptieren ist ein vertrauter Teil der Kultur im Krankenhaus.

Das synergetische Modell geht davon aus, dass für die Heilung die Mitverantwortlichkeit und Unterstützung des Kranken unverzichtbar ist.

Als den Mitarbeitern in diesem Projekt klar wurde, dass die Diagnose zwar sehr treffend war, die Berater aber keine fertigen Lösungen anbieten konnten und wollten, waren sie nicht mehr die freudig aufgenommenen ‚*Retter*‘. Oftmals wurden sie als eher lästige Forderungen stellende Personen, angesehen, die viel Zeit beanspruchten, persönliches Engagement erwarteten, zu viele Fragen stellten, sich einmischten, Beziehungen in Frage stellten, fertige Schuldzuschreibungen nicht akzeptierten, gut abgedeckelte Konflikte wieder auf den Tisch brachten und immer wieder konfrontierten.

In vielen Gesprächen machten die Berater klar dass, wie Bellabarba & Schnappauf es ausdrücken (1996, S. 24): „...*die Überlegungen zur Behandlung der eigenen Krise, die Überlegungen zur Behandlung der Patienten ergänzen: die „Heilung“ der Organisation beruht ebenso wie die Heilung der Patienten auf Mitverantwortlichkeit und Autogenese, Vernetzung, Dialog und Gegenseitigkeit.*“

Die Berater boten ihre Expertenkenntnisse für die Strukturierung des Prozesses an, wiesen jedoch den Mitarbeitern eindeutig die verantwortliche Rolle der Experten für die Themen und Inhalte zu.

Nach und nach wurden die Berater von dem Podest der *Retter* heruntergeholt und als Arbeitspartner genutzt, die halfen, mit eigener Kraft die Krise zu überwinden. Die Berater dienten als Modell für ein partnerschaftliches Arbeitsteam, das nicht immer perfekt war, auch Fehler machte, Dinge vergaß und über sich selbst lachen konnte. Erst nach knapp einem Jahr, wurden die Berater immer häufiger aktiv als Moderatoren und Impulsgeber gefordert, die den Rahmen schaffen, um eigene Lösungen zu erarbeiten.

Es scheint sehr hilfreich zu sein, bei einer Beratungsarbeit im Krankenhaus damit zu rechnen, dass die Mitarbeiter vom Arzt-Patienten-Modell ausgehen werden.

- Es ist daher sicherlich wichtig, von Anfang an klar zu stellen, dass psychologische OE-Berater diesem Modell in ihrer Arbeit nicht entsprechen werden.

Umgang mit Macht

Ich lege im Folgenden die Definition des Machtbegriffes von Rüttiger zugrunde: *„Macht ist nicht Eigenschaft einer Person, sondern Merkmal einer Beziehung zwischen mindestens zwei Personen. Eine isolierte Person kann keine Macht ausüben. Macht ist nicht eine absolute Größe. Sie bezieht sich immer auf die Beeinflussungsmöglichkeit einer Person relativ zu den Widerstandsmöglichkeiten (der Gegenmacht) einer anderen Person.“* (Rüttiger, 1981, S. 249 zitiert. in Becker & Langosch, 1995, S.239)

In Krankenhäusern ist das Thema Macht häufig tabuisiert, die Macht undurchsichtig verteilt und die Ausübung von Macht moralisch negativ belegt. Oft spiegeln sich verdeckte Macht-Ohnmacht-Beziehungen und uneindeutig verteilte Verantwortung im Umgang zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wider und erzeugen schwer zu benennende Spannungen und Konflikte.

Das Thema Macht war in diesem Projekt immer wieder ein spürbar wichtiges, wenn auch wenig explizit benanntes Thema.

Wie Macht gelebt und erlebt wird, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab:

- Von der eigenen Stellung innerhalb der Hierarchie
- Davon, inwieweit man als Experte gilt
- Von der Möglichkeit Sanktionen (Belohnung und Bestrafung) auszuüben
- Von der ‚Definitionsmacht‘ d.h. von der Möglichkeit, Prioritäten in der Erledigung der Arbeit für sich und andere festzulegen
- Von der persönlichen Ausstrahlung (Entschlossenheit, Glaubwürdigkeit, Charisma...)

„Kompetenz delegieren, andere machen und wachsen lassen, Macht geben heißt für den in den Führungstraditionen der Krankenhäuser aufgewachsenen Verwaltungsmann und Arzt, Verzicht zu leisten.(...) Das fällt zunächst nicht jedem leicht. Glaubt man selber besser, rascher und effizienter entscheiden zu können, fällt es schwer, eine andere Variante zu akzeptieren. Man muss lernen, Fehler zuzulassen und aus Fehlern zu lernen. Dieser Lernprozess ist schmerzhaft. Wer in oberster Führungsposition geduldig warten kann, bis die Mitarbeiter das Heft des Handelns kompetent in die eigene Hand genommen haben und bis dahin nur im Notfall eingreift, muss sich von den Anhängern des traditionellen Systems des Krankenhausmanagements den Vorwurf der Führungs- und Entscheidungsschwäche gefallen lassen.“ (Nagel, 1997, S. 192)

Diese Situation erzeugt in der Führungskraft eine Ambivalenz. Einerseits wird von ihr erwartet, dass sie schnell und zugleich verantwortungsbewusst handeln kann, andererseits wird verlangt, dass sie ihre Mitarbeiter in Entscheidungen zunehmend mehr einbezieht (und Macht abgibt). Die Schwierigkeit dieser Ambivalenz wurde auch in diesem Projekt immer wieder in stressbelasteten Situationen deutlich, in denen es zu emotional schwierigen Situationen zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern kam. In Steuerungsgruppensitzungen wurde dieser Konflikt wiederholt von den Beratern thematisiert.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe hatten im Verlauf des Prozesses u.a. durch bessere, frühzeitige und umfangreichere Informationen einen größeren Machtzuwachs (siehe hierzu auch Redlich, 1997, S.88 f.). Die Berater haben sich gemeinsam mit ihnen damit auseinandergesetzt, dass es wichtig ist, diese ‚Informationsmacht‘ mit den Mitarbeitern zu teilen. Eine Möglichkeit dazu ist es, das eigene, neu erworbene Wissen an die Mitarbeiter weiterzugeben. Dadurch konnte, z.B. in Arbeitsgruppen, die Motivation und die Übernahme von Verantwortung auch bei den Mitarbeitern erhöht werden. Die Transparenz über geplante Änderungen muss gegenüber den Mitarbeitern vorhanden sein, um bei diesen kein ‚Ohn-Machtsgefühl‘ auszulösen.

- Das Thema Macht ist in den hierarchischen Krankenhausstrukturen, die derzeit vorherrschend sind, sehr schwierig zu thematisieren. Es geht scheinbar unterschwellig darum, seinen Status, d.h. den eigenen Machtbereich, zu verteidigen und zu bewahren. Verbal wird jedoch der Anschein erweckt, dass Offenheit, Liberalisierung und Teamorientierung erwünscht sind.
- Ein Ziel der Berater sollte es sein, die z.T. sehr wenig transparenten Machtverhältnisse klar zu thematisieren und mit den leitenden Mitarbeitern gemeinsam herauszuarbeiten, wo Veränderungsbedarfe im Sinne aller Beteiligten sinnvoll sind.

Umgang mit Konflikten

In der Zusammenarbeit ergeben sich fast immer auch Spannungen und Schwierigkeiten, die persönlich unterschiedlich stark erlebt und nur zum Teil als Konflikt interpretiert werden. Der eine Mitarbeiter empfindet zwischenmenschliche Spannungen als ‚Sachproblem‘, für jemand anderen kann das gleiche Problem als beruflich und existentiell hochgradig belastend eingestuft werden.

Wie mit diesen Konflikten umgegangen wird, hängt vor allem davon ab, welche Regeln in der Zusammenarbeit innerhalb des jeweiligen Teams und zwischen den verschiedenen Gruppen ausgesprochen oder unausgesprochen gelten und akzeptiert werden. Oft bestehen Vermutungen über die Regeln, die in der jeweils anderen Gruppe gelten, die wenig mit der Realität zu tun haben.

In einer Reihe der Team-Workshops und auch in der Steuerungsgruppe ging es immer wieder um das Aufarbeiten alter und den Umgang mit neu aufbrechenden Konflikten innerhalb und zwischen den Teams und zwischen einzelnen Personen. Hierzu war es ausgesprochen hilfreich, dass die Berater sehr erfahren in der Bearbeitung von Konflikten waren. Die Angst vor Konflikten, die anfänglich bei den Mitarbeitern sehr stark war, nahm im Laufe der Gewöhnung an den moderierten Prozess der Konfliktbearbeitung ab und spiegelte sich in zunehmender Offenheit und Konfliktbereitschaft wider.

- Im Krankenhausbereich wird offenbar mit Konflikten „unterschwellig“ umgegangen. Es gibt viele Gerüchte und Gerede. Die informellen Kanäle funktionieren sehr schnell, um im Haus bekannt zu machen, ‚wer mit wem‘ ein Problem oder eine Auseinandersetzung hat. Nach außen bleibt jedoch meist der Deckel auf diesen Themen. Es ist für die Mitarbeiter sehr ungewohnt, Probleme innerhalb der Arbeitsgruppe oder Hierarchie zu besprechen. Konflikte zwischen den Gruppen zu thematisieren, vor allem gegenüber hierarchiehöheren Personen ist, ausgesprochen schwierig. Dies bedarf einer Atmosphäre, die absolutes Vertrauen in die Kompetenz und auch die Diskretion des Konfliktmoderators garantiert.

Besonderheiten dieser Beratung

Im Folgenden beziehe ich mich auf Besonderheiten, die in dieser speziellen Beratungsarbeit aufgetreten sind. Sie gehören nicht zu den krankenhausspezifischen Aspekten der Beratung, sondern haben sich im Projekt als Reaktion auf spezifische Probleme ergeben. Besonderheiten, die auch auf andere Organisationsentwicklungsprojekte übertragen werden können, scheinen mir erwähnenswert.

Paralleles und gemeinsames Coaching der Leitung

„Soziale Systeme sind nicht dadurch zu verändern, dass man die Leitungsfiguren demontiert, sondern dadurch, dass man sie dazu befähigt, ihre Leitungsaufgaben zu übernehmen.“ (Zerfaß, 1993, S.66)

Wenn man davon ausgeht, dass in einem OE-Projekt zunächst die Aufgabe des Beraters darin liegt, die Führung zu stärken, ist Coaching eines der wichtigsten Instrumente hierzu. Die Berater haben in diesem Projekt einen Schwerpunkt auf das Coaching der Führungskräfte gelegt und verschiedenen Formen des Einzel- und Teamcoachings durchgeführt.

Zu Beginn des regelmäßigen Coachings der beiden Führungskräfte der Abteilung gab es kaum eine kollegiale Zusammenarbeit, die einer partnerschaftlichen Ausfüllung der Rolle nahe kam. Beide Abteilungsleiter führten jeweils ihren Zuständigkeitsbereich. Das gemeinsame Coaching des Ärztlichen Leiters

und des Pflegedienstleiters verlief fruchtbar und war eine sehr sinnvolle Intervention der Berater. Es wurde zunehmend offen über einzelne Führungsentscheidungen gesprochen und auf die Unterstützung durch die Berater zurückgegriffen. Im Alltag gab es jedoch immer wieder auch massive Rückschläge, und Situationen, bei denen die ‚Kollegialen Abteilungsleiter‘ sich nicht in der Sache einig waren und ihre Auseinandersetzungen auch vor den Mitarbeitern austrugen. Die Coachingsituation ist offenbar eine ganz besondere Situation aus der die Führungskräfte zwar mit guten Vorsätzen in die Praxis gehen, bis diese Vorsätze allerdings selbstverständlich in den Alltag umgesetzt sind, erfordert es wieder sehr viel Zeit.

In anderen Fällen war es anfangs schwieriger, den persönlichen Gewinn eines Coachings deutlich zu machen. Ein leitender Arzt lehnte es ab, dass die Berater ihn „...*offenbar therapieren*“ wollten. In diesem Fall brachen die Berater das geplante Coaching ab.

- Das Coaching der Schlüsselpersonen scheint ein wichtiges Element für die Beratungsarbeit im Krankenhaus zu sein. Ein stark personenorientiertes Vorgehen und die situationslogische Unterstützung der leitenden Personen durch die Berater haben sich in diesem Projekt sehr bewährt und scheint eine günstige Herangehensweise im Krankenhausbereich zu sein.

Umgang mit unvorhergesehene Ereignissen

Auch dieser Prozess verlief nicht ohne kritische Situationen, es gab einige „Ach-du-Schreck-Situationen“, Pannen, Beratungsfehler und unvorhergesehene Hindernisse. Diese Situationen wurden von den Beratern immer wieder regelmäßig reflektiert, analysiert und die unterschiedlichen Maßnahmen wurden dementsprechend korrigiert, verändert, verworfen oder anders terminiert.

- Die Angst vor Gesichtsverlust und Kompetenzeinbußen ist offenbar vor allem im ärztlichen Bereich sehr hoch. Dies ist von den Beratern behutsam zu beachten und mit ‚Fingerspitzengefühl‘ zu behandeln, da es durch zu schnelle und stark veränderungsorientierte Eingriffe im Alltagstransfer immer wieder zu Rückschlägen kommen kann.
- Der Reiz lösungsorientiert zu arbeiten, kann für die Berater sehr stark sein. Die Berater sollten sich immer wieder verdeutlichen, dass nur Lösungen, die von den Mitarbeitern selbst erarbeitet werden, auch tatsächlich umgesetzt werden. Im umgekehrten Fall würden die Mitarbeiter wahrscheinlich vor allem versuchen zu beweisen, warum die ‚aufgepfropfte‘ Lösung nicht funktionieren kann.
- Die für die Mitarbeiter deutliche Unterstützung des Projektes durch die oberste Hierarchie, ist offensichtlich sehr wichtig. Die Orientierung an den Leit-

linien des Hauses hat insbesondere in gesellschaftspolitischen Umbruchsituationen, wie sie derzeit herrschen, eine hohe Priorität.

- Wenn in der Führungsspitze eines Systems die Leitungssituation sehr unklar ist, ist offenbar in allen Hierarchieebenen keine effektive Organisationsentwicklungsarbeit möglich.
- Herrscht ein Klima vor, in dem Fehler nicht als Lernchance begriffen sondern sanktioniert werden, ist es scheinbar sehr problematisch, Defizite zuzugeben. Verstärkt wird diese Situation darüber hinaus, wenn die Mitarbeiter unter einem hohen internen Konkurrenzdruck stehen. In derartigen Situationen sollten die Berater versuchen, Lernsituationen zu schaffen, in denen Mängel nicht direkt benannt werden müssen.
- Die Arbeitsmarktsituation der Ärzte ist derzeit sehr problematisch und beängstigend. Bei der Beratungsarbeit muss diese Tatsache in die Überlegungen der Berater mit einfließen. Das Zögern, sich aktiv am Prozess zu beteiligen ist kein „Widerstand“ im psychologischen Sinne, der thematisiert und bearbeitet werden kann, sondern ist auf die reale, (in diesem Falle) gesellschaftspolitische Tatsache zurückzuführen, die auch von den Beratern akzeptiert werden muss. Die Angst der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz sollte von den Beratern wahrgenommen werden. Im Prozessvorgehen muss darauf geachtet werden, dass keine Situationen geschaffen werden, die die Arbeitsplatzsicherheit einzelner Personen gefährden.
- Offene Konfrontation, die eventuell auch den eigenen Beratungsauftrag gefährdet, ist offenbar in manchen Situationen notwendig. Wenn es darum geht, den Klienten sozusagen den Spiegel vorzuhalten', damit sich etwas in Gang setzt, ist ehrliche, nicht besserwisserische' Konfrontation unerlässlich.
- Es ist die Aufgabe der Berater durch methodische Kreativität, z.B. Brainstorming, Kleingruppenarbeit o.ä., eine Atmosphäre zu schaffen, in der unzensuriert nach neuen Lösungen und Visionen gesucht werden kann. Auch hier ist eine vorschnelle Lösung, die von den Beratern als Erfolg' verzeichnet werden könnte, nicht hilfreich.
- Wenn durch die Berater eine Basis geschaffen worden ist, in der die mental-kulturelle Ebene' einen hohen Grad der Offenheit und partnerschaftliche Zusammenarbeit zulässt, ist es scheinbar möglich, auch erfolgreich an Visionen zu arbeiten, die auf den ersten Blick nicht realisierbar erscheinen.

Zusammengefasst

Dieses Projektes zeigt, dass Organisationsentwicklung im Krankenhaus tragfähige Veränderungen in Gang bringen kann.

Folgende Differenzierungen, Erweiterungen und Akzentsetzungen der in Literatur beschriebenen Prinzipien haben sich für mich aus diesem Praxisprojekt ergeben:

- Das *gemeinsame Problembewusstsein* der Mitarbeiter sollte nicht vorausgesetzt werden, sondern muss frühzeitig gemeinsam mit den Beratern erarbeitet werden.
- Die Mitwirkung eines einzelnen Beraters ist in einem größeren OE-Projekt im Krankenhaus nicht ausreichend. Die *Beratung* sollte aus den geschilderten Gründen *im Team* geschehen.
- Auf verschiedenen Fachgebieten sollte die Beratung aufgrund der Komplexität durch *ergänzende Expertenberatung* stattfinden.
- Die *Betroffenen* sollten nur in Aspekten *beteiligt werden*, auf die sie auch tatsächlich Einfluss nehmen können.
- Eine Gefahr ist, dass auf den Personen, die sich sehr aktiv engagieren, letztendlich zuviel Arbeit lastet. *Überforderung der Beteiligten* sollte von den Beratern im Auge gehalten werden.
- Die Klärung von *zunächst Beziehungs- und anschließend Sachthemen* sollte systematisch erfolgen. Durch die gründliche Bearbeitung der weichen Faktoren' kann die Grundlage für die tragfähige Arbeit an Sachthemen geschaffen werden.
- Das Prinzip des *erfahrungsorientierten Lernens* hat sich als eines der wichtigsten Prinzipien bewährt, damit ein effektiver Transfer in den Arbeitsalltag stattfindet. Das durch Praxiserfahrung neu ausprobierte Verhalten muss (im Coaching oder Workshop) reflektiert werden, damit auch in schwierigen Situationen eine kurze Denkpause eingelegt werden kann, die verhindert, wieder in alte Verhaltensmuster zu fallen.
- Das Vorgehen sollte *Prozessorientiert* sein, sich jedoch an ein transparentes Makro-Projektdesign halten, das genügend Flexibilität zulässt.
- Verschiedene, *nicht vorhersehbare Themen*, Krisen, Konflikte, Eskalationen laufen in der Umsetzungsphase parallel zu den Um- und Aufbauarbeiten weiterhin ab und müssen im Auge behalten werden.
- Es scheint besonders in Krankenhäusern sehr wichtig, aber zugleich noch sehr unvertraut zu sein, *systemische Zusammenhänge* zu erkennen und zu

berücksichtigen. Aufgrund des Außendrucks besteht derzeit ein Umbruch im Krankenhausbereich, dessen Richtung für viele Mitarbeiter noch nicht klar erkennbar ist. Prozessberatung in dieser schwierigen Umbruchsphase durch einen Berater mit „systemischem Blickwinkel“ wird vor allem in Coaching-situationen von den leitenden Mitarbeitern als hilfreich angenommen.

Zum Schluss ein Wort zur externen Beratung

OE-Prozesse sind teuer und zeitintensiv. Dementsprechend erwarten die Auftraggeber konkrete und spürbare Veränderungen. Wenn ein Projekt begonnen wird und über viele Monate läuft, schauen viele Augen darauf, was passiert. Ein Projekt wird dadurch öffentlich und das steigert auch den Druck auf die Berater. Sie sollten daher von diesem äußeren Leistungsdruck soweit wie möglich frei sein, um nicht zu früh lösungsorientiert zu arbeiten.

Die Berater müssen während des gesamten Prozesses eine Balance finden zwischen einem ‚Sich Einlassen / Teil des Systems werden‘ und ‚Reflexion mit genügend Abstand‘.

Die Aufgabe der Berater ist es, den Boden für die Akzeptanz von Veränderung zu bereiten. Sie stoßen Neues an und arbeiten an konkreten greifbaren Strukturveränderungen und Projektzielen.

Sicherlich gehören Schwierigkeiten, Rückschläge und Täler zu jedem OE-Prozess. Je mehr Hürden von vornherein in der konkreten planerischen Überlegung berücksichtigt werden, desto effektiver kann Organisationsentwicklung auf den speziellen Tätigkeitsbereich angepaßt werden.

Literatur

- Becker, H., Langosch, I. (1995): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendungen in der Praxis. Stuttgart
- Bellabarba, J., Schnappauf, D. (Hsg. 1996): Organisationsentwicklung im Krankenhaus. Göttingen
- Franziskanerinnen von Waldbreitbach (1993): Organisationsentwicklung im Krankenhaus. Werl
- Görres, S., Luckey, K., Stappenbeck, J. (1995): Qualitätszirkel in der Alten- und Krankenpflege. IGUS Evaluationsstudie. Hamburg
- Hinkel, N., Ryser, P. (1994): Macht - das Tabuisierte in Non-Profit-Organisationen. Organisationsentwicklung Spezial 1, S. 140-148
- Hoefert, H.-J. (Hrsg. 1997): Führung und Management im Krankenhaus. Göttingen
- König, E., Vollmer, G. (1994): Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. Weinheim
- Nagel, G.A. (1997): Ganzheitliche Medizin im Krankenhaus – Konsequenzen für das Management. In: Hoefert
- Nevis, E. (1988): Organisationsberatung: Ein gestalttherapeutischer Ansatz. Köln
- Peters, T.J., Waterman, R. (1991): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. München
- Redlich, A. (1997): Konfliktmoderation. Hamburg: Windmühle
- Zerfaß (1993): Organisationsentwicklung im Krankenhaus. In: Franziskanerinnen von Waldbreitbach. Werl