

Kreativität organisieren

Verena Michl (VeDRA) und Katrin Merkel (VeDRA)

Der Erfolg des US-Modells Writers' Room in puncto Effektivität und Qualität dürfte inzwischen hinlänglich bekannt sein. Ebenso die Schwierigkeiten bei der Anwendung in unserem Markt – widersprechen einige der grundsätzlichen Prinzipien doch ganz fundamental unserem System des Redakteursfernsehens. Wie wollen hier den Fokus auf einen Ansatz lenken, der die Funktionsweise und den Erfolg des Arbeitsmodells Writers' Room aus organisationstheoretischer Perspektive beleuchtet. Dieser Sichtwechsel liefert unserer Meinung nach interessante und auch hilfreiche Ansätze, um unser System der Stoffentwicklung beim nächsten Update zu flankieren.

Ebenso wie in der Dramaturgie hat sich in der Theorie der systemischen Organisationsberatung in den letzten Jahren der Trend hin zu deskriptiven und systemischen, ganzheitlichen Beschreibungsmodellen durchgesetzt. Wir betrachten daher im Folgenden das Arbeitsmodell Writers' Room durch die systemische Beraterinnenbrille, um die aktuellen Evolutionstrends für unseren Stoffentwicklungsmarkt zu beschreiben. Denn wir halten das Modell WR für ei-

nen wichtigen evolutionären Entwicklungsschritt hin zu effizienteren und konkurrenzfähigeren Stoffentwicklungsprozessen. Im Grunde ist es die pragmatische Umsetzung arbeitsökonomischer Erkenntnisse im Bereich der seriellen Stoffentwicklung. Aus der Sicht der soziologischen Organisationstheorie erfüllt ein Writers' Room (WR) alle relevanten Unterscheidungsmerkmale, die eine *Organisation* be-

schreiben – um es im Fachjargon zu präzisieren: eine *operativ geschlossene Projektorganisation*. Ein Writers' Room ist nur dann ein ‚echter‘ Writers' Room, wenn die erfolgskritischen Unterscheidungskriterien einer Organisation in Abgrenzung zu einer Kooperation aus Werksvertragspartnern erfüllt sind. Sie sind so strukturiert, dass sie ihren Mitgliedern die notwendigen Rahmenbedingungen liefern, um ihren

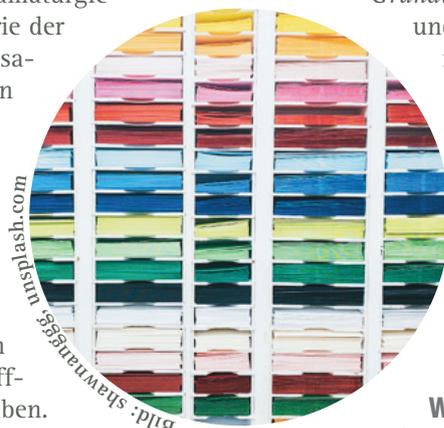


Bild: shawnaegs.tumblr.com

Gründungszweck – hier die Entwicklung und Produktion einer Serienstaffel – möglichst ungehindert zu erfüllen. Der Erfolg des Modells WR liegt genau in dieser Eigenständigkeit, denn erst die geschlossene Organisation schafft Rahmenbedingungen, in denen der Invest z.B. in kollaborative Kreativität nachhaltig Früchte tragen kann.

Welchen Vorteil hat die Organisation von Kreativität?

Eine Grundannahme der Organisationstheorie lautet: Gute Organisation ist Voraussetzung für erfolgreiches Arbeiten. Und das gilt nicht nur für wirtschaftlich denkende Unternehmen: Auch Kreative sind in der Regel nicht nur aufgrund von Können und Disziplin erfolgreich, sondern meist auch, weil sie in der Lage sind, sich Strukturen zu schaffen, in denen sie fokussiert, effektiv und verlässlich (ungestört) arbeiten können. Wie der Organisationssoziologe Stefan Kühl konstatiert, gibt es viele Metaphern und Beschreibungsformen von Organisationen. Sie werden z.B. gerne mit einem Gehirn, mit einem lebendigen Organismus verglichen. Wir möchten hier im Anschluss an Kühl und die Mehrheit der systemischen Organisationstheoretikerinnen und Berater mit der Grundlagendefinition von Organisation fortfahren, die es uns erlaubt, Unterscheidungsmerkmale funktionaler Organisationen stärker einzugrenzen und dadurch anwendbar zu machen. Denn ein Team oder eine Gruppe von Kreativen ist zum Beispiel noch keine Organisation, sondern lediglich eine *Organisationseinheit*. Organisationen definieren sich »

Von der Organisation kreativer Prozesse hin zur Kreativorganisation

durch drei wesentliche Unterscheidungskriterien: Mitgliedschaft, Zweck und Hierarchie.

Mitgliedschaft

Die definierte Mitgliedschaft sichert die notwendigen Ressourcen für die Erfüllung des Zwecks der Organisation. Gleichzeitig sichert sie den Mitgliedern i.d.R. durch Verträge Sicherheiten in Form von definierten Zugehörigkeitskonditionen zu (Arbeitszeit, Aufgaben, Regeln, Gehalt etc.).

- Die Mitgliedschaft in einem Writers' Room ist vertraglich genauso ausgestaltet: Mitglieder werden für ihre Zugehörigkeit und die daran verknüpften Bedingungen bezahlt (und nicht für Leistungen, die z.B. durch einen Werkvertrag definiert sind). Das ermöglicht der Organisation einerseits, dass die Mitglieder mit einem deutlich größeren Handlungsspielraum variabel und nach Bedarf eingesetzt werden können und andererseits, dass auch wirklich nur Mitglieder der Organisation die definierten Aufgaben umsetzen. Im Gegenzug bietet sie den Mitgliedern eine hohe Planungssicherheit und effektive Leistungsbedingungen.

Zweck

Organisationen sind *zweckgebundene Gemeinschaften*. Der Zweck und die daraus resultierenden Aufgabenbereiche definieren a) die Auswahl der Mitglieder und beeinflussen b) die Ausgestaltung der Prozesse. Natürlich verfolgen Organisationen immer mehrere Zwecke, und neben der eigentlichen Erfüllung ihres *Gründungszwecks* verfolgen sie auch immer den Zweck der Selbsterhaltung. Die Form der Projektorganisation als zeitlich begrenzte Einheit verhindert jedoch eine zu starke Verselbstständigung des Selbsterhaltungszwecks – das ist ein deutliches Unterscheidungsmerkmal in der Leistungsfähigkeit im Vergleich zu *verwaltungsnahen Organisationen*. Ist der Zweck einer Organisation definiert, werden

nicht nur die Auswahl der Mitglieder, sondern auch die *Kommunikationen* und die *Prozesse* auf die Erfüllung dieses Hauptzwecks ausgerichtet. Der Prozess folgt dabei einer vereinbarten *Strategie*, die zwar jederzeit feinjustiert werden kann, insbesondere aber durch ihre Einhaltung für *Stabilität* und *Effizienz* sorgen soll. Arbeitssysteme, die permanent Energie vergeuden, indem Strategien sich permanent ändern und Prozesse revidiert werden, sind auf die Dauer (ökonomisch) nicht erfolgreich bzw. überlebensfähig.

Zweck und Mitgliedschaft ermöglichen also eine zeitgerechte und qualitativ zufriedenstellende Produktion, in dem die unmittelbaren Einflüsse der Außenwelt (*Systemumwelt*, nach Niklas Luhmann) durch *operationale Geschlossenheit* ausgegrenzt werden. Wer einmal die Gelegenheit hatte, die Arbeit in einer Profiküche zu beobachten, weiß zum Beispiel, dass selbst die Restaurantbesitzerin nicht einfach unbeschadet in die Küche marschieren und einmal kurz ihren Finger in die Töpfe stecken kann. Er oder sie darf Feedback geben, wenn eine Probe vom Maître gereicht wird. That's it. Ganz ähnlich funktioniert der Writers' Room:

- Die verbindliche Festlegung auf das Produkt (Seriensaffel), dessen Herstellung der Vision des Showrunners folgt, gehört zum elementaren *Gründungsprozess* des Writers' Room. So und nur so können sämtliche Mitglieder (nicht nur Autorinnen und Autoren, auch alle anderen an der Produktion beteiligten Personen) fokussiert und arbeitsteilig im festgelegten Zeitrahmen gemeinsam ein qualitativ zufriedenstellendes Produkt herstellen. Das schließt nicht aus, dass Auftraggeber oder andere *Stakeholder* nicht im Verlauf des Prozesses Einfluss auf das Produkt nehmen können – doch dies ist nur in einem ganz klar durch den Showrunner (*Projektverantwortliche Leitung*) definierten Rahmen möglich, die »



Strategie/Vision wird niemals grundsätzlich in Frage gestellt. Es gibt außerdem keine direkte Kommunikation zwischen den Stakeholdern und den Mitgliedern der Organisation.

Hierarchie

Führung und Hierarchie haben in erfolgreichen Organisationen eine große Bedeutung. Führung hat hier in erster Linie die Aufgabe, ergebnisorientiertes Arbeiten sicherzustellen, den Prozess und die Mitglieder der Organisation zu schützen sowie Störungen durch die Außenwelt, die den Arbeitsprozess (die Erfüllung des Zwecks) irritieren könnten, zu reduzieren. Durch permanente Entscheidungen wird sichergestellt, dass die Kernprozesse möglichst ungestört weiterlaufen können. Führung hat in diesem Konstrukt also eine klare Aufgabe: Sie sorgen für Orientierung, geben Sicherheit und Zielfokussierung.

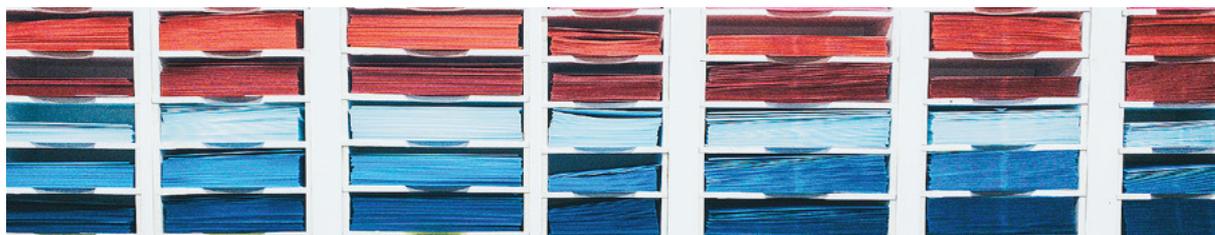
Führung bedeutet aber auch: Je höher die Hierarchiestufe ist, desto weiter weg agiert die Führungsperson/Leitung vom operativen Geschäft – Führung bedeutet moderieren von Konflikten, entscheiden und ermöglichen, nicht machen! Organisationen brauchen außerdem in der Regel eine definierte Hierarchie, die von den Mitgliedern aufgrund der entsprechenden Erfahrungskompetenz akzeptiert werden kann.

- Ähnlich wie in größeren Organisationen die Personalabteilung für die Weiterentwicklung ihrer Mitglieder zuständig ist, baut das Ausbildungssystem WR Schritt für Schritt die Leitungskompetenzen ihrer Mitglieder vom einfachen Staffwriter bis hin zum Showrunner in einer klar definierten *Leadership Pipeline* auf. Hierarchie wächst im WR von unten nach oben: Praxis führt zu Erfahrung, führt zu Kompetenz, führt zu mehr Verantwortung, führt zur Showrunner-Position (Projektleitung). Die Hierarchie im WR folgt insofern nicht den Gesetzen einer institutionalisierten Macht-Hierarchie, sondern einer klar definier-

ten *Kompetenz-Hierarchie*. Showrunner werden dementsprechend auch unmittelbar am Erfolg des Produkts gemessen.

Organisationelle Prozesse, die sehr stark auf Innovation ausgerichtet sind, zielen auf ungewohnte und neue Kontextualisierungen und verlangen nicht nur von den Zuschauenden, sondern auch von ihren Mitgliedern oft *Musterveränderungen* ihrer Wahrnehmung und damit auch Arbeitsroutinen (in unserer Branche z.B. neue Erzählformen oder Sehgewohnheiten). Das heißt, es lastet ein unglaublicher Vertrauensvorschuss und eine Riesenverantwortung auf den Schultern des bzw. der Projektverantwortlichen. Die Mitglieder der Organisation sind auf das professionelle Selbstvertrauen und die daraus resultierende Entscheidungssicherheit der Projektleitung angewiesen. Natürlich geben alle Mitglieder und auch Stakeholder Impulse. Aber die letzte Verantwortung liegt bei der hauptverantwortlichen Projektleitung, die diese Position aufgrund ihrer Erfahrung bekleidet. Eine Führungsrolle, die im Wesentlichen durch institutionalisierte Macht außerhalb der Organisation inthronisiert ist, kann eine *Innovationsorganisation* nicht erfolgreich steuern, denn die rein institutionelle Hierarchie ist nicht in der Lage, das Vertrauen der Mitglieder so zu binden, dass alle Beteiligten bereit sind, sich mit dem für innovative Projekte erforderlichen Ausmaß an Engagement und Hingabe zu engagieren.

- Die Mitglieder eines Writers' Room vertrauen auf die Kompetenz und die Fähigkeit der Showrunner, die Verantwortung professionell tragen und auch aushalten zu können müssen. Die Showrunner sorgen durch ihre Erfahrung und permanente Entscheidungen dafür, dass alle Mitglieder kontinuierlich und ungestört an der Umsetzung der vereinbarten Vision arbeiten können. Diese Führungsrolle braucht vor allem *Steuerungs-* »



»Der Weg hin zur professionellen Kreativorganisation ist vermutlich gegenwärtig einer der relevantesten Change-Prozesse im Bereich der fiktionalen Stoffentwicklung.«

kompetenz und einen starken inneren Kompass, der durch die Vielzahl von orchestrierten Einzelentscheidungen dafür sorgt, dass alle laufenden Schreib- und Entwicklungsprozesse auf die Umsetzung der Vision (die Erfüllung des Zwecks) einzahlen.

- Natürlich braucht es für die Projektorganisation eines WR institutionelle Macht, um sich als Organisationsform in der Produktionslandschaft etablieren zu können. Die Führungsaufgabe von beteiligten Redaktionen und anderen Institutionen besteht dabei aber vor allem in der Verbindlichkeit der initialen Entscheidung für das Projekt, der Zustimmung zu der vereinbarten Arbeitsform und der daraus folgenden kuratorischen Arbeit. Führung vonseiten der Auftraggeber bedeutet im Modell WR insofern vor allem kommentieren, kuratieren, ermöglichen – und das bewusste Vertrauen in die Umsetzungskompetenz der verantwortlichen Projektleitung.

Der Weg hin zur professionellen Kreativorganisation ist vermutlich gegenwärtig einer der relevantesten Change-Prozesse im Bereich der fiktionalen Stoffentwicklung. Transformation in der Sparte Fiktion und Change-Prozesse folgen auch in der Realität einer Transformationsdramaturgie, die uns aus der Helden- bzw. Heldinnenreise und anderen dramaturgischen Modellen wohlvertraut ist. Eigentlich sind wir also bestens dafür ausgerüstet, diese Herausforderung zu bestehen. Es ist bemerkenswert, wie nah sich Dramaturgie und Organisationsentwicklung im Grunde sind. Wir finden es extrem spannend, wie diese beiden Aufgabenfelder unsere Arbeitskultur umkrempeln und zukunftsfähiger werden lassen können! Warum das so dringend notwendig ist? Weil Systeme bzw. Organisationen, die sich nicht verändern und anpassen können, nicht überlebensfähig sind. Eine überlebensfähige und erfolgreiche Organisation ist nicht nur für die Erfüllung eines bestimmten

Zwecks verantwortlich, sondern auch für Qualität. Qualität bedeutet in unserem Zusammenhang nicht nur die gleichbleibende und hohe inhaltliche und produktionelle Qualität einer Serie, sondern auch die gleichbleibende Qualität der Prozesse in Hinsicht auf Rentabilität und Effizienz. Und last but not least: die Zufriedenheit *aller* am Prozess beteiligten Personen.



Verena Michl gründete 2002 das Beratungslabel StoryDocs – heute transformstory und arbeitet seitdem als selbständige systemische Dramaturgin. Von 2007 bis 2017 war sie Privatdozentin für Drehbuchaufstellung und systemische Dramaturgie an der HMS im Fachbereich Film. Parallel bildete sie sich zur systemischen Organisationsberaterin, Coach und Prozessbegleiterin weiter und berät seit 2013 Unternehmen in ihrer Weiterentwicklung.

hat sie im September 2021 das Fachbuch DER GERMAN ROOM veröffentlicht. Seit 2022 leitet sie als Head of Studies das Postgraduiertenprogramm Serial Eyes an der dffb in Berlin.



Kartin Merkel hat als Autorin und Lektorin gearbeitet, seit 2010 freiberuflich als Seriedramaturgin, Development Producer und Dozentin, u.a. bei ifs (Köln), HFF (München), midpoint (Prag) oder focal (Schweiz). Aktuell ist sie vornehmlich als Writers' Room-Coach tätig, zusammen mit Timo Göbller

hat sie im September 2021 das Fachbuch DER GERMAN ROOM veröffentlicht. Seit 2022 leitet sie als Head of Studies das Postgraduiertenprogramm Serial Eyes an der dffb in Berlin.

