Barandun, *Erste Hilfe für die Künstlerseele*

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

**Christina Barandun**, geb. 1974, ist Theaterwissenschaftlerin und Beraterin für Organisations- und Mitarbeiterentwicklung sowie betriebliches Gesundheitsmanagement in Theatern. Sie lebt in Bonn und arbeitet als Coach für Führungskräfte und Teams. In Verbindung mit Übungen aus der japanischen Kampfkunst Aikido gibt sie auch Seminare zu Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung. (www.barandun.de)

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Christina Barandun

# ERSTE HILFE FÜR DIE KÜNSTLERSEELE

## Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung im Kulturbetrieb

Ein Ratgeber

Alexander Verlag Berlin

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

*For Yoshi and Daniela – thank you for your ›yes‹.*

*C. B.*

Originalausgabe
© by Alexander Verlag Berlin 2018
Postfach 19 18 24, D-14008 Berlin
www.alexander-verlag.com | info@alexander-verlag.com
Alle Rechte vorbehalten.
Lektorat/Redaktion: Christin Heinrichs-Lauer
Grafik/Layout/Umschlaggestaltung: Antje Wewerka
Illustrationen: Bettina von Keitz
Druck/Bindung: Bookpress.eu
ISBN 978-3-89581-488-4
Printed in the EU (November) 2018

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

# INHALT

**Vorwort** ..... 11

**Einleitung: Warum ertragen, wenn ich gestalten kann?** ..... 13
Erste kleine Schritte zu einem Theater der Zukunft ..... 15
Um was es mir geht ..... 16

**Kapitel 1: Der Theaterbetrieb – viel Potenzial für Gesundheit** ..... 20
Das Dilemma des Künstlers ..... 20
Die herausfordernde Arbeitsaufgabe des Künstlers ..... 22
Mythos des leidenden Künstlers ..... 24
Ist Kunstfreiheit wirklich grenzenlos? ..... 27
Der tägliche Theaterwahnsinn ..... 28
Arbeitsplatz und Arbeitsorganisation ..... 29
Soziale Strukturen und Beziehungen ..... 30
Gesundheitsschutz als Chance ..... 32
Was ist Gesundheit? ..... 33
Arbeitsschutz – dein Freund und Helfer ..... 34
Wenn uns die Belastungen psychisch überfordern ..... 35
Eine große Chance für Künstler ..... 36
Mentaltraining für den Kunst-Leistungssport? ..... 38
Geht nicht gibt's nicht! ..... 38

**Kapitel 2: Kraft der Selbstwirksamkeit** ..... 42
Raus aus der Opferrolle! ..... 43
Der Frust aus künstlerischer Ohnmacht ..... 44

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Zwischen Sicherheit und künstlerischer Wertschätzung .. 46
**Haltung einnehmen: Was die Kampfkunstphilosophie uns lehren kann** ..... 47
Budo – die japanische Kampfkunstphilosophie ..... 48
Ich habe es in der Hand, wie ich reagiere ..... 48
**Verantwortung für sich selbst übernehmen** ..... 50
**Im Flow: Der optimale künstlerische Schaffenszustand** ... 50
Aktiv gestalten ..... 51
**Die Kunst, das Richtige zu beeinflussen** ..... 52
Aus der Ohnmacht zur Selbstbestimmung mit sinnvollen Zielen ..... 54
Was ist »gute« Kunst? ..... 55
Vom lähmenden Konkurrenzdenken zum lernenden Weiterwachsen ..... 56
Vertrauen schaffen ..... 58
**Intrinsische Motivation – das Pfund des Theaters** ..... 58
Motivation von innen: Ein unschätzbares Geschenk ..... 59
Meine Quelle nähren ..... 60
Unser eingebauter Veränderungsmotor ..... 60

**Kapitel 3: Unser Gehirn und sein kreatives Potenzial** ..... 65
**Unser unbegrenztes Potenzial ausschöpfen** ..... 65
Nachhaltige Änderungen müssen ganzheitlich sein ..... 66
Ein ewiger Austausch ..... 68
Neuroplastizität: Wandelbarkeit ein Leben lang ..... 69
**Wenn Stress mein Potenzial verhindert** ..... 71
Das optimale Stressmaß für jede Aufgabe ..... 72
Das eingebaute biologische Alarmprogramm ..... 74
Auf die individuelle Bewertung kommt es an ..... 77
**Damit im Theater Neues entstehen kann** ..... 78

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

**Kapitel 4: Methoden zur Stressbewältigung** ..... 83
**Die Kunst der Achtsamkeit** ..... 85
Was ist Achtsamkeit? ..... 85
**Erholungsmethoden: Wie komme ich nach stressigen Situationen »runter«?** ..... 88
Wenn man unter Strom steht … ..... 89
Aktive Bewegung – Körperarbeit für die Kunst ..... 90
Die Kunst der Pause ..... 92
Passive Entspannungsmethoden ..... 94
Aktive Entspannungsmethoden ..... 94
Ruhe – der Anker im Alltag ..... 95
Gesunde Ernährung ..... 96
**Mentaltraining: Wie bewerte ich die äußeren und inneren Reize?** ..... 98
Die Macht der Gedanken ..... 99
Unseren inneren Kritiker kennenlernen – und umerziehen ..... 100
Blick auf das Positive und gesunder Realismus ..... 102
Das Gute im Theater sehen ..... 103
Mut zum Scheitern, um zu wachsen – Zukunftsvisionen ..... 103
Stärken sehen ..... 104
Nachvollziehbare Ziele setzen ..... 105
Akzeptanz und Mut ..... 106
Nimm's nicht persönlich! ..... 106
Lästern vermeiden ..... 107
Sich gegenseitig stützen – Wertschätzung zeigen ..... 107
Zukunftsplanung ..... 109
Persönlicher Aberglaube ..... 109
Statt Perfektionismus das Eigene entwickeln ..... 110
Grenzen wahren und setzen ..... 112
Mal nicht leiden? Die Lust am Flow entdecken ..... 112
Humor pflegen ..... 113

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

**Reiz-Management: Wie reduziere ich von vorneherein stressauslösende Reize?** ..... 114
Stressfaktor Zeit ..... 114
Wo ist die Zeit geblieben? ..... 114
Ausmisten ..... 116
Prioritäten setzen ..... 116
Zeitfenster einrichten ..... 117
Nein sagen und Grenzen setzen ..... 118
Das soziale Netzwerk pflegen ..... 119
Kleine Schritte ..... 119
**Lebenssinn statt Liebessehnsucht** ..... 120

**Kapitel 5: Wertschätzende Kommunikation** ..... 129
**Was ist Kommunikation?** ..... 129
Was kommt an? ..... 131
Meine ich das, was ich sage? – Die richtige Wortwahl ... 131
Die große Bedeutung der Gefühlsebene ..... 132
Ein Bewusstsein für »kommunikative Fehlbarkeit« pflegen ..... 133
Jede Sichtweise hat ihre Berechtigung ..... 134
Das Selbstgespräch ..... 135
**Nonverbale Kommunikation** ..... 137
Bühnensprache ist Körpersprache ..... 137
Kraft der Körpersprache ..... 139
**Grundtechniken verbaler Kommunikation** ..... 140
Die Kommunikationsbrücke: Die Sender-Seite ..... 140
*Das* Was *und das* Wie · *Nur Relevantes erzählen · Begründungen · Wichtige Informationen übermitteln und wiederholen · Den richtigen Zeitpunkt und einen günstigen Ort wählen · Feedback geben · Die innere Grundhaltung · Feedback-Regeln · Augenöffner auch in schwierigen Situationen*

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Die Kommunikationsbrücke: Die Empfänger-Seite ..... 151
*Die Kunst des Zuhörens · Aktives Zuhören oder andere verstehen · Den Wert der Nachricht vor Augen halten · Von einer positiven Absicht ausgehen · Einfach nur Danke!*
**Die wandelnde Kraft der Wertschätzung** ..... 157
Jedes Gefühl ist erst einmal richtig ..... 158
Wer hat angefangen? ..... 159
Toleranz wachsen lassen ..... 160
Das Gute sehen *oder* Warum ist loben so schwer? ..... 161
Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen ..... 161
Kommunikation als tägliche Herausforderung ..... 162

**Kapitel 6: Konfliktfähigkeit** ..... 168
**Konflikte als Chance** ..... 169
Konflikte sind im Theater strukturell vorprogrammiert 170
Konflikte sind gut ..... 171
**Drei Schritte zur Konfliktbewältigung – Strategien der Selbststeuerung** ..... 173
1. Schritt: Ruhe bewahren ..... 174
*Stabiler Stand · Körperausrichtung und -haltung · Tempo verlangsamen · Bewusst ausatmen*
2. Schritt: Verständnis für die Situation entwickeln ..... 176
*Unsere Konstruktionen von Wirklichkeit · Wichtige Wegweiser: Unsere Emotionen · Emotionen akzeptieren · Empathie – die Kraft der Einfühlung · Kritik als konstruktives Feedback · Selbstbewusst den eigenen Standpunkt wahren · Humor · Vertrauen aufbauen*
3. Schritt: Win-win-Lösungen finden ..... 187
*Das Wichtigste: Wertschätzung auf menschlicher Ebene · Geduld aufbringen für einen gemeinsamen Weg · Offen sein für Neues · Kreativität aktivieren · Wandel als Tagesgeschäft anerkennen*

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

**Eine Frage der inneren Haltung** ..... 191
Den eigenen Maßstab setzen ..... 191
Positive, lösungsorientierte Grundeinstellung ..... 191
Klugheit walten lassen ..... 192
Ein ewiger Prozess – Geduld und Gelassenheit ..... 192

**Kapitel 7: Meisterschaft des Selbst** ..... 197
**Das künstlerische Talent schmieden** ..... 197
**Die japanische Tradition der Künste und des Kunsthandwerks** ..... 199
Jenseits des Sichtbaren und der Perfektion – *yugen* und *wabisabi* ..... 200
Die Kunst-*Wege* ..... 201
**Kunst als Handwerk** ..... 202
Übung als Geisteshaltung ..... 203
**Rituale als Formen der Vertiefung** ..... 204
**Der »gelöste« Künstler – ein Wegbereiter** ..... 205
Die Kunst des Loslassens ..... 205

**Danksagung** ..... 209
**Literatur und Quellen** ..... 212

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

# Vorwort

»Ich fühle mich nicht mehr so hilflos allen Widrigkeiten des Lebens ausgeliefert! Es ist ein gutes Gefühl, ›Werkzeuge‹ zu haben und damit die Chance, etwas zu verbessern, sich das Leben einfacher und freudiger zu machen!«, schrieb mir eine Chorsängerin nach einem Seminar, das ich in einem Theater zum Thema »Stressbewältigung« gegeben hatte.

Diese Rückmeldung machte mich sehr glücklich. In meinem Leben und in meiner Arbeit als Trainerin und Coach erlebe ich täglich im Umgang mit den verschiedensten Menschen, wie wir allein durch unser Denken, unsere inneren Sichtweisen und – in der Folge – durch unsere Ausstrahlung und unser Verhalten vieles bewirken können, auch wenn die Rahmenbedingungen noch so starr und widerborstig sein mögen. Dass Künstlerinnen und Künstler innerhalb der hierarchisch-starren Strukturen des Theaterbetriebs diese Wirkung erfahren konnten, bestätigte und beflügelte mich, mich noch intensiver auf die Zusammenarbeit mit Kulturinstitutionen zu konzentrieren.

Denn: Wenn wir unsere »deutsche Theater- und Orchesterlandschaft« erhalten wollen, müssen wir auch die künstlerischen Strukturen ins 21. Jahrhundert übertragen. Beneidet und bewundert von vielen, und von Deutschland für die internationale UNESCO-Liste des Immateriellen Kulturerbes nominiert,* ist

---

* Im April 2018 wurde der Antrag zur Nominierung der »Deutschen Theater- und Orchesterlandschaft« als Immaterielles Kulturerbe bei der



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

unser deutsches Theatersystem – schaut man genauer hin – seit Längerem in der Krise: Unterfinanzierung, hohe Krankheitsquoten und das Gefühl knirschender Überlastung – als würde es von einem Moment zum nächsten zusammenbrechen.

So radikal und zum Teil beängstigend der gesellschaftliche Wandel sich derzeit vollzieht, so spannend sind die neuen Perspektiven, die sich für die Gestaltung von kreativen Arbeitsplätzen auftun, wie beispielsweise sich selbst organisierende Unternehmen. Das Theater könnte hier Vorreiter für den kulturellen Bereich sein.

In den großen theaternahen Verbänden wird derzeit über Wege der Veränderungen intensiv nachgedacht. Auch in einzelnen Häusern werden erste strukturelle Veränderungen vorgenommen. Doch bis sie tatsächlich spürbar werden, leiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Künstlerinnen und Künstler in den Theatern weiter.

Mit diesem Buch möchte ich Kunstschaffenden praktische Hilfen bieten, um jetzt und heute in den aktuell schwierigen Strukturen zu einer größeren Selbstwirksamkeit und Zufriedenheit zu finden. Gleichzeitig hoffe ich, dass diese wachsende Selbstwirksamkeit aller Teilnehmenden an den künstlerischen Prozessen im Theater den Wandel von innen heraus vorantreibt und als fruchtbarer Boden für die notwendigen Veränderungen dient.

---

UNESCO eingereicht. Die Entscheidung fällt im Jahr 2020. Bisher hat Deutschlands Theater- und Musiklandschaft nur einen Eintrag auf der deutschen Liste des Immateriellen Kulturerbes. (Siehe https://www.unesco.de/)



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

## *Einleitung:*
## Warum ertragen, wenn ich gestalten kann?

Talentierte junge Künstlerinnen und Künstler*, die frisch von den Hochschulen ihr erstes Engagement im Theater antreten, bekommen meist einen regelrechten Kulturschock. Im Tagesbetrieb eines Theaters angekommen, ist die heilige Aura und der hehre Anspruch gemeinschaftlicher künstlerischer Kreationen rasch dahin, spätestens wenn kurz vor der Premiere komplette Szenen umgestellt werden, wenn die Älteren im Ensemble die eigene Machtposition subtil oder auch weniger subtil ausspielen, wenn gute neue Ideen nicht gehört oder im Keim erstickt werden, sich die ersten Ermüdungserscheinungen nach monatelangen durchgetakteten Probe- und Aufführungsterminen ohne Pause einstellen, man sich nur noch von Fast Food ernährt, wenn erste Versagensängste aufkommen, die ersten Blackouts eintreten und man nicht mehr weiß, wann man das letzte Mal die beste Freundin kontaktiert hat.

Der Betrieb »saugt einen langsam auf«, wobei man nicht, wie gehofft, auf der Wolke der kreativen Glückseligkeit lebt, sondern in der permanenten Überforderung irgendwie »überlebt«.

Die aktuelle Situation für Künstler an Theaterbetrieben kann nicht dramatisch genug geschildert werden. Das Argument »Au-

---

* Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden meist die männliche Form verwendet, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint. (Anm. d. Red.)



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

gen auf bei der Berufswahl« hat sicherlich seine Berechtigung, wenn es um die künstlerspezifischen Anforderungen geht wie der Umgang mit Lampenfieber oder die abendlichen Arbeitszeiten, die einem regulären Familienleben eher im Wege stehen. Dennoch darf dieses Argument nicht als Freibrief für alle Missstände herhalten, wie schlecht belüftete, enge Proberäume, ungünstiges Führungsverhalten oder unnötige Zusatzarbeiten, weil die interne Kommunikation nicht funktioniert und kurzfristige Änderungen nicht bei allen angekommen sind.

Eine Flucht in die Selbstständigkeit ist keine Lösung, denn zum einen ändert das nichts am Theatersystem, das sich vor allem von innen her wandeln muss, zum anderen kennt auch in der freien Szene die Selbstausbeutung kaum Grenzen.

Wir als Gesellschaft, die Kunst erleben wollen, sollten nicht zulassen, dass sich Kunstschaffende für uns und um der Kunst willen ausbeuten und ihre Gesundheit aufs Spiel setzen. Der volkswirtschaftliche Schaden wäre enorm. Sowohl die Theaterbetriebe als Arbeitgeber als auch die Künstlerinnen und Künstler selbst sollten deshalb zu einem gesunden Selbstverständnis gelangen, dass auch sie Arbeitsbedingungen und -strukturen benötigen, in denen sie ihre ganze künstlerische Kraft entfalten und nachhaltig entwickeln können.

Glücklicherweise nehmen sich in den Theaterbetrieben die Verantwortlichen nach und nach dieser Zustände an. Wir stehen am Anfang eines vorsichtigen Umdenkens und Handelns, insbesondere weil mittlerweile auch die gesetzlichen Bestimmungen z. B. im Arbeitsschutzgesetz zur Gesunderhaltung der Arbeitnehmer verstärkt wurden; eine große Herausforderung für Theaterbetriebe, denn letztlich ist alles im Theater diametral entgegengesetzt zu einer im Gesundheitsschutz gewünschten »Work-Life-Balance«. Diese Tatsache war bislang auch der gerne angebrachte Grund, dass nichts geändert werden könne: »Im Theater geht das nicht. Da ist alles anders.« – Nun. Sicherlich.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Es ist anders, was allerdings guten Entwicklungen und neuen Veränderungen nicht im Wege stehen muss. Wo, wenn nicht an dem Ort, an dem in jeder Spielzeit unzählige Neuproduktionen erschaffen werden, sollten konstruktive Veränderungen möglich sein? In der Oper arbeiten bis zu zweihundert Menschen auf und hinter der Bühne zusammen, um in nur acht Wochen eine koordinative, kreative Höchstleistung zu vollbringen. Gerade in einem Umfeld, das komplexe Arbeitsstrukturen gewohnt ist, sollte es doch machbar sein, die Gesamtstruktur des Betriebes kreativ zu optimieren.

Betrachtet man die aktuelle Arbeits- und Organisationsentwicklung in der Wirtschaft, die sich seit einigen Jahren intensiv mit gesunden, motivierenden Arbeitsformen befasst, ließen sich sicherlich einige Ansätze auf das Theater übertragen. Nichtsdestotrotz müssen für den Kulturbetrieb mit der hohen Fluktuation künstlerischer Mitarbeiter spezifische Lösungen entwickelt werden.

## Erste kleine Schritte zu einem Theater der Zukunft

Wenn das Theater die zunehmende Entmenschlichung der Gesellschaft kritisiert und auch eine gesellschaftliche Aufgabe erfüllen will, dann sollte es ein lebendiges Beispiel für diese Vision sein.

Die derzeitigen Strukturen im Theater lassen nicht zu, dass diese Vision umgesetzt wird. Es ist ein Prozess, der von allen Seiten und von oben und unten Offenheit und Kreativität voraussetzt, Qualitäten, die das Theater im Kern auszeichnen (sollte). Mit neuen Organisationsstrukturen wird bereits weltweit experimentiert, Stichworte dazu sind selbstorganisierende Unternehmen und Agilität.* Unsere gemeinsamen langfristigen Ziele im

---

* »Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpas-



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Theater sollten sein: die Rahmenbedingungen zu verbessern, die Selbstkompetenz der Einzelnen zu erhöhen sowie die Kommunikations- und Konfliktfähigkeiten zu erweitern, um nach und nach einen Rahmen zu schaffen, in dem Kreativität ihre volle Kraft entfalten kann und eine Arbeitsstruktur für das Theater entwickelt wird, die der Kunst dient – das Theater als Kunstschmiede, in dem sich das Was auch im Wie spiegelt:

Theater als künstlerisch-betriebliches Gesamtkunstwerk.

## Um was es mir geht

Dieses Buch soll Impulse bieten, was wir als Einzelne im Theaterbetrieb dazu beitragen können, um verkrustete Strukturen aufzubrechen und in kreativitätsfördernde Arbeitsbedingungen zu verwandeln. Sicherlich lässt sich ein so komplexes System wie das Theater nur durch kleine aktive Schritte ändern. Umso wertvoller, wenn wir diese Herausforderung annehmen. Denn je mehr von uns diesen Weg gehen, desto größer wird die Wirkkraft. Und jeder Weg beginnt – wie wahr – mit dem ersten Schritt.

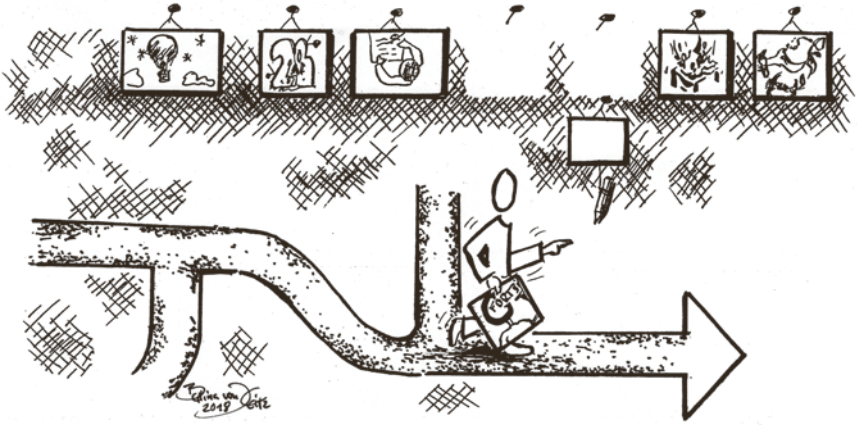
In diesem Buch gebe ich Ihnen Hintergrundwissen, Anregungen und praktische Tipps, wie Sie in Ihrem künstlerischen Alltag für sich sorgen und in Ihrem Rahmen Ihren Arbeitsplatz optimieren und möglicherweise eine neue Haltung zu Ihrer Arbeit fin-

---

sungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten.« Aus: Svenja Hofert: *Agiler führen: Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität,* Wiesbaden: Springer Gabler, 2016; Kindle-Version, Kindle-Positionen 687–689. Des Weiteren sei auf das spannende Buch von Frederic Laloux: *Reinventing organizations* (München: Verlag Franz Vahlen, 2015) hingewiesen, das sich mit neuen Organisationsformen befasst.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983



Wege zur Zufriedenheit

den können. Es geht darum, der künstlerischen Gestaltungskraft in uns einen geschützten Raum zu geben; einen Raum, in dem wir von unseren Ängsten, Eitelkeiten, Unsicherheiten, unserer Konfliktscheu oder Streitlust und sonstigen Schwierigkeiten im Umgang mit anderen lassen können und unserem inneren kreativen Potenzial wieder freie Bahn schenken können.

Im ersten Kapitel gehe ich auf den »Arbeitsplatz Theater« ein und beschreibe, wo wertvolle Potenziale liegen, um ihn für den Künstler kreativ und gesund zu gestalten. Um diese Potenziale zu entfalten, bedarf es der Selbstwirksamkeit, die im zweiten Kapitel beschrieben wird; dem Wissen darum, dass wir selbst viel mehr in der Hand haben, als wir oft meinen. Und um diese Selbstwirksamkeit zu unterstützen, folgen in den nächsten vier Kapiteln neben Hintergrundinformationen praktische Hinweise, Anregungen und Übungen, wie sich der anspruchsvolle, kommunikationsreiche Alltag entspannter, gesünder und letztlich effektiver gestalten lässt. Ich zeige, welches kreative (Gehirn-)



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Potenzial wir noch ausschöpfen können, um gekonnt mit Stress umzugehen, beschreibe Techniken zur Stressbewältigung und erläutere, wie Kommunikation gelingen kann und wie Sie Konflikten und Auseinandersetzungen begegnen sollten.

Im abschließenden Kapitel möchte ich nochmals die Idee des Genies hinterfragen und zu der Haltung eines ganzheitlichen Kunsthandwerks motivieren. Eine Haltung, die ebenso kreativ, umfassend, bewegend, berührend, spirituell und politisch sein kann, allerdings kein sich schnell verbrennendes Künstlerfeuer verlangt, sondern durch kontinuierliche, gesunde Arbeit an sich selbst geprägt ist und die das Geschenk der eigenen künstlerischen Kreativität wertschätzt.

Neben konkreten praktischen Übungen in den Kapiteln 4, 5 und 6 sind am Ende jedes Kapitels Anregungen und Hinweise aufgelistet, die sich auf die Themen und Inhalte des vorangegangen Textabschnitts beziehen. Bereits an dieser Stelle bitte ich Sie, bloß nicht alle Übungen und Anregungen auf einmal umsetzen zu wollen. Das geht nicht und demotiviert nur!

Daher ist mein erster Tipp: Lassen Sie sich von Ihren Interessen leiten. Suchen Sie sich zunächst nur eine Übung aus dem Buch heraus und schauen Sie, was sich verändert. Erfahrungsgemäß ergibt sich aus dem ersten Schritt ein logischer zweiter. Da alles miteinander zusammenhängt, wird eine positive Veränderung an einer Stelle sich automatisch auch auf alles andere auswirken.

Eine abschließende Anmerkung: Vordergründig beziehe ich mich auf die »ausführenden Künstler« und deren »Kunst«, auch in den Beispielen, da einige inhaltliche Themen etwas anders gelagert sind als in den ebenso wichtigen technischen und Verwaltungsbereichen. Doch für mich steht fest: Alle Mitarbeiter eines Kulturbetriebes sind Kunstschaffende. Alle gehören einer



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

großen besonderen Gemeinschaft an, die Kunst kreiert und ermöglicht, und alle verdienen gleichermaßen Wertschätzung und Anerkennung. Ich bin mir sicher, dass auch die nicht explizit angesprochenen Bereiche die Tipps in diesem Buch aufgreifen und umsetzen können.

Ich wünsche Ihnen von Herzen viel Freude bei Ihrer persönlichen Entdeckungsreise!

www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

*Kapitel 1:*

# Der Theaterbetrieb – viel Potenzial für Gesundheit

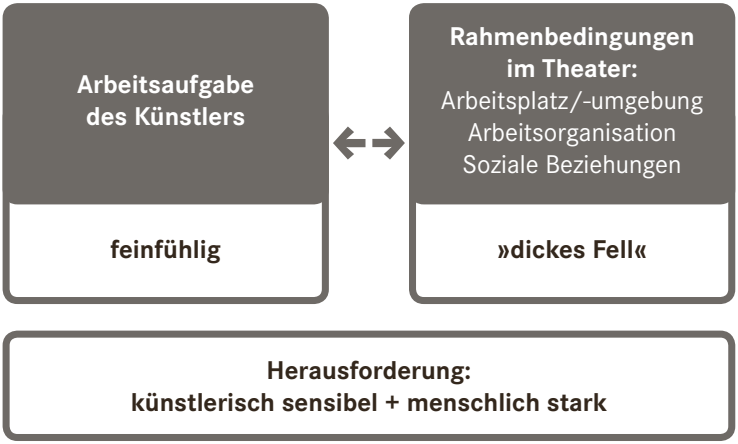
Werfen wir zunächst einen Blick auf das ganze Ausmaß des künstlerischen Treibens hinter den Theaterkulissen und deren Herausforderungen, die uns jeden Tag jenseits der Pforte begegnen. Mit dem Blick auf den Theaterbetrieb als Arbeitsumfeld können wir in einem nächsten Schritt genauer feststellen, wo Potenziale zur Veränderung und zur Gestaltung eines gesünderen kreativen Arbeitsplatzes vorhanden sind.

## Das Dilemma des Künstlers

In Theaterbetrieben befinden sich Künstler in einem Dilemma. Sie sind eingezwängt zwischen einer kreativen, feinfühligen Arbeitsaufgabe und den oft zermürbenden Rahmenbedingungen. Wie die Abbildung zeigt, müsste der feinfühlige Künstler gleichzeitig ein »dickes Fell« haben; im Grunde also künstlerisch sensibel und gleichzeitig menschlich stark sein. Dass das funktioniert, ist unbestritten. Nur wird ein »dickes Fell«, worunter ich in seiner positiven Ausprägung ein geerdetes Selbstbewusstsein, gelassene Souveränität, hohes empathisches Vermögen, einen wertschätzenden höflichen Umgang miteinander und eine gute Konfliktfähigkeit verstehe, weniger intensiv entwickelt als eine oft überbordende Sensibilität. Wie der Kommunikationswissen-



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983




Das Dilemma des Künstlers

schaftler Friedemann Schulz von Thun in seinem Werte-Quadrat* beschreibt, wandelt sich jede einseitig geförderte Tugend oder Qualität in eine entwertete Übertreibung, wenn nicht die entsprechend ausgleichende Schwesterntugend gefördert wird.

Übertragen auf den Künstler heißt das: Wird ausschließlich die Sensibilität und das auf sich selbst gerichtete Empfindsame gefördert, entwickelt sich ein egozentrischer Gefühlskloß, der nur mit Samthandschuhen berührt werden darf. Umgekehrt wird ein mit allzu dickem Fell versehener Künstler starr, unflexibel, gleichförmig und farblos wirken und das Publikum wenig emotional berühren – wie eine zwar verlässliche, aber künstlerische Dampfwalze.

Diese beiden Schwesterntugenden des Künstlers, das »Feinfühlige« und das »menschlich Starke«, gilt es ergänzend auszubilden.

---

* Siehe Friedemann Schulz von Thun: *Miteinander reden*, Band 2: *Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*, Hamburg: Rowohlt, 2008, S. 40–43.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Da das Erstere im jeweiligen künstlerischen Ausbildungsweg intensiv entwickelt wird, geht es in diesem Buch um die andere Seite: um das »menschlich Starke«.

## Die herausfordernde Arbeitsaufgabe des Künstlers

Worin besteht die Arbeitsaufgabe des Künstlers und welche Herausforderungen bringt sie mit sich? Die größte Herausforderung, der beispielsweise ein Schauspieler ausgesetzt ist, liegt darin, dass er sich selbst als Arbeitsinstrument nutzt. Auf der Bühne steht nicht ein Kunstwerk aus Stein, Stahl oder Holz, sondern ein Mensch mit Ausstrahlung, Persönlichkeit, einem Körper und einer Psyche. Die Rolle wird durch die eigene Person dargestellt. Es geht gar nicht anders, als dass das Persönliche mit einfließt. Erfahrungen aus dem privaten Leben werden damit automatisch auf der Bühne als Arbeitsstoff verwendet. Zudem, aus neurobiologischer Sicht betrachtet, ist eine Emotion eine Emotion, auch wenn sie gespielt ist. Wie die Embodiment-Forschung, die Forschung der Wechselwirkung von Körper und Psyche, zeigt, kann auch eine gespielte gute Stimmung, selbst ein künstliches Verziehen des Gesichts zu einem Lächeln, ein entsprechend positives Gefühl auslösen, bzw. die körperliche Darstellung negativer Gedanken kann negative Gefühle erzeugen.

Gefühle auf der Bühne und reale Emotionen lassen sich nicht trennen – außer man nimmt lediglich entsprechende Körperhaltungen als Projektionsfläche für das Publikum ein, wie es beispielsweise in asiatischen Schauspieltraditionen der Fall ist, in denen der Körper im Fokus steht.* Doch selbst hier werden Emotionen ausgelöst.

---

* Yoshi Oida: »Indem der Spieler die Bewegung bewußt einfach gestaltete und sich geistig intensiv auf diese physische Aufgabe konzentrierte, gab



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Diese Arbeit wird als belastend empfunden, wenn der Darsteller in einer Inszenierung entgegen seiner eigentlichen Emotion fühlen muss, zum Beispiel wenn er nicht hinter der Interpretation steht. Ebenso ist es auf Dauer eine Belastung, unter hohem Druck punktgenau wiederholt negative Gefühle darstellen zu müssen.

Dieser hochemotionale Einsatz der Psyche ist das Grundarbeitsmittel von Künstlern, jedoch wird ein gesunder, selbstschützender Umgang damit selten in den Ausbildungsstätten oder an den Theaterbetrieben thematisiert und noch seltener aktiv trainiert. Ganz im Gegenteil: Der Fokus liegt oft auf der »Entblößung« der eigenen Psyche, der gerne mit dem Argument der notwendigen künstlerischen Grenzüberschreitung gekoppelt wird.

Ich möchte an dieser Stelle einen Vergleich mit der japanischen Kampfkunst Aikido anbringen, deren Körperübungen vielen Schauspielern bekannt sein werden und die ich selbst seit vielen Jahren praktiziere und unterrichte: In den Kampfkünsten, in denen es ebenso zentral um den Umgang mit Emotionen geht – allerdings ausschließlich den negativen wie Ängsten, Unsicherheiten und Aggressionen –, wird im Training dieser Umgang mit der Psyche immer wieder thematisiert. Auch in meinem Unterricht lege ich großen Wert auf eine klare Selbsteinschätzung und Wahrnehmung der eigenen psychischen Verfassung und dem Umgang mit ihr. Denn es kann hochgefährlich werden, die eigene Psyche nicht im Griff zu haben. Wie schnell ist eine Schulter gebrochen, ein Arm ausgerenkt, der Hals verdreht. Das Training des Aikido hat mir in seiner Extremsituation vor Augen geführt, wie sehr wir uns selbst und andere durch einen

---

er den Zuschauern genügend Raum für eigene Vorstellungen. Durch die von ihm geschaffene ›Leere‹ konnten sie an seinen Bewegungen ablesen, was immer sie wollten.« (In: Yoshi Oida, *Zwischen den Welten*, Berlin: Alexander Verlag, 1993, S. 28.)



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

unbewussten Umgang mit unseren Emotionen schädigen können, gleichzeitig hat es mir aber auch gezeigt, welch enormes Energiepotenzial sich eröffnet, wenn wir unsere Emotionen im Griff haben, oder zumindest gut mit ihnen umgehen können.

Während es in den Kampfkünsten um das Trainieren der eigenen Psyche geht, ist die Herausforderung eines Schauspielers noch größer: Er muss seine Psyche und die von ihm gekoppelte Rollenpsyche trennen und sie dennoch als gegenseitige Befruchtung durchlässig halten. Ist diese enorme geistige Leistung nicht trainiert oder über die Jahre mit den sich wandelnden Herausforderungen und den Erfahrungen nicht weiter ausgebildet worden, ist es nicht verwunderlich, wenn sich ein schwankendes Selbstwertgefühl einstellt. Mache ich mir die Rolle zu eigen und zieht sie mich runter, nehme ich diese negative Stimmung mit in meinen Alltag. Ist die Rolle an einem Abend erfolgreich, bin ich in Höchststimmung. Floppt sie, deprimiert mich dies ebenso, auch wenn es möglicherweise nicht an der Rolle, sondern an einer subjektiven Haltung des Publikums lag. Wenn ich mich mit meiner Rolle komplett identifiziere, fühle ich mich auch als Privatperson in meinem Selbstwert getroffen.

Das Arbeitsinstrument von der Person zu trennen, ist im künstlerischen Bereich schwer, da das Arbeitsinstrument die Person selbst ist. Umso mehr – gerade unter den derzeit wenig förderlichen Rahmenbedingungen eines Theateralltags – müssen die Künstlerinnen und Künstler täglich auf den gekonnten Umgang mit ihrer Psyche achten.

## Mythos des leidenden Künstlers

Gerne möchte ich noch mit einem anderen Mythos aufräumen, der in der Kunstwelt herumgeistert und oft genug als schlagendes Argument angeführt wird, warum ein gewisser grenzüberschrei-



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

tender Druck herrschen müsse: Um erfolgreich zu sein, müsse der Künstler *leiden.*

Jeder, der in irgendeiner Weise kreativ arbeitet, weiß genau, wie wenig kreativitätsfördernd beispielsweise Existenzangst ist oder die Sorge, die Miete nicht zahlen zu können. Wenn ein Künstler das verdrängen kann und dennoch kreativ ist, dann geht es um seine geistige Leistung, *trotz* widriger Lebensumstände erfolgreich zu sein. Es gibt allerdings unzählige andere, die an diesem Leiden zugrunde gegangen sind, die derart blockiert waren, dass sie keine Chance hatten und ihre innere Kreativität nie entfalten konnten. Allerdings finden jene nur wenig Beachtung in unserer Gesellschaft.*

Natürlich darf und soll ein Künstler gefordert werden, und solange es eine belebende Art der Herausforderung in einem geschützten Rahmen ist, werden sich gerade kreative Menschen mit großer Lust öffnen. Doch die Vorstellung, das Talent und die Begabung, die wir als Künstler geschenkt bekommen, könne sich nur entfalten, wenn wir uns in Melancholie, Verzweiflung und Düsternis wälzen und *leiden*, ist schlichtweg falsch und zerstört den Künstler als Kreativquelle eher, als dass es ihn gezielt zur Reife bringt. An diesen Erlebnissen reift er nur, wenn er viel psychische Widerstandskraft aufbringt.

Wenn sich ein Dirigent oder eine Regisseurin über eine Sängerin oder einen Schauspieler aufregt, die/der sich vermeintlich zu wenig einbringt, und über Beleidigungen auf verachtende Weise Druck aufbaut, dann zeugt das nicht von Können, sondern schlicht von schlechtem Führungsstil und mangelnder

---

* Vgl. sogenannte »FuckUp Nights«, an denen gescheiterte Existenzgründer über ihr Scheitern sprechen. Das Ziel ist es, aus den Fehlern gegenseitig zu lernen und gleichzeitig ein realistisches Bewusstsein für das Risiko zu entwickeln. Da im Allgemeinen mehr und ausgiebiger von den Erfolgsgeschichten berichtet wird, entsteht eine falsche Wahrnehmung.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Menschenkenntnis. Die neuere Motivations- und Kreativitätsforschung belegt, wie wenig Ängste und Depressionen förderlich sind. Für kreatives Arbeiten braucht es bei aller Nähe zum grenzüberschreitenden, flexiblen Denken keinen Geist, der von Ängsten oder Anspannung so gelähmt ist, dass er nichts mehr ordnend und strukturierend zustande bringt. Ebenso wenig benötigt es einen Geist, der träge und müde ist.

Zweifellos gibt es den einen oder anderen Chorsänger oder auch Orchestermusiker, der nicht zum Gelingen des Werkes beiträgt. Doch hier liegt eher ein strukturelles Problem zugrunde. Oftmals fühlen sich Chorsänger und auch Orchestermusiker, die als Solisten ausgebildet wurden, unterfordert und wenig wertgeschätzt. Wenn die Leistung abnimmt, nützen Druck und Beleidigungen auf künstlerischer Ebene wenig. Mit dem Mangel an Motivation umzugehen, ist eine klassische Führungsaufgabe, die zwischenmenschliche Fähigkeiten und grundlegendes Wissen in Organisationspsychologie voraussetzt – Fähigkeiten, die bislang in Theaterbetrieben im künstlerischen Bereich noch zu wenig ausgebildet werden.

Und ja: Augen auf bei der Berufswahl! Ein Künstlerleben ist ein Leben zwischen den Extremen. Umso mehr erfordert es Techniken der Absicherung; wie ein Bergkletterer, der Seile und Haken mitnimmt, um sein Leben und seine Gesundheit zu schützen. Genau hier sollten wir genauer hinschauen und neue Wege suchen, wenn wir die künstlerische Schaffenskraft in der Gesellschaft erhalten, ja uns Kunst überhaupt leisten wollen. Warum soll es nicht möglich sein, die künstlerischen Rahmenbedingungen derart auszubalancieren, dass die psychische Stabilität unserer Künstlerinnen und Künstler erhalten bleibt und dabei ihre flexible Brillanz nicht verloren geht?

Leiden ist kein Garant für Erfolg, und wenn der erhoffte Erfolg ausbleibt, bleibt dem Künstler wenigstens die Gesundheit.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

## Ist Kunstfreiheit wirklich grenzenlos?

Ein weiterer gerne verwendeter Machthebel kreativer Führungskräfte ist die vielbeschworene Kunstfreiheit, nach dem Motto: Ein Dirigent oder eine Regisseurin darf sich im Namen der Kunstfreiheit alles erlauben: Pulte werfen, verbal angreifen, den meist negativen Emotionen freien Lauf lassen. Diese zentralen Figuren einer Produktion können ein ganzes Haus von mehreren Hundert Mitarbeitern in Atem, manchmal gar in Schrecken halten. Ob »Stars« oder nicht, den künstlerischen Führungspersonen wird viel Macht gegeben unter dem Deckmantel der Kunstfreiheit. Und selbst wenn partnerschaftliches Kunstwollen als Ideal behauptet wird, gibt es im Zweifelsfall immer den einen Kunstwillen, dem letztendlich alle zu folgen haben. Denn wie sollte man die Arbeitsweise eines vermeintlichen Genies eingrenzen können?

Hier werden zwei Aspekte vermischt – das Bühnenwerk und der Proben- bzw. Schaffensprozess. Was auf der Bühne sichtbar wird, ist eine Sache. Das Werk selbst soll künstlerisch frei sein, auch wenn die Kunstfreiheit natürlich durch die anderen Grundrechte wie Unversehrtheit der Person eingeschränkt ist.

Ganz anders steht es um den Schaffens- und Probenprozess. Diese künstlerische Zusammenarbeit unterliegt eindeutig dem Arbeitsschutz und seinen Bestimmungen. Und an dieser Stelle sticht die Maßgabe, dass keine psychische Gefährdung der Mitarbeiter erfolgen soll. Denn der Arbeitsprozess und der Schutz der körperlichen und vor allem psychischen Gesundheit der Arbeitnehmer darf auch nicht in den Kunstbetrieben ausgehebelt werden.

Natürlich darf und soll niemand den künstlerischen Prozess einschränken. Betrachtet man den betrieblichen Alltag, dann wird mit diesem Vorwurf einiges romantisiert. Am Ende des Tages ist Theater oder Oper ein Handwerk, nicht nur hinsicht-



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

lich Bühnenbild und Technik, sondern auch hinsichtlich der Erarbeitung von Texten oder Partituren. Dieses Handwerk erfordert klar geregelte Abläufe, zeitliche Fristen und nüchterne Anweisungen. Wenn diese nicht eingehalten oder die entsprechenden Informationen zu spät geliefert werden, wenn im letzten Moment alles verändert wird und ideenreiche Neugestaltungen in der letzten Probenwoche verlangt werden, die einen logistischen Mammutaufwand und personelle Überforderung auf der Bühne und hinter den Kulissen erfordern würden, dann wird die künstlerische Führungskraft, wie beispielweise die Regisseurin, dem Arbeitsbetrieb des Theaters, für den sie etwas kreiert, nicht gerecht. Sie setzt mit diesem Verhalten eine gesamte Organisation unter unnötigen Druck.

Daher soll hier nochmals ein Bewusstsein geschaffen werden sowohl für die Verantwortung der künstlerischen Führungskräfte als auch für die Rechte und Abgrenzungsmöglichkeiten der Mitarbeiter, die in das feste zeitliche und organisatorische Korsett eines Theaters eingebunden sind.

## Der tägliche Theaterwahnsinn

Nicht nur die Arbeitsaufgabe des Künstlers an sich, auch die Rahmenbedingungen im Theater haben es in sich. Manchmal staune ich, dass Premieren tatsächlich stattfinden. Wie eine Sisyphusarbeit wird eine Produktion mit viel Anstrengung, unter Druck, Stress, Schweiß und Tränen auf die Bühne gebracht. Solange Außenstehende – und dies ist die Projektionsfläche Theater – nur die in der Vorstellung dargebotene kreative Leichtigkeit sehen, mag noch alles gut sein. Doch leider zeigt sich die Anstrengung oft auch auf der Bühne. Spätestens dann, wenn eine Hauptdarstellerin mitten im Monolog ohnmächtig wird.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

## Arbeitsplatz und Arbeitsorganisation

Betrachten wir einmal die äußeren Umstände, unter denen Künstler arbeiten müssen.

Das tägliche Berufsleben im Orchester ist ein Albtraum für die Ohren: Bereits 30 Prozent der unter 35-jährigen Musikerinnnen und Musiker sind hörgeschädigt.* Auch im Chor ist der Probenalltag eine Herausforderung. Täglich sitzen vierzig bis sechzig Personen Stuhl an Stuhl nebeneinander und arbeiten über mehrere Stunden kollektiv zusammen. Die engen Gemeinschaftsgarderoben bieten kaum Rückzugsmöglichkeiten während der Pausen.

Der Zeitdruck, unter dem gearbeitet wird, ist ungewöhnlich hoch: In jeder Spielzeit entstehen in großen Häusern nicht nur viele Neuinszenierungen, sondern viele Produktionen werden auch wieder aufgenommen. Die Städtischen Bühnen Frankfurt am Main beispielsweise produzierten in der Spielzeit 2013/14 34 Neuinszenierungen im Schauspiel und 13 im Musiktheater bei 96 Inszenierungen insgesamt.**

Jede Produktion hat oft nur sechs bis acht Wochen Probezeit. Eine vielfältige Verzahnung von höchst unterschiedlichen Gewerken wie Beleuchtung, Bühne, Ton, Maske und Kostüm gilt es mit den verschiedenen künstlerischen Anforderungen und Gruppierungen in Einklang zu bringen. Es bleibt wenig Zeit, um zu testen, zu optimieren, auszubauen. Kontinuierlich wird mit der heißen Nadel gestrickt. Improvisationskünste sind gefragt, die sicherlich in gesundem Maße gerade Künstler als inspirie-

---

* Siehe Studie »Älter werden im Orchester. Eine empirische Studie zu Erfahrungen, Einstellungen, Performanz und Lebensperspektiven von professionellen Orchestermusikern« von Heiner Gembris und Andreas Heye, Universität Paderborn 2012.

** Siehe Theaterstatistik des Deutschen Bühnenvereins 2013/2014 (Köln), S. 46.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

rend und denkerweiternd empfinden. Ist Improvisation jedoch ein Dauerzustand, um nicht besetzte Stellen, ungünstige Organisationstrukturen und interne Kommunikationsschwächen ausgleichen zu müssen, dann wirkt diese Haltung erschöpfend und ausbrennend. Ständig Terminen hinterherzurennen und nie das Gefühl zu haben, eine Arbeit dem eigenen Qualitätsstandard entsprechend und vor allem bis zum Ende ausgeführt zu haben, unterbindet die Kreativität, wie das Kapitel über Stress zeigen wird. Vor allem verringert sich das tiefe Gefühl der Zufriedenheit, aus dem Kunstschaffende viel Motivation schöpfen, eine Quelle, die besonders wichtig wird, wenn andere Motivationsfaktoren wie Aufstiegschancen oder berufliche Weiterentwicklung fehlen.

Belastend sind ebenso die wenig sichere, oft nur befristete Vertragssituation und die schlechte Bezahlung bei hohen Überstunden. Ebenso die unsozialen Arbeitszeiten mit den Proben am Vormittag und den Aufführungen am Abend bzw. den Schichtdiensten, vor allem an den Wochenenden. Familie und Freunde werden oft vernachlässigt, Hobbys können nur bedingt gepflegt werden. Es kommt zu einer theaterinternen Kultur, die wiederum die belebenden Impulse von außen damit ausschließt.

In einigen Häusern kommt der Tourneebetrieb hinzu, mit den ihn begleitenden schlechten Aufführungs- oder Probebedingungen. Doch auch die Bedingungen im eigenen Haus, wie fehlende Rückzugsmöglichkeiten, können Stress auslösen. Oft fehlt eine gute Kantine. Dabei wäre ein gemeinsamer Treffpunkt, der zu den theatertypischen Zeiten gutes und gesundes Essen anbietet, besonders wichtig.

### Soziale Strukturen und Beziehungen

Das Theater wird gerne – intern als auch extern – als letzte Hochburg der Diktatur in Deutschland beschrieben.* Starre, historisch gewachsene hierarchische Strukturen definieren das Theatersystem. Auch das Intendantenkarussell trägt zu der Erstarrung bei.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

Während ein Intendantenwechsel sicherlich seine Berechtigung hat und der jeweiligen Stadt und dem Haus guttun kann, findet er oft zu schnell und zu radikal statt (die gesamte künstlerische Leitung und ein Großteil der Ensembles werden ausgetauscht).

Der rasche Wandel verbunden mit wenig Sinn und Verständnis für die Wirkung eines so radikalen Wandels auf die Struktur des gesamten Betriebs und eines gezielt gelenkten Organisationsentwicklungs- oder Change-Prozesses mit den entsprechenden Instrumenten** führt zu einem mehr oder weniger großen Widerstand der langjährigen Beschäftigten.

Denn bis man Strukturen in ihren Wurzeln lösen kann, braucht es oft Jahrzehnte und ein hohes Bewusstsein für gesunde organisatorische Wandlungsformen bei der Theaterleitung, die auf Vertrauen beruhen. Und Vertrauen benötigt Zeit. So bleibt am Ende oft nur ein diktatorisches, machtvolles Auftreten, um die eigenen Ideen durchzusetzen. In diesem Sinne tragen häufige Intendantenwechsel zur Beruhigung und nachhaltigen Ausrichtung eines bereits an sich aufgeheizten Betriebs nur wenig bei.

Auch die Beziehungen untereinander sind selten von Teamgeist geprägt. Aufgrund des schwierigen Arbeitsmarkts herrscht innerhalb der Ensembles enormer Konkurrenzdruck. Während Solisten sich als Einzelkämpfer erleben, sehen sich beispielsweise die Chormitglieder nur als Einheitsmasse. Sie fühlen sich als einzelne Künstler wenig wertgeschätzt und unterfordert, andererseits werden sie von anderen wegen des sicheren Arbeitsplatzes beneidet. In diesen Ensembles entstehen klassische Gruppendynamiken mit schwelenden Konflikten, die nicht aufgelöst und

---

* Siehe dazu u. a. den Artikel unter www.sueddeutsche.de/kultur/bayerische-staatsoper-der-intendant-ich-bin-das-theater-1.971517.

** Siehe Simon Werther/Christian Jacobs: *Organisationsentwicklung – Freude am Change*, Kapitel 8: »Erfolgsfaktoren der Organisationsentwicklung«, Berlin/Heidelberg: Springer, 2014, S. 139.



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983

oft über Jahrzehnte gepflegt und weitervererbt werden, sodass neue Mitglieder in den Sog des Alten gezogen werden. Auch Senioritätskonflikte oder die Angst der Älteren vor den Jungen und ihren noch in voller Gänze vorhandenen Fähigkeiten beeinflussen das Klima.

Ein anderes großes Feld, über das sich jedes Haus beklagt, ist die Kommunikation – sowohl intern in der Gruppe als auch mit anderen Bereichen des Theaterbetriebes. So werden zum Beispiel Vertretungen nicht auf dem Laufenden gehalten, oder Anweisungen müssen immer wieder neu gegeben werden. Auch sind vielen Künstlern die technischen Abläufe im Hintergrund und der enorme Zeitdruck, den eine gewünschte Änderung auslöst, nicht bewusst.

Wenn dann in diesem vielschichtigen Produktionswahnsinn der Verwaltungsbereich, der sich um Arbeitsverträge und viele lebensnotwendige Belange der Künstler kümmert, aus dem städtischen Umfeld kommt und lediglich in »normalen« Kategorien und Arbeitszeiten denkt, die sich nicht mit den Präsenz- und Pausenzeiten der Künstler am Haus deckt, verschärfen sich die empfundenen Belastungen.

*Was muss sich also ändern und vor allem: Wie können wir es ändern?*

## Gesundheitsschutz als Chance

Dem Theaterbetrieb mit diesen komplexen Herausforderungen kommt nun die intensive Entwicklung der letzten Jahrzehnte in den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung zugute, die der Gesundheit am Arbeitsplatz zunehmend Bedeutung beimisst. Denn auch in Wirtschafts- und sozialen Betrieben haben Arbeitsverdichtungen und steigende Anforderungen zu erhöhten Krankheitsausfällen und nachlassender Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter geführt. Forschungsfelder wie Gesund-



www.alexander-verlag.com | TheaterFilmLiteratur seit 1983