



Christina Barandun

DYNAMIC SAFE SPACES – DER GESCHÜTZTE RAUM

Erfolgreiche Kommunikation in
künstlerischen Ensembles und Kulturbetrieben

Kommunikation in Teams und Ensembles ist eine essenzielle Voraussetzung für ein kreatives künstlerisches Arbeitsumfeld.

Die Organisationsberaterin, Moderatorin und Coachin Christina Barandun beschreibt anhand praktischer Tipps und zahlreicher Beispiele aus dem Kulturbetrieb, wie alle am Kunstprozess Beteiligten die Kommunikation verbessern und Lösungsmöglichkeiten bei organisatorischen, emotionalen und kreativen Herausforderungen entwickeln können – etwa durch gezielte Besprechungsformen, Moderationstechniken, Feedbackformate und geschützte Räume (*dynamic safe spaces*), die einen offenen und vertrauensvollen Austausch ermöglichen.

»Präzise in der Beobachtung, emphatisch in der Herangehensweise, kenntnisreich, was die Herausforderungen der Arbeit in Kulturinstitutionen angeht – eine praktische Handreichung für die Menschen in der Kunst.« *Bettina Masuch, Festspielhaus St. Pölten*

»In einer Zeit ermüdender Debatten und endloser Absichtserklärungen ist dieses Buch Motivation und Gebrauchsanleitung in einem.« *Maria Kross, Staatstheater Stuttgart*

»Keine magischen Formeln, sondern feinsinnige und vor allem praxisnahe Tipps für verantwortungsvolles Leiten im Dschungel der notwendigen Transformationsprozesse des Theaters.« *Stefan Fischer-Fels, Junges Schauspiel am Düsseldorfer Schauspielhaus*

»Ein hochaktuelles und lebendiges Werk, besonders auch für Akteur*innen der Freien Szene.« *Simone Schulte-Aladağ, Tanzbüro München*

Alexander Verlag Berlin
www.alexander-verlag.com

ISBN 978-3-89581-599-7



9 783895 815997

Christina Barandun, *dynamic safe spaces*



Christina Barandun, geb. 1974, ist Theaterwissenschaftlerin und Beraterin für Organisationsentwicklung sowie systemische Coachin für Führungskräfte und Teams. Seit 2013 berät sie Kulturbetriebe und freie Ensembles. Sie lebt in Bonn und ist Gründungsmitglied des Thinktanks »Zukunft des Theaters – networking for change« (www.barandun.de).

Christina Barandun

dynamic safe spaces –
Der geschützte Raum

Erfolgreiche Kommunikation
in künstlerischen Ensembles und
Kulturbetrieben



Alexander Verlag Berlin

*»Nichts, was eine Agenda nicht lösen könnte.«
H. B.*

Originalausgabe

© by Alexander Verlag Berlin 2023

Postfach 19 18 24, D-14008 Berlin

www.alexander-verlag.com | info@alexander-verlag.com

Alle Rechte vorbehalten.

Lektorat: Christin Heinrichs-Lauer

Korrektorat: Katja Karau

Grafik/Layout/Umschlaggestaltung: Antje Wewerka

Die Handzeichnungen im Buch stammen von der Autorin.

ISBN 978-3-89581-599-7

Printed in the EU (May) 2023

»Das methodisch Einmalige an der Herangehensweise von Christina Barandun ist die Verbindung ihrer Sicht als Coach mit der als Theaterexpertin. Ihre Arbeit paart das Beste aus zwei einander befruchtenden Welten: Hier die ganzheitliche und systemische Veränderung von Organisationen, da der künstlerische Betrieb, dessen größte Besonderheit möglicherweise genau in seiner ständigen Form- und Veränderbarkeit besteht.«

Amelie Deufhard und Jonas Zipf, Kampfnagel Hamburg

»Christina Baranduns vielfältige Expertise und ihre ganzheitliche Betrachtungsweise schaffen sehr wertvolle Handlungshilfen für gelingende und achtsame Kommunikation im Theaterbetrieb.«

Nicole Schneiderbauer, Staatstheater Augsburg

»Plötzlich erscheint ergebnisorientierte, konstruktive Kommunikation im Spielbetrieb machbar und man bekommt Lust, neue Techniken auszuprobieren.«

Simone Linhof, Stage Entertainment

»Ein hochaktuelles und lebendiges Werk über Kommunikation und Gruppenprozesse im Feld der Kunstproduktion. Es regt zur Reflexion an und ermutigt gleichzeitig, neue Wege zu gehen. Auch für Akteur*innen der Freien Szene, die stetig in wechselnden Kollektiven und Arbeitszusammenhängen wirken, ist diese Lektüre ein Muss!«

Simone Schulte-Aladağ, Tanzbüro München

Inhalt

Die Kraft des Raums – Vorwort	15
--	----

Eine lernende Kulturorganisation – eine Einladung	17
--	----

Künstlerische und strukturelle Entwicklung im kontinuierlichen Dialog	17
--	----

Ein theatrales Multiversum wertschätzen	19
---	----

Strukturelle Kommunikation als Grundlage einer Lernkultur – Aufbau des Buches	19
--	----

Teil I

Kommunikations-Architektur: Dynamische
Begegnungsräume und Informationsprozesse
gestalten und bewahren

Grundlagen einer strukturellen Lernkultur	25
--	----

Komplexitätsgerecht handeln: Prinzipien folgen statt Pläne festlegen	27
---	----

Den Lernprozess institutionalisieren: Wandelbarkeit als Gewohnheit etablieren	29
--	----

Feedback-Schleifen: Kontinuierliche Rückkopplung mit dem gesamten System	31
---	----

Die Besprechung	35
------------------------------	----

Was bedeutet »besser kommunizieren«?	36
--	----

Die Besprechung zu einem lebendigen Kraftwerk machen	36
--	----

Den Sinn einer Besprechung klären	38
---	----

Warum findet die Besprechung überhaupt statt?	38
---	----

Transparenz und kluges Erwartungsmanagement	38
---	----

Wider die Besprechungsflut	39
Den Grund einer Besprechung nennen	40
Wer muss dabei sein?	41
Die Art und Geschwindigkeit einer Besprechung definieren ...	44
<i>Im</i> System oder <i>am</i> System?	44
Schnell oder langsam?	44
Ineffizienz und Konflikte durch Vermischung	47
Prototyp für schnelle Meetings:	
Das tägliche Update – das <i>Daily Stand-up</i>	50
Die Agenda	52
Agenda bei Sonderbesprechungen	53
Änderungen in der Agenda	53
Die Rollen: Moderator*in, Protokollant*in, Achtgeber*in, Zeitnehmer*in	55
Moderation ist Ausdruck systemischen Denkens und einer neuen Zeit	56
Gesprächsführung, Mediation, Präsentation und neutrale Moderation	57
Moderation als Lernprozess in der Gruppe – reihum üben ...	58
In der Moderationsrolle mit eigenem Lampenfieber umgehen ...	59
Weitere Rollen in einer Besprechung	59
→ <i>Protokollant*in</i>	60
→ <i>Achtgeber*in</i>	61
→ <i>Zeitnehmer*in</i>	62
Raum und Material	64
Stuhlkreis und Kleingruppen	65
Moderationsmittel im Materialschrank	66
Kraftort für das Gemeinsame	67
Checkliste Besprechung	70
Grundprinzipien für erfolgreiche Gruppenarbeit	71
Individuelles Lernen und kollektiven Wandel verbinden	71

Gruppenintelligenz statt Groupthink –	
Vielfalt statt Konformität	74
Divergieren, konvergieren und die <i>Groan Zone</i>	75
Dialog oder Diskussion: Was brauchen wir wann?	78
Vielfalt hören muss geübt werden	79
Im-Kreis-Sprechen oder <i>tour de table</i>	81
→ <i>zum Abfragen eines Stimmungsbildes</i>	81
→ <i>bei komplexen Sachverhalten</i>	83
→ <i>bei emotionalen, kreativen Entwicklungen</i>	83
→ <i>in Besprechungen mit Führungskräften</i>	84
Der Moderationszyklus	86
I. Phase: Den Rahmen setzen	87
Einleitung	88
Check-in	88
Welche Regeln gelten beim Check-in?	91
Gemeinsame Gruppenregeln setzen	92
Anmoderationen und Überleitungen	93
Redner*innen-Liste	94
2. Phase: Sammeln	94
3. Phase: Auswählen	95
4. Phase: Bearbeiten	97
Bedarfsanalyse oder Ideen- und Lösungsentwicklung?	100
Die Frage als Denkmotor	101
Die klassische Liste	103
Brainstorming und Brainwriting	103
Karten-Cluster	105
Mindmap oder visuelle Beziehungsbilder	107
Sich gegenseitig zuhören	107
Kleingruppen als Methode	109
Schweigen und Pausen	109
Vielredner*innen	110

5. Phase: Planen	112
Fokus der Gruppe ändern – auf die nächsten Schritte	112
Prioritäten setzen bei der Umsetzung – wichtige Dinge angehen	113
Verbindlichkeit schaffen mit <i>smarten</i> Zielen	114
Entscheidungen treffen	117
Mit Entscheidungen wachsen – die nächsten Schritte setzen ...	117
6. Phase: Den Rahmen schließen und Check-out	118
Checkliste Moderationsablauf	119
Besonderheit: Online-Treffen	120
Entscheidungen	126
Balance zwischen Teilhabe und Dynamik	127
Delegationsstufen – oder wie viel Partizipation findet statt? ...	128
Exkurs: Die Kunst kollaborativer Prozesse in hierarchischen Strukturen – oder was meint »Augenhöhe«?	130
Beispiele für Entscheidungsformate	132
Ansagen oder autokratische Entscheidung	132
Vollständiges Delegieren: Beratungsprozess	133
Gemeinsame Entscheidungsformate	135
Demokratische Mehrheits-Entscheidungen	135
Konsens-Entscheid	136
Konsent-Entscheid	137
Welches Entscheidungsformat passt zu welcher Fragestellung?	140
Gruppendynamiken und der Umgang mit Emotionen ...	143
Natürliches Auf und Ab – Teamuhr von Tuckman	143
Geduldig und konstruktiv bleiben	145
Das Positive verstärken, um die Lautstärke des Negativen auszugleichen	146
Wider die Trägheit bei gut laufenden Prozessen	148
Meine eigene Präferenz bei Widerstand kennen	148

Bedürfnis und Bedürfnisbefriedigung trennen	149
Emotionen im Wandel: Change-Kurve	150
Das »Wir gegen andere« überwinden	152
Bei emotionalen Ausbrüchen: Was tun?	154
Killerphrasen und ihre Gegenfragen	155
Zwangsläufige Missverständnisse in der Kommunikation	156
Zukunftsorientiert statt aufarbeitungswütig	157

Kommunikationsflüsse gestalten und nutzen

Den Knotenpunkt »Besprechung« ritualisieren und Termine fest einplanen	160
Pull- statt Push-Prinzip	164
Verlässliche Informationsquelle, die alle Kanäle speist	166
Das lebendige Kanban-Board	167
Regeln für E-Mails und Social Media definieren	169
Keep it simple!	171
Aufräumen, loslassen, »putzen«	172
Weniger angehen schafft schnellere Veränderungen	174
Eine bewusste Kommunikationsstrategie entwickeln	175

Motoren des Lernens und Wandels:

Beispiele für Reflexionsformate am System

Einfache Austausch- und Kennenlernformate	178
Von ausgewählten Kolleg*innen Feedback erhalten	179
Exkurs: Feedback-Regeln	180
Feedback aufnehmen	181
Wenn andere Feedback »falsch« geben	182
Feedback-Dreiklang als Basis-Format	185
Qualitäten der Formate	185
Ressourcenorientiertes Fragen am Beispiel des <i>Appreciative Inquiry</i>	188
Komplimente-Dusche	190
Institutionalisierte Feedback-Personen im System	191

Schnittstellenformate wie Produktionsnachgespräche und Gefährdungsbeurteilungen	192
Das Produktionsnachgespräch als Beispiel für sparten- und gewerkeübergreifende Feedback-Schleifen	193
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen als konkretes Analysetool	194
»Die Entwicklungsspinne«	196
Großgruppenformate im hierarchischen Kontext	203
Eine Steuerungsgruppe bestimmen	205
Teilhabe gestalten: Wechsel zwischen Steuerungs- und Großgruppe	206
Rolle der Moderation in Großgruppenformaten	209
Emotionale Phasen im Verlauf eines Prozesses	210
Fishbowl-Format für Kommunikation in Großgruppen	211
Pausen bei Großgruppenveranstaltungen	213
Transformationskräfte nutzen dank großer Gruppen (am Beispiel »Theater der Zukunft – Zukunft des Theaters«)	214
Strukturelle Kommunikations-Architektur im Fluss – eine Zusammenfassung	218

Teil 2

dynamic safe spaces im Spannungsdreieck –
ein Kommunikationsmodell für Probenprozesse

<i>dynamic safe spaces</i> – Feedback, das sowohl künstlerische Grenzüberschreitung als auch emotionale Sicherheit ermöglicht	223
Emotionen als schwierige Arbeitsinstrumente	224
Vom <i>safe space</i> zu den <i>dynamic safe spaces</i>	226
Vier verschiedene <i>safe spaces</i> im dynamischen Miteinander	227

Ressourcenaufbau- und Erholungsraum	227
Innovations- und Forschungsraum	228
Lern- und Integrationsraum	228
Verarbeitungs- und Trauerraum	230
Dynamik der <i>safe spaces</i> : Wie wirken sie zusammen?	230
Wandel annehmen und im Fluss bleiben	231
Triebkraft im Wechsel	233

Spannungsdreieck aus Kunst, Mensch und

Organisation integrieren	235
Typische Reibungsfelder im Spannungsdreieck	236
<i>dynamic safe spaces</i> im Spannungsdreieck klug kombinieren ...	238
Kreative oder emotionale Spannung?	240
Spannungsdreieck als Matrix denken und bespielen	242
Dynamisches Spiel in der freischwingenden Matrix	243
Erweiterung: Freie Szene	244

Im Proben- und Vorstellungsprozess	246
Erweitertes Konzeptionsgespräch	246
Feedback-Einheiten während der Probenphase	252
Während der Vorstellungsphase	253
Produktionsnachgespräch	254
<i>dynamic safe spaces</i> halten und führen	256

Kommunikation als Entwicklungsmotor für Gruppen –

Schlussbetrachtung	258
Vom Gruppendruck zur Gruppenintelligenz	258
Zu einer lernenden Gruppe reifen	259
Der theatrale Erfahrungsraum als Lernort einer Gesellschaft ...	261
Fazit: <i>DAS</i> Geheimnis des Erfolges lautet	262

Bibliografie/Literatur	264
Dank	266

Die Kraft des Raums

Vorwort

In den letzten vier Jahren habe ich zunehmend mit Teams, größeren Kollektiven und Ensembles oder Kulturorganisationen gearbeitet. Damit ist das Phänomen der Gruppe verstärkt in mein Leben getreten – in ihrer ganzen Vielseitigkeit. Einerseits mit ihrer Gestaltungswilligkeit, ihrer Intelligenz, ihrer Strahlkraft und Dynamik, andererseits mit ihrer unterschweligen manipulierenden oder lähmenden Kraft, ihrer brutalen Zerstörungswut und den zahllosen Stracheldrahtzäunen, die sie in einem Raum aufspannen kann.

Während dieser Zeit habe ich immer weiter erkundet, wie die Struktur und Ausgestaltungsformen von »sozialen Gruppen-Räumen« aussehen können und was sie in Bezug auf die künstlerische Praxis bedeuten können. Denn die Arbeit in einer funktionierenden Gruppe ist für mich die wesentliche Grundlage jeder künstlerischen Arbeit, gleichgültig, ob sie direktiv von oben gelenkt wird oder kollaborativ funktioniert.

Dabei ist mir die zentrale Rolle des Raumes – nicht nur des physischen, sondern auch des sozial gestalteten Raumes – noch einmal bewusster geworden. Schon immer habe ich »Räume« mitgestaltet und -getragen: ob in Theaterprojekten oder choreografischen Arbeiten, als Gruppenleiterin in einem französischen Ferienlager, als Organisatorin von studentischen Theaterfestivals oder beim Unterrichten von Tanz und Kampfkunst. Immer ging es darum, einen einladenden Raum mit Rahmenbedingungen zu schaffen, durch die etwas passieren kann, in dem sich durch

die Begegnung von Menschen etwas bewegt und entwickelt, eine Gemeinschaft in Transformation entsteht.

Meine Erkenntnis ist: Je besser der lebendige Raum gewählt, vorbereitet, gestaltet, durchdacht und emotional einfühlsam gelenkt ist, desto freier, leichter und entspannter kann die Gruppe miteinander schwingen, konstruktiv bleiben und zu einem nächsten Schritt kommen. Manchmal braucht es nicht mehr als eine Agenda und Moderation.

Letztlich ist dies keine neue Erkenntnis. Sie geht zurück auf das jahrtausendealte Wissen um ritualisierte Räume, die wir auch heute noch auf Familienfeiern, Konzerten, politischen Veranstaltungen, an Schulen, in Vereinen, Gottesdiensten etc. gestalten – Orte, an denen Menschen zusammenkommen und Gemeinschaften bilden, um sich auszutauschen, Übergänge zu gestalten, miteinander zu lernen und zu wachsen, sich zu besinnen und sich – in spirituellen, religiösen Kontexten – auf einen höheren Sinn auszurichten.

Da die Ursprünge des Theaters genau in diesem heiligen Raum liegen, was könnte passender sein, als diese Kraft auch für die Zusammenarbeit auf und hinter der Bühne zu nutzen?

So möchte ich in diesem Buch Tools und Erfahrungen mit allen Kulturschaffenden teilen, die mit Gruppenprozessen zu tun haben – ob als Bühnentechniker*in, Werkstättenmitarbeiter*in, Inspizient*in, Chorsänger*in, Tänzer*in, Darsteller*in, Regisseur*in, Dramaturg*in, Bühnenbildner*in, Theater-/Musikpädagog*in, Mitarbeiter*in in der Verwaltung, in der Masken- und Kostümabteilung, im Künstlerischen Betriebsbüro oder in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit etc. bzw. als Mitglied eines freien Ensembles –, in der Hoffnung, dass Ideen und Impulse und somit kreative geschützte Räume für ein gutes Miteinander im Team entstehen können.

Bonn im März 2023, Christina Barandun

Eine lernende Kulturorganisation – eine Einladung

Derzeit wird in der gesamten Theaterlandschaft nach Reformen verlangt, es werden Strukturdebatten geführt, neue Modelle ausgerufen, die Zukunft des Theaters proklamiert. Wie ein Kulturdezernent in einem Workshop lapidar kommentierte: »Das Theater schreit seit vierzig Jahren nach Reformen.« Und er hat Recht, wahrscheinlich schreit es schon viel länger danach. Oder anders, es wandelt sich kontinuierlich.

Die Welt wandelt sich – seit sie existiert. Die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden ändern sich und wollen berücksichtigt werden – seit jeher. Wir suchen nach wirksamen »Lösungen« für die Arbeitsprozesse – seit jeher.

Künstlerische und strukturelle Entwicklung im kontinuierlichen Dialog

»Gut, dann machen wir den Organisationsentwicklungs-Prozess, aber irgendwann muss dann auch mal Schluss sein.« Diese Aussage eines Intendanten in einem Beratungsgespräch bringt für mich eine Grundhaltung auf den Punkt, die mir häufiger begegnet: Warum wird der Arbeitsprozess von dem künstlerischen Prozess abgekoppelt gedacht, wo sie doch so offensichtlich ineinandergreifen? Wenn man zum Beispiel den Bühnenraum anders nutzen will und neue Medien integrieren möchte, müssen letztendlich auch die Arbeitsprozesse in der Technik und sogar in der Verwaltung neugestaltet werden. Möglicherweise müssen

neue technische Kompetenzen erlernt oder rechtliche Themen abgefragt werden. Wieso soll es eine fertige, abgeschlossene »Lösung« auf struktureller Ebene geben, wenn wir auf künstlerischer Ebene die Suchbewegung und das Neue so aufregend finden? Oder die gesellschaftlichen Strukturen (in die das Theater selbst organisatorisch eingebettet ist) *künstlerisch* hinterfragen? Wie soll das Neue auf künstlerischer Ebene mit einmal gelösten und damit auch wieder »veralteten« Strukturen und Prozessen funktionieren?

Die Frage müsste eigentlich lauten: Wie können wir mithilfe von kreativer Energie Veränderungen von Strukturen und Prozessen herbeiführen und auch ihre regelmäßige Anpassung als integralen Teil des künstlerischen Prozesses betrachten?

Ich glaube nicht an die *eine* strukturelle »Lösung«, an die magische Formel, das Heilsversprechen, bei dem alles »gelöst« ist und wir in einem vermeintlich paradiesischen Zustand angekommen sind, am Ende des Märchens, in der Hoffnung, dass wir nun »glücklich bis ans Lebensende« nur noch Kunst machen können. Denn Kunst gibt es nicht ohne die organisatorische, strukturelle und emotionale Zusammenarbeit. Also ist es sinnvoll, alles zusammenzudenken und gemeinsam zu entwickeln.

Erstrebenswert kann aus meiner Sicht nur sein, die künstlerische Kreativität und Entwicklung um den Blick auf die organisatorische, strukturelle und emotionale Zusammenarbeit zu erweitern und für einen kontinuierlichen gemeinsamen, ineinander verwobenen Lernprozess zu sorgen, hin zu einem ganzheitlich lernenden Theaterbetrieb.*

* Die Idee der lernenden Organisation hat Peter M. Senge ausführlich in seinem Standardwerk beschrieben: Peter M. Senge: *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency, New York 2006.

Ein theatrales Multiversum wertschätzen

Diesen Gedanken können wir auf die gesamte Theaterlandschaft ausweiten. Was das Theater der Zukunft im 21. Jahrhundert angeht, so bin ich fest davon überzeugt, dass es nicht eine Form, sondern eine amorphe, wandelreiche Vielgestalt sein wird, die sich kontinuierlich entwickelt und in den verschiedensten Theaterformen gleichzeitig lebendig sein wird – ein »theatrales Multiversum«.

Die große Herausforderung für uns alle wird sein, das Andere und Vielfältige, für uns Unmögliches wohlwollend stehenlassen zu können und in dem Sowohl-als-Auch, in der Gleichzeitigkeit zu leben.

Es geht weniger darum, alle die über Jahrzehnte, wenn nicht Jahrhunderte verfeinerten Produktionsprozesse und verschiedenen Theaterformen über den Haufen zu werfen, sondern den künstlerischen Menschen heute mit seinen aktuellen Bedürfnissen in den Formen, Strukturen und Arbeitsprozessen mit zu berücksichtigen und zu integrieren, gleichgültig in welchem Format. Dazu zählt auch, die Erwartungen und Haltungen eines Publikums aus dem 21. Jahrhundert mitzudenken.

Vielleicht muss am Ende gar nicht so viel verändert werden. Zumindest ist es im Sinne eines gesunden Wandels ein guter erster Schritt, nicht gleich alles über Bord zu werfen, sondern bei einigen praktischen Stellschrauben zu beginnen. Dazu müssen wir in den Austausch kommen – zwischen den und jenseits der Kunstschaffenden.

Strukturelle Kommunikation als Grundlage einer Lernkultur – Aufbau des Buches

Bevor wir auf Modelle, Strukturen und Formate näher eingehen, müssen wir uns erst einmal über die Grundlage klar werden, die Veränderung überhaupt möglich macht: die *strukturelle Kommunikation*. Dabei geht es um die Fähigkeit, uns in unseren

vielfältigen Stimmen überhaupt wahrzunehmen, die Bedürfnisse jedes und jeder Einzelnen kennenzulernen und keine Perspektive außen vor zu lassen, sondern in einem vielseitigen Dialog die nächsten Entwicklungsschritte gemeinsam hörend zu gestalten, um nicht im Nachgang wieder zurückrudern zu müssen.

Im Folgenden habe ich einige Gedanken und praktische Tipps zusammengetragen, wie sich Kommunikationsstrukturen in künstlerischen Betrieben oder freien Gruppen sortieren und strukturieren lassen, um das Miteinander leichter und fließender zu machen – ohne gleich alles verändern zu müssen.

Im ersten Teil schauen wir uns die Grundgefäße von Kommunikationsstrukturen an: die Gestaltung einer Besprechung mit Moderation, Feedback- und Entscheidungsformaten, den Umgang mit Gruppendynamiken und wie die Ergebnisse dieser zwischenmenschlichen Begegnungsformen in Informationswegen und Prozessen im Anschluss weiterfließen.

Dieser Teil richtet sich an alle Mitarbeitenden in Kulturbetrieben (von der Technik über die Verwaltung bis hin zu allen künstlerischen Abteilungen) und bietet Grundlagen und Handlungsstrategien für die tägliche Zusammenarbeit von Ensembles und Teams in einer freieren Organisation.

Im zweiten Teil sehen wir, wie wir diese (kommunikativen) Gefäße anhand eines Modells, das ich *dynamic safe spaces* nenne, noch etwas verfeinern und an den künstlerischen Probenprozess mit seinen sensiblen emotionalen und kreativen Räumen anpassen können. In diesem Modell habe ich meine Erfahrungen aus Gesprächen, Workshops und Coachings zusammengetragen, in der Hoffnung, dass Ensembles mit vier verschiedenen *safe spaces* und ihren jeweiligen Qualitäten eine gemeinsame Sprache entwickeln können, um zu verstehen, wo sie gerade stehen und was sie brauchen.

Das Modell soll helfen, das erfahrungsgemäß unübersichtliche Geflecht von organisatorischen, zwischenmenschlichen und

künstlerischen Spannungen und Konflikten zu sortieren und bearbeitbar zu machen. Es ist ein Angebot, wie man sinnvollerweise in dieses sehr fragile Probengebilde überhaupt eingreifen kann, ohne die künstlerische Freiheit und Kreativität und diesen heiligen, geschützten Raum zu stören.

Ich hoffe, mit den Impulsen aus diesem Buch allen am künstlerischen Prozess Beteiligten Hilfestellung zu bieten und somit beim Entwirren, Aufweichen und Strukturieren einiger organisatorischer, prozessualer und zwischenmenschlicher Aspekte des künstlerischen Arbeits-Miteinanders beizutragen, damit Luft und Raum für das Eigentliche entstehen kann: die Kunst.

Teil I

Kommunikations-Architektur: Dynamische Begegnungsräume und Informationsprozesse gestalten und bewahren

Grundlagen einer strukturellen Lernkultur

Ohne ein Miteinander – den Austausch in Gruppen und die Kommunikation untereinander – kann alltägliche künstlerische Arbeit in Kulturbetrieben und der freien Szene nicht stattfinden.

Oft liegen einem konstruktiven und reibungslosen inhaltlichen und damit künstlerischen Austausch aber organisatorische, strukturelle und gruppendynamische Stolpersteine im Weg: Wichtige Informationen versickern oder erreichen nicht alle; Besprechungen werden persönlich und hochemotional, sind ineffektiv oder finden erst gar nicht statt; sachliche und organisatorische Reibungsflächen oder ungeklärte Rollen und Aufgaben führen zu zwischenmenschlichen Konflikten; der Wunsch nach Arbeit auf Augenhöhe wird mit »Alle reden überall mit« verwechselt und lähmt Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse.

Jede*r würde sich am liebsten nur auf »die Kunst« konzentrieren und vermeintlich überflüssige nervige Alltagsprobleme ignorieren. Doch wer die praktischen Dinge außer Acht lässt, wird während des Kunstschaffens permanent von den ungeklärten Organisations- oder Beziehungsproblemen gestört. Wenn eine Musikerin auf einem unbequemen Stuhl sitzt, wird sie sich nicht komplett auf ihr Instrument konzentrieren können. Wenn ein Künstler einen Kommentar, den ihm jemand am Tag vorher an den Kopf geworfen hat, nicht vergessen kann oder er zu viel Angst hat, Bedenken zu äußern, sind seine kreativen Kanäle weniger durchlässig und verfügbar oder er vergeudet viel mentale Energie, um trotzdem Kunst zu machen.

Kommunikation dient letztlich nicht sich selbst. Sie ist das Mittel, das einen Lern-, Entwicklungs- und Entfaltungsraum ermöglicht, in dem wir in Selbstreflexion und in der gegenseitigen Auseinandersetzung aneinander wachsen.

Eine gute, strukturierte Kommunikationskultur in Teams und Ensembles ist eine notwendige Voraussetzung für ein kreatives künstlerisches Arbeitsumfeld. Sie fördert auch persönliches Wachstum, Selbsterfahrung und eine breite Menschenkenntnis – wertvolle Inspirationsquellen für alle Kuschaffenden.

Die vermeintlich neue Qualität von Kommunikationsformaten in den agilen Formen*, die derzeit als Heilsbringer gelten, ist die Ritualisierung der Kommunikationsstruktur, das heißt der Besprechungen, der Zeitpunkte und der Rückkopplungsschleifen.

Im Grunde ist dies ein uraltes Weisheitsprinzip: Wenn wir lernen und uns entfalten möchten, benötigen wir geregelte Strukturen, die uns mit sanftem Druck »zwingen«, uns zu bestimmten Zeitpunkten miteinander auseinanderzusetzen, unabhängig von den vielen täglichen Notfällen, dem zeitfressenden Tagesgeschäft und manchmal auch der eigenen Unlust. Das bedeutet nicht, dass wir nicht innerhalb der regulierten Räume frei sein können, doch wenn wir miteinander gestalten möchten, sind zuverlässig abgesprochene Zeiten des Zusammenkommens auf wiederkehrender Basis sehr hilfreich. Sie ermöglichen Effizienz, unterstützen den Lernprozess und fördern Vertrauen und Gemeinschaft auf zwischenmenschlicher Ebene.

Auf den folgenden Seiten stelle ich drei wesentliche Handlungsstrategien vor und erläutere, wie strukturelle Kommunikation gelingen kann. Damit können Sie bereits Ihre eigene Kommunikationsstruktur analysieren und gegebenenfalls Änderungsimpulse vornehmen. Die darauffolgenden Kapitel beschreiben

* Scrum, Selbstorganisation, Holocracy etc.

Techniken und Beispiele zur konkreten Umsetzung dieser Strategien.

Komplexitätsgerecht handeln: Prinzipien folgen statt Pläne festlegen

Intuitiv greifen die Vorreiter*innen der neuen Arbeitsformen auf alte ritualisierte Strukturen zurück, um ihre stabilisierende Wirkung für unruhige, überraschende und schnelle Wechsel zu nutzen. Besonders in einem derart fluiden Betrieb wie dem Theater, in dem vieles neu geschaffen, kreierte, umgebaut, auf den letzten Drücker geklärt, umdisponiert und organisiert werden muss, gilt es, auf der einen Seite die Kommunikations-Infrastruktur verlässlich zu installieren, um in diesem Sicherheitsnetz auf der anderen Seite eine große Wandlungsfreiheit zu erlangen.

Derzeit findet ein Paradigmenwechsel statt: New Work, Empowerment der Mitarbeitenden, agiles Arbeiten etc. sind Entwicklungen, die einen systemischen Ansatz verfolgen. Die Welt ist hochkomplex, alles wirkt auf alles und jede*n ein und Herausforderungen lassen sich nicht mehr ohne Blick auf das ganze Geflecht an Zusammenhängen lösen. Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. beschreibt, dass die systemische Herangehensweise ermöglicht, »komplexe Phänomene, die menschliches Leben und Zusammenleben charakterisieren, komplexitätsgerecht aufzufassen und eine passende Methodik zu ihrer Behandlung zu entwickeln. (...) Die systemische Perspektive rückt deshalb die dynamische Wechselwirkung zwischen den biologischen und psychischen Eigenschaften einerseits und den sozialen Bedingungen des Lebens andererseits ins Zentrum der Betrachtung (...)«.*

Passend zu dieser Entwicklung sind gleichzeitig die hohe ge-

* <https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch>

sellschaftliche Akzeptanz und das wachsende Angebot östlicher Praktiken wie Meditation, Yoga, Akkupunktur, ganzheitliche Ernährungsberatung etc., die zum Teil auch von den Krankenkassen übernommen werden und zu Standardangeboten im Betriebs-sport werden, zu beobachten. Der Philosoph und langjährige China-Experte François Jullien beschreibt, wie wir im westlichen Handeln geprägt sind von der Denkweise, inhaltlich vorzudenken und zu planen mit der latenten Angst und Unsicherheit, dass das Unerwartete und Unplanbare eintritt, für Irritationen sorgt und wir oft mit viel Aufwand und Kosten mühsam erarbeitete Pläne umorganisieren müssen.

Das östliche Denken handelt im Bewusstsein, in einem fortwährenden Strom des Wandels (Tao) zu leben. Es arbeitet mit Rahmenbedingungen, Prinzipien und Strategien, die sich von Moment zu Moment flexibel anpassen und mit dem Lebensfluss in Einklang bringen lassen.*

Wenn ich mich beispielsweise dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichte, kann ich dieses täglich in nahezu jeder Alltagssituation ohne großen Aufwand anwenden: Ich schalte zu Hause nicht alle Lampen an, ich steige aufs Fahrrad oder nutze den Nahverkehr, um zur Arbeit zu kommen, ich bringe meine eigene Tasse mit in die Kantine für einen Tee oder Kaffee etc. Es bedarf lediglich der Achtsamkeit und Reflexion über das eigene Tun (s. »Motoren des Lernens und Wandels: Beispiele für Reflexionsformate *am System*«, S. 178 ff.), um das Handeln mit den eigenen Prinzipien kontinuierlich abzugleichen und gegebenenfalls nachzujustieren.

Auch strukturell lassen sich Rahmenbedingungen schaffen, in denen das Prinzip Anwendung findet: Im persönlichen Umfeld kann das zum Beispiel die Abschaffung des Autos sein, so dass ich gar nicht erst auf die Idee kommen kann, es zu nutzen; in

* Vgl. François Jullien: *Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen*, Merve Verlag, Berlin 2006.

der betrieblichen Produktion kann etwa generell die Regel gelten, Bühnenbilder nur aus vorhandenem Material zu gestalten oder Kostüme nur secondhand zu erwerben oder aus dem Fundus zu nutzen.

Inhaltlich detaillierte Pläne lassen sich in der hyperschnellen, komplexen Welt von heute nicht mehr auf lange Sicht sinnvoll schmieden. Oder sie werden einfach regelmäßig über den Haufen geworfen, was auf Dauer müde macht, die Mitarbeitenden genervt oder krank hinterlässt und damit auch zu sozialen Kosten führt, wie wir es in der Pandemie beim Um- und Neuplanen der Produktionen, der Corona-Schutzmaßnahmen, der Publikumsbeschränkungen etc. gesehen haben.

In diesem Sinne ist der zumindest in unserer Kultur »neue« Anspruch an strukturierter Kommunikation, Abläufe weniger über geplante Inhalte, sondern über prozessorientierte Rahmensetzungen zu gliedern und den Lern- und Wandlungsprozess selbst zu institutionalisieren.

Den Lernprozess institutionalisieren: Wandelbarkeit als Gewohnheit etablieren

Den Lernprozess zu institutionalisieren, zum Beispiel feste Termine für bestimmte Besprechungen zu planen oder die Informationsflüsse (s. S. 160 ff.) gezielt zu gestalten, ist für eine Lernkultur wichtig. Lernen bedeutet Wandel, doch Wandel mögen Menschen nicht grundsätzlich.

Wir sind Gewohnheitstiere. Da wir Veränderungen als mühsam oder eher unangenehm empfinden, neigen wir dazu, die alten Wege weiterzugehen. Eine Gewohnheit zu verändern (s. langsames Denken, S. 45) ist unbequemer und energiefressender. Auch im Alltag kennen wir dieses Phänomen. Wenn wir uns nicht die Zeit und Aufmerksamkeit nehmen, etwas Neues zu lernen, lassen wir Dinge einfach laufen: »Eigentlich müsste

ich mal die Stühle umstellen, das Passwort ändern, den Schrank aufräumen, der Technik Bescheid geben ...« – Wir gehen ungern Dinge an, die einen Aufwand bedeuten und eine Gewohnheitsänderung nach sich ziehen. Auf dieser inneren Trägheit beruht auch der Wahrheitsgehalt der Aussage: »Nichts hält länger als ein Provisorium.«

Erst wenn wir uns in regelmäßigen Abständen Zeit zum Innehalten, Hinterfragen und bewussten Ändern von Dingen nehmen, entsteht ein Lernfluss und wir geraten nicht in eine Provisoriumsstagnation.

Eine fest installierte Selbstreflexionszeit hilft uns Gewohnheiten Veränderung selbst zur Gewohnheit zu machen (und den inneren Schweinehund zu überlisten) – weg vom Trigger »Oh Schreck, es ändert sich etwas!« und hin zu »Gut, dass sich etwas ändert.«*

Wie es in der Kunst festgelegte Probenzeiten gibt, um Dinge entwickeln und ausprobieren zu können, ohne von Anfang an zu wissen, wohin die Reise geht, so bedarf es auch fester »Begegnungsräume«, die die Möglichkeit bieten, flexibel zu handeln und auch mit Unerwartetem spontan umzugehen.**

Zu einer ritualisierten Struktur gehört es beispielsweise, vorgefertigte Kanäle zu schaffen. Wenig sinnvoll ist es, Kommunikationswege und -gefäße wie zentrale Sitzungen selbst (z. B. Dramaturgie-, Dispo-Sitzungen) immer wieder neu zu terminieren und spontan festzulegen, sondern ganz im Gegenteil: Will ich zügig, situationsgerecht und unmittelbar reagieren, benötige ich

* Vgl. Wendy Wood/Dennis Rüniger: »Psychology of Habit«, in: *Annual Review of Psychology*, Vol. 67/2016, S. 306.

** In der IT-Entwicklung sind agile Prozessabläufe vordefiniert, beispielsweise in der Scrum-Methode mit ihren Sprints, Backlogs, Retrospektiven etc.; im katholischen Ritus wie im Islam gibt es die Stundengebete als einen »Prozessrahmen« für einen Tagesablauf; im Bundestag eine Geschäftsordnung für Sitzungsverläufe; bei Gericht eine Prozessordnung ...

sichere, unveränderte und geregelte Begegnungsräume, in denen umgehend Lösungen gefunden werden können und keine wertvolle Zeit mit Terminfindungen verloren geht. Sie sind die zentralen »Lern- und Entwicklungsräume« im betrieblichen Alltag, um eine Kulturinstitution systematisch in eine lernende Organisation zu verwandeln. Sie stellen die Momente einer Wanderung dar, in denen wir auf die Karte blicken und schauen, ob wir überhaupt noch auf dem richtigen Weg sind; sie ermöglichen uns, innezuhalten, um unsere Strategie neu auszurichten, und verhindern, dass wir uns von Produktion zu Produktion an der gleichen Stelle aufreiben. Diese Begegnungsräume können sogar zu Zeiten der Selbstheilung, Regeneration, neuen Ausrichtung und Inspiration werden. Sie bieten Gelegenheit für Austausch auf Augenhöhe, Verarbeitung und Wandlung, hin zum systemischen Wachstum.

Feedback-Schleifen: Kontinuierliche Rückkopplung mit dem gesamten System

Im institutionalisierten Prozess – beispielsweise durch feste Besprechungstermine oder etablierte Informationskanäle – braucht es für ein lernendes System Rückkopplungen zum gesamten System, um von Moment zu Moment mit allen Beteiligten am Puls des Wandels zu sein: das Feedback-Prinzip.

Wir benötigen Rückmeldung, zum einen auf persönlicher Ebene zur Motivation und für das Gefühl, gewertschätzt und Teil des Ganzen zu sein. Nichts ist schwieriger für uns Menschen als das Empfinden, ignoriert und nicht wahrgenommen zu werden. Es ist sehr wichtig zu wissen, wo man gerade steht und ob man auch auf der richtigen Spur ist. Feedback schafft Vertrauen, motiviert (selbst negatives Feedback), gibt Anregungen zur Weiterentwicklung und erdet im Moment. Es ist ein Motor

zur Entwicklung, sowohl auf sachlicher, fachlicher als auch auf menschlicher Ebene.

Ein Kommentar, der Steve Jobs zugeschrieben wird: »Danke, dass du diesen Fehler gemacht hast. Was lernen wir als Organisation daraus?« – Gerade für Kunstschaffende ist dieses Instrument der Rückmeldung ihr »täglich Brot«: probieren, ansagen, Kritik üben, das Üben selbst ... All dies sind Lernformate und sie führen zu diesem Grundprinzip: ausprobieren, tun, kontrollieren, neu ansagen. Eine Regisseurin gibt einem Schauspieler Rückmeldung, das Publikum gibt durch Applaus Rückmeldung, die Gewerke geben durch ihre Anfertigungen Rückmeldung, die Künstler*innen geben durch ihr Tun Rückmeldung (vgl. Teil 2 *dynamic safe spaces*, S. 223 ff.). Ohne Austausch kein Fortkommen, keine Weiterentwicklung, kein Ergebnis. Angesichts der großen Bedeutung von Feedback ist es oft erstaunlich, wie wenig Wert darauf gelegt wird, dass es sinnvoll, strukturiert und vor allem konstruktiv erfolgt.

Zum anderen benötigen wir Rückmeldung auch im gesamten System, beispielsweise durch Rückkopplungsschleifen in Form von zuverlässig stattfindenden strategischen Reflexions-Besprechungen. Wie ein Navi gleichen sie kontinuierlich ab, ob wir noch auf dem Weg sind, und geben Orientierung – ob unser Handeln noch mit unseren selbstgesetzten Prinzipien oder unserem Anspruch übereinstimmt oder wir das eine oder andere nachjustieren sollten.

Eine Organisation ist wie ein Bindegewebe, in dem viele Individuen miteinander in vielen organisatorischen Abhängigkeiten und Arbeitsbeziehungen gleichzeitig stecken, die auf das eigene Arbeitsfeld Einfluss haben. Je präsenter wir das gesamte Gewebe im lebendigen Austausch vor Augen haben (z. B. durch Anwesenheit in einer Besprechung), desto leichter finden wir den Dreh- und Angelpunkt für einen nächsten passenden Impuls und sind in der Lage zu erkennen, welche Blockade an welcher Stelle sinnvoll gelöst werden sollte.