



Christina Barandun

ERSTE HILFE FÜR DIE KÜNSTLERSEELE

Stressbewältigung, Kommunikation und
Konfliktlösung im Kulturbetrieb. **Ein Ratgeber**

Barandun, *Erste Hilfe für die Künstlerseele*





Photo: © Bettina Fürst-Fastré

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)

Christina Barandun

ERSTE HILFE FÜR DIE
KÜNSTLERSEELE

Stressbewältigung, Kommunikation
und
Konfliktlösung im Kulturbetrieb

Ein Ratgeber



Alexander Verlag Berlin

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

ISBN 978-3-89581-558-4 (eBook)

Inhalt

Vorwort

Einleitung: Warum ertragen, wenn ich gestalten kann?

**Erste kleine Schritte zu einem Theater der Zukunft
Um was es mir geht**

Kapitel 1: Der Theaterbetrieb - viel Potenzial für Gesundheit

Das Dilemma des Künstlers

Die herausfordernde Arbeitsaufgabe des Künstlers

Mythos des leidenden Künstlers

Ist Kunstfreiheit wirklich grenzenlos?

Der tägliche Theaterwahnsinn

Arbeitsplatz und Arbeitsorganisation

Soziale Strukturen und Beziehungen

Gesundheitsschutz als Chance

Was ist Gesundheit?

Arbeitsschutz - dein Freund und Helfer

Wenn uns die Belastungen psychisch überfordern

Eine große Chance für Künstler

Mentaltraining für den Kunst-Leistungssport?

Geht nicht gibt's nicht!

Kapitel 2: Kraft der Selbstwirksamkeit

Raus aus der Opferrolle!

Der Frust aus künstlerischer Ohnmacht
Zwischen Sicherheit und künstlerischer
Wertschätzung

Haltung einnehmen: Was die Kampfkunstphilosophie uns lehren kann

Budo - die japanische Kampfkunstphilosophie
Ich habe es in der Hand, wie ich reagiere

Verantwortung für sich selbst übernehmen

Im Flow: Der optimale künstlerische Schaffenszustand

Aktiv gestalten

Die Kunst, das Richtige zu beeinflussen

Aus der Ohnmacht zur Selbstbestimmung mit
sinnvollen Zielen

Was ist »gute« Kunst?

Vom lähmenden Konkurrenzdenken zum lernenden
Weiterwachsen

Vertrauen schaffen

Intrinsische Motivation - das Pfund des Theaters

Motivation von innen: Ein unschätzbares Geschenk

Meine Quelle nähren

Unser eingebauter Veränderungsmotor

Kapitel 3: Unser Gehirn und sein kreatives Potenzial

Unser unbegrenztes Potenzial ausschöpfen

Nachhaltige Änderungen müssen ganzheitlich sein

Ein ewiger Austausch

Neuroplastizität: Wandelbarkeit ein Leben lang
Wenn Stress mein Potenzial verhindert
Das optimale Stressmaß für jede Aufgabe
Das eingebaute biologische Alarmprogramm
Auf die individuelle Bewertung kommt es an
Damit im Theater Neues entstehen kann

Kapitel 4: Methoden zur Stressbewältigung

Die Kunst der Achtsamkeit

Was ist Achtsamkeit?

Erholungsmethoden: Wie komme ich nach stressigen Situationen »runter«?

Wenn man unter Strom steht

Aktive Bewegung – Körperarbeit für die Kunst

Die Kunst der Pause

Passive Entspannungsmethoden

Aktive Entspannungsmethoden

Ruhe – der Anker im Alltag

Gesunde Ernährung

Mentaltraining: Wie bewerte ich die äußeren und inneren Reize?

Die Macht der Gedanken

Unseren inneren Kritiker kennenlernen – und umerziehen

Blick auf das Positive und gesunder Realismus

Das Gute im Theater sehen

Mut zum Scheitern, um zu wachsen – Zukunftsvisionen

Stärken sehen

Nachvollziehbare Ziele setzen

Akzeptanz und Mut

Nimm's nicht persönlich!

Lästern vermeiden

Sich gegenseitig stützen – Wertschätzung zeigen

Zukunftsplanung
Persönlicher Aberglaube
Statt Perfektionismus das Eigene entwickeln
Grenzen wahren und setzen
Mal nicht leiden? Die Lust am Flow entdecken
Humor pflegen

Reiz-Management: Wie reduziere ich von vorneherein stressauslösende Reize?

Stressfaktor Zeit
Wo ist die Zeit geblieben?
Ausmisten
Prioritäten setzen
Zeitfenster einrichten
Nein sagen und Grenzen setzen
Das soziale Netzwerk pflegen
Kleine Schritte

Lebenssinn statt Liebessehnsucht

Kapitel 5: Wertschätzende Kommunikation

Was ist Kommunikation?

Was kommt an?
Meine ich das, was ich sage? – Die richtige Wortwahl
Die große Bedeutung der Gefühlsebene
Ein Bewusstsein für »kommunikative Fehlbarkeit«
pflegen
Jede Sichtweise hat ihre Berechtigung
Das Selbstgespräch

Nonverbale Kommunikation

Bühnensprache ist Körpersprache
Kraft der Körpersprache

Grundtechniken verbaler Kommunikation

Die Kommunikationsbrücke: Die Sender-Seite

*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*

Die Kommunikationsbrücke: Die Empfänger-Seite
*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

Jedes Gefühl ist erst einmal richtig

Wer hat angefangen?

Toleranz wachsen lassen

Das Gute sehen *oder* Warum ist loben so schwer?

Verantwortung für das eigene Handeln übernehmen

Kommunikation als tägliche Herausforderung

Kapitel 6: Konfliktfähigkeit

Konflikte als Chance

Konflikte sind im Theater strukturell vorprogrammiert

Konflikte sind gut

Drei Schritte zur Konfliktbewältigung - Strategien der Selbststeuerung

1. Schritt: Ruhe bewahren

Stabiler Stand · Körperausrichtung und -haltung ·

Tempo verlangsamen · Bewusst ausatmen

2. Schritt: Verständnis für die Situation entwickeln

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

Das Wichtigste: Wertschätzung auf menschlicher Ebene · Geduld aufbringen für einen gemeinsamen Weg · Offen sein für Neues · Kreativität aktivieren · Wandel als Tagesgeschäft anerkennen

Eine Frage der inneren Haltung

Den eigenen Maßstab setzen

Positive, lösungsorientierte Grundeinstellung

Klugheit walten lassen

Ein ewiger Prozess - Geduld und Gelassenheit

Kapitel 7: Meisterschaft des Selbst

Das künstlerische Talent schmieden

Die japanische Tradition der Künste und des Kunsthandwerks

Jenseits des Sichtbaren und der Perfektion - *yugen* und *wabisabi*

Die Kunst-Wege

Kunst als Handwerk

Übung als Geisteshaltung

Rituale als Formen der Vertiefung

Der »gelöste« Künstler - ein Wegbereiter

Die Kunst des Loslassens

Danksagung

Literatur und Quellen

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,¹ ist 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.

¹ Im April 2018 wurde der Antrag zur Nominierung der »Deutschen Theater- und Orchesterlandschaft« als Immaterielles Kulturerbe bei der 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/>)

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

Talentierte junge Künstlerinnen und Künstler¹, 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 »Augen 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. 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.² Unsere gemeinsamen langfristigen Ziele im 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

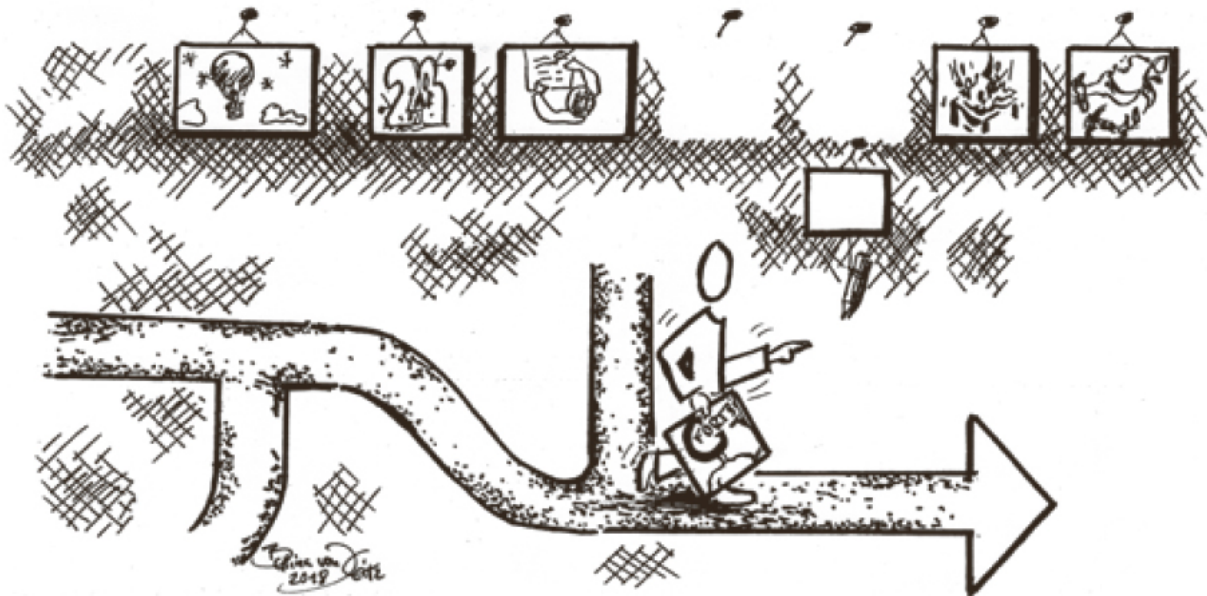
neue Haltung zu Ihrer Arbeit finden können. Es geht darum, der künstlerischen Gestaltungskraft in uns einen geschützten Raum zu geben; einen Raum, in dem wir von unseren Ängsten, Eitelkeiten, Unsicherheiten, unserer Konfliktscheu oder Streitlust und sonstigen Schwierigkeiten im Umgang mit anderen lassen 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-) 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 vorangegangenen 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.



Wege zur Zufriedenheit

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 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!

- ¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden meist die männliche Form verwendet, es ist jedoch immer die weibliche Form mitgemeint. (Anm. d. Red.)
- ² »Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig 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.

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, feinfühligem Arbeitsaufgabe und den oft zermürbenden Rahmenbedingungen. Wie die Abbildung zeigt, müsste der feinfühligem Künstler gleichzeitig ein »dickes Fell« haben; im Grunde also künstlerisch sensibel und gleichzeitig menschlich stark sein. Dass das funktioniert, ist