

Das Theater als Transformationsraum

Zum Projekt »Reset, Respekt und Kollaboration« (2023–2024)
des Theaters Lindenhof, Melchingen

Ein Projektbericht von
Dr. Davide Brocchi, Köln



Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	3
2. Erkenntnisse aus 2023: Impulse für die Organisationsentwicklung.....	4
2.1 Kollektive Identität und gemeinsame Geschichte	5
2.2 Geschlechterdynamiken im Theaterbetrieb.....	6
2.3 Formelle Hierarchien und informelle Netzwerke.....	7
2.4 Generationswechsel.....	8
3. Transformationsprozess im Jahr 2024.....	9
3.1 Die Themen	9
3.2 Geplante Maßnahmen	10
4. Auswertung der Maßnahmen	11
4.1 Einzelgespräche aus dem Jahr 2023	11
4.2 Beratungsrunde (Mai 2024 I Theater Lindenhof)	13
4.3 Vertiefende Mitarbeiterbefragung.....	14
4.4 Juli-Workshop in der Sonnenmatte	17
4.5 Dezember-Workshop im Theater Lindenhof	23
5. Zwischenbilanz des Transformationsprozesses	30
5.1 Eine Frage des Gesellschafts- und Menschenbildes	31
5.2 Formen der Krisenresilienz	32
Literatur	36
Zum Autor	37

1. Einführung

Wie kann ein friedliches Zusammenleben in der Vielfalt auf einem begrenzten Planeten gelingen? Das ist die zentrale Frage des 21. Jahrhunderts. Sie stellt sich auf allen Ebenen der Gesellschaft: international, national oder selbst in der Nachbarschaft. Da jedes Theater eine Gesellschaft im Kleinen darstellt, kann „Weltinnenpolitik“ (Weizsäcker 1981) auch hier gelernt werden.

Wie soziale Akteure mit einer Situation oder einem Problem umgehen, wie sie eine gemeinsame Ressource behandeln, hängt von ihrer Beziehung zueinander ab. So macht es einen großen Unterschied im Umgang mit der Umwelt, ob ein Homo oeconomicus oder ein Homo solidaricus am Werk ist; ob Misstrauen oder Vertrauen herrscht; ob man sich auf Augenhöhe begegnet oder nicht. Eine nicht nachhaltige Entwicklung ist meist ein Symptom gestörter Beziehungen. Folglich beginnt Nachhaltigkeit mit einer Veränderung der sozialen Beziehungen. Hier können wir lokal ansetzen: in der eigenen Region, Stadt oder Nachbarschaft – oder eben im Theater. Kunst- und Kultureinrichtungen sind ideale Reallabore, um Zusammenleben in Vielfalt und Transformation zu lernen und zu erproben. Gerade ihre ausgeprägte Kreativität ermöglicht es der Gesellschaft, neue Antworten auf ihre Fragen zu finden und praktisch zu testen.

Nachhaltigkeit erfordert mehr Gemeinwesen als Privatwesen. Die Stärkung der sozialen Kohäsion ist das zentrale Ziel des dreijährigen Projekts *Reset, Respekt und Kollaboration*. Es begann am 1. März 2022 am Theater Lindenhof¹ und wurde vom Land Baden-Württemberg gefördert. Das Theater wurde 1981 in Melchingen auf der Schwäbischen Alb gegründet. Damals kaufte eine Gruppe theaterbegeisterter junger Menschen das Gasthaus Lindenhof und verwirklichte darin ihren Traum vom eigenen Theater. Im Laufe der Jahre wurde der Lindenhof immer erfolgreicher. Doch Wachstum und zunehmende Professionalisierung führten zu einer Schwächung des inneren Zusammenhalts. Die Ausdifferenzierung der Strukturen und die Ökonomisierung des Betriebs beeinträchtigen häufig die soziale Kohäsion – eine Erfahrung, die auch die Gesellschaft im Zuge der neoliberalen Globalisierung gemacht hat (Nachtwey 2017). Sowohl in der Gesellschaft als auch in Theatern treten jene Spannungsfelder zutage, die Transformationsprozesse prägen – etwa zwischen ökonomischem Kapital (Geld), Sozialkapital (Zusammenhalt) und Kulturkapital (Kreativität und Vielfalt).

Wer gesellschaftliche Transformationsprozesse durch solche Spannungsfelder steuern möchte, muss zunächst im Kleinen lernen, wie dies gelingen kann. So versteht sich das Theater Lindenhof als ein „permanentes Transformationsprojekt“, denn „wir waren von Anfang an

¹ Website: <https://www.theater-lindenhof.de/>

immer Veränderungen ausgesetzt“, erklärt Intendant Stefan Hallmayer.² Wie kann also soziale Kohäsion in einem gesellschaftlichen Kontext gestärkt werden, in dem soziale Ungleichheit und Wettbewerb zugenommen haben? Es gibt keinen Königsweg in die Transformation, da sich jeder Ort durch eine *Eigenart* auszeichnet. In unserer Gesellschaft dominiert jedoch das Entwicklungsparadigma der Modernisierung, das sich an standardisierten Modellen orientiert und die Singularität von Menschen und Orten eher als Hindernis betrachtet. Demgegenüber ist eine Transformation dann nachhaltig, wenn sie der Eigenart gerecht wird und diese als Ressource begreift. Der erste Schritt besteht daher nicht in der Planung von Strategien und Maßnahmen, sondern in der Exploration, um die spezifischen Gegebenheiten des Ortes zu verstehen. So begann auch das Projekt *Reset, Respekt und Kollaboration* im Jahr 2023. Dr. Davide Brocchi, ein Sozialwissenschaftler und systemischer Supervisor aus Köln, kam zum Theater Lindenhof, um den Transformationsprozess als *Facilitator* zu begleiten. Er brachte keine vorgefertigten Konzepte mit, sondern näherte sich dem Theater zunächst wie ein „Alien“, der auf einem neuen „Planeten“ landet und erst verstehen muss, wie dieser tickt. Um sich zu orientieren, war er auf das Wissen seiner „Bewohner:innen“ angewiesen, denn wer an einem Ort lebt und arbeitet, ist der eigentliche Experte für die lokale Eigenart. So führte Brocchi 23 Einzelgespräche mit Theatermitarbeiter:innen – und erhielt dabei jeweils eine andere Perspektive auf den gemeinsamen „Planeten“.

Der Verlauf des Transformationsprozesses im Theater Lindenhof im Jahr 2023 wurde im darauffolgenden Jahr in einem Projektbericht dokumentiert. Die zentralen Aspekte und Erkenntnisse daraus werden im nächsten Abschnitt zusammengefasst. Anfang 2024 äußerte die Belegschaft des Theaters Lindenhof den Wunsch, die Zusammenarbeit mit Davide Brocchi fortzusetzen, da zentrale Themen und Fragen, die sich im Prozess herauskristallisiert hatten, eine vertiefende Auseinandersetzung erforderten. Der vorliegende Projektbericht fasst zusammen, wie der Transformationsprozess 2024 verlief und welche Ergebnisse und Erkenntnisse daraus hervorgingen.

2. Erkenntnisse aus 2023: Impulse für die Organisationsentwicklung

Da das Projektjahr 2023 die Grundlage für das folgende Jahr schuf, ist es sinnvoll, die zentralen Erfahrungen und Erkenntnisse zusammenzufassen. Zunächst zeigte sich, dass soziale Kohäsion eine geteilte Identität voraussetzt – also eine gemeinsame Erzählung der eigenen Geschichte.

² Stefan Hallmayer (2023): *Wozu das ganze Theater?* Interview von Karin Kontny. In: *a tempo*, 287, 7.

Im Theater Lindenhof blickte die ältere Generation auf prägende Erfahrungen zurück, während dieses Wissen für neue Mitarbeitende häufig fragmentarisch oder schwer zugänglich war. Daher stand der Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen im Mittelpunkt des ersten Programmpunkts des zweitägigen Workshops am 17. und 18. Oktober 2023 im Feriendorf Sonnenmatte in Sonnenbühl-Erpfingen.

2.1 Kollektive Identität und gemeinsame Geschichte

Die Geschichte des Theaters Lindenhof – vom „Rebellentheater“ zur bundesweit ausgezeichneten Bühne – ist bemerkenswert. Gleichzeitig unterscheidet sich diese Entwicklung nicht wesentlich von der vieler soziokultureller Zentren, die in Deutschland im selben Zeitraum entstanden: Aus ehemals besetzten Fabriken wurden später erfolgreiche Veranstaltungsunternehmen. Diese Institutionalisierung und Professionalisierung ermöglichte es den ehemaligen „Rebellen“, sich finanziell und sozial abzusichern und ihre Berufung in einen Beruf zu überführen. Bis heute besteht im Theater Lindenhof ein gewisser Stolz darüber, nicht nur von der eigenen Leidenschaft leben zu können, sondern auch zu den größten Arbeitgebern der ländlichen Gemeinde zu gehören. Doch dieser Wandel beeinflusste auch den Charakter der Kunst und die sozialen Beziehungen: Während in der Gründungsphase alle Aufgaben gemeinschaftlich übernommen wurden, führte die Arbeitsteilung zwischen Schauspiel, Verwaltung und Technik zu künstlichen Kommunikationsbarrieren. Hinzu kam die „Entpersonalisierung“ (vgl. Weber 1985, S. 128) der Organisation infolge der Professionalisierung – beides Faktoren, die die soziale Kohäsion schwächten.

Diese Entwicklung wurde durch die gesellschaftlichen Veränderungen seit den 1990er Jahren verstärkt, die tiefe Spuren in Kunst und Kultur hinterließen. Im Zuge der neoliberalen Globalisierung waren auch künstlerische Einrichtungen gezwungen, stärker ökonomisch zu agieren. Das gilt bis heute: Trotz nominell gestiegener Budgets reichen die inflationsbereinigten Mittel vieler Theater häufig nicht aus, um die steigenden Kosten zu decken. Die Konsequenz: Sie müssen mehr produzieren, um Einnahmen zu generieren, während prekäre Arbeitsverhältnisse zunehmen – insbesondere an kleineren Bühnen (Schmidt 2018). Die Corona-Krise verschärfte das Problem, da ein Teil des Publikums ausblieb und bis heute nicht vollständig zurückgekehrt ist. Gleichzeitig stehen viele Kommunen unter Sparzwang, was Kunst- und Kultureinrichtungen vor zusätzliche Herausforderungen stellt. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Ist Kunst noch Selbstzweck – oder inzwischen lediglich Mittel zum Zweck? Ein Mitglied des Lindenhof-Ensembles formulierte diese Ambivalenz 2023 treffend: „Sichtbarkeit ist in den darstellenden Künsten ein großes Thema, und die künstlerische Abteilung hat nun mal die Aufgabe, sichtbar zu sein und das Theater auf der Bühne zu repräsentieren. Das ist aber viel mehr Job als Erfüllung des eigenen Geltungsbedürfnisses. Die

Kunst dabei ist es, dies als persönliches Geltungsbedürfnis und zugleich lustvoll aussehen zu lassen.“

Auch auf dem Kunst- und Kulturmarkt hat die Konkurrenz um Publikum, „Kunden“, Partner und finanzielle Mittel zugenommen. Gleichzeitig gewinnen finanzielle Aspekte und Buchhaltung bei internen Entscheidungen zunehmend an Gewicht. Je knapper die Ressourcen, desto geringer sind Beweglichkeit und Handlungsspielräume. Solche Situationen sind nicht neu: Bereits während der Finanzkrise 2007–2010 zeigte sich, dass Geld zwar eine zentrale, aber nicht die einzige „Währung“ ist. In Barcelona verloren viele Menschen ihre Arbeit. Um zu überleben, entwickelten sie eine eigene Ökonomie des Tauschens und Teilens – nicht nur von Werkzeugen, sondern auch von Solidarität. In Wuppertal wiederum war die Stadt so stark verschuldet, dass die Verwaltung die Probleme in den Quartieren nicht mehr bewältigen konnte. In dieser entstandenen Lücke bildeten sich bürgerschaftliche Initiativen wie „Aufbruch am Arrenberg“ und „Utopiastadt“ (Brocchi 2019), die die Quartiersentwicklung eigeninitiativ übernahmen. Entscheidend bei all diesen Beispielen war eines: eine Atmosphäre des Vertrauens, die Kooperation und die Möglichkeit kollektiver Selbstorganisation. So wie die Ökonomisierung der Gesellschaft das soziale und kulturelle Kapital schwächen kann, lässt sich ein Rückgang des ökonomischen Kapitals durch soziales und kulturelles Kapital kompensieren. Davon zeugt die Geschichte des Theaters Lindenhof: Dass diese selbstgegründete Institution seit 45 Jahren besteht – und zahlreiche Krisen überstanden hat –, verdankt sie „Währungen“ wie Leidenschaft, Vertrauen, Zusammenhalt und Kreativität. Es gilt nun, diese soziale Energie und die transformative Kompetenz des Theaters für seine Zukunft zu aktivieren und nutzbar zu machen.

2.2 Geschlechterdynamiken im Theaterbetrieb

Die deutsche Theaterlandschaft ist nach wie vor von männlichen Strukturen geprägt – sei es in Spielplangestaltung, Ensemblebesetzung oder Führungsebenen. Einer Studie zufolge (Schmidt 2019) waren in den 2010er Jahren nur 24 % der Intendanzen mit Frauen besetzt. Auch am Theater Lindenhof waren Frauen lange in der Minderheit.

Organisationspsychologisch betrachtet entsteht nachhaltige Stärke erst durch die synergetische Verbindung zielorientierter (traditionell als „männlich“ geltender) und kommunikationsorientierter (oft als „weiblich“ wahrgenommener) Qualitäten. Eine einseitig maskulin geprägte Kultur kann die soziale Kohäsion beeinträchtigen, wie sich daran zeigt, dass stark zielfixierte Führungskräfte häufig ihr Team verlieren. Dieses Phänomen beschränkt sich nicht auf Theater, sondern spiegelt gesellschaftliche Entwicklungen wider, in denen Leistungsdruck ebenfalls den sozialen Zusammenhalt erodieren lässt.

Es gilt zu betonen, dass „männlich“ und „weiblich“ nicht zwangsläufig an biologische Geschlechter gebunden sind. So können sich auch Frauen Männlichkeit aneignen und zielorientierte Führungsstile verkörpern. Genauso gibt es weibliche Männer mit einer ausgeprägten Sensibilität für Kommunikation. So verkörpert die derzeitige männliche Doppelspitze des Theaters Lindenhof – Intendant Stefan Hallmayer und kaufmännischer Leiter Christian Burmeister-van Dülmen – „weiblichere“ Führungsqualitäten im Vergleich zu vielen anderen Theatern: flache Hierarchien, intensiver Dialog und partizipative Entscheidungsprozesse, wie ihr Engagement für das Projekt *Reset, Respekt und Kollaboration* demonstriert.

Beim Oktober-Workshop im Jahr 2023 wurde die Weiterentwicklung des Theaters Lindenhof erst einmal getrennt aus Sicht von Männern und Frauen betrachtet. Wie würde das Theater Lindenhof aussehen, wenn es stärker von Frauen geprägt würde? Eine dritte Gruppe stand für die Diversität jenseits der Bipolarität der Geschlechter – und beschäftigte sich mit dem Lindenhof als „Spielwiese für Alternativen“.

2.3 Formelle Hierarchien und informelle Netzwerke

Während männlich konnotierte Eigenschaften formelle Führungspositionen prägen, treten weiblich assoziierte Qualitäten stärker in den informellen Netzwerken zutage, die soziale Kohäsion fördern (Hofstede und Hofstede 2009). Eine interne Umfrage am Theater Lindenhof im September 2023 offenbarte: Die drei Kernabteilungen (Schauspiel, Technik, Verwaltung) agieren weitgehend getrennt – die Kommunikation erfolgt überwiegend abteilungsintern. Umso wichtiger für die Agilität und Resilienz des Theaters sind die informellen Querverbindungen zwischen diesen „Silos“. Neun als „interne Brückenbauer:innen“ identifizierte Personen treiben den abteilungsübergreifenden Austausch voran, primär auf informeller Ebene. Diese informellen Kräfte sind vermutlich besonders in Krisensituationen wichtig, wenn es darum geht, latente Ressourcen zu mobilisieren und Selbstorganisation zu ermöglichen.

Als Kristallisationspunkt dieser inneren sozialen Energie fungierte das kreative „Weihnachts-Konvivium“, das im Dezember 2023 im Rahmen des Projektes stattfand. In einem bemerkenswerten Rollentausch übernahmen zwei Schauspielerinnen die federführende Programmkoordination, während die administrativ Verantwortlichen in eine begleitende Funktion wechselten. Die Erfolgsformel dieser Zeremonie war eine organisch gewachsene Zusammenarbeit jenseits formaler Strukturen – ein Geflecht spontaner Kooperationen, in dem sich die sonst getrennten Abteilungen fruchtbar durchmischten.

Technischer Leiter Philipp Knöpfler verkörpert den paradoxen Fall eines formellen Brückenbauers: zentral für den Betrieb, zugleich überlastungsgefährdet. In diesem Fall trägt

eine einzelne Person die Verantwortung für die technische Planung und die Abstimmungen nach innen und außen – und muss häufig zusätzlich Lücken im eigenen Team schließen. Hinzu kommen Aufgaben wie Teambindung sowie gelegentlich die Vermittlung bei internen Konflikten. Doch stellt sich die Frage, ob eine Person in einer solchen Schlüsselposition überhaupt Urlaub nehmen oder krankheitsbedingt ausfallen kann. Da ein reibungsloser Betrieb Priorität hat, gerät bei einer überlasteten Teamleitung die interne Kommunikation häufig ins Hintertreffen. Werden Konflikte und Frustrationen im Team nicht aufgefangen, stauen sie sich mit der Zeit an und beeinträchtigen den gesamten Betrieb. Genau dies ist in den vergangenen Jahren vermutlich mehrfach vorgekommen. Daher lautet die Handlungsempfehlung: Für jede systemrelevante Position sollte eine Stellvertretung vorgesehen sein. Jedes Team benötigt neben operativer Führung eine kommunikationsorientierte Koordination, die die Bedürfnisse des Teams wahrnimmt, aufgreift und angemessen vertritt.

Kunsteinrichtungen wie das Theater Lindenhof, die im alternativen Milieu entstanden, pflegen ein ambivalentes Verhältnis zu Hierarchien. Einerseits werden aus Überzeugung flache Strukturen angestrebt, andererseits bestehen Führungspositionen und Machtgefälle fort. Die Belegschaft fordert mehr Mitsprache und eine gerechtere Verantwortungsteilung – etwa durch eine veränderte Moderation von Mitarbeitersitzungen. Doch zugleich übernimmt das Kollektiv diese Verantwortung nicht immer, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Scheitern Alternativen, setzt sich die Routine durch – und die Leitung greift erneut ein. Hierarchien können die Organisation entlasten, indem sie Probleme lösen und am Ende Lücken schließen, wenn alle anderen Optionen versagen. Für die Belegschaft kann es daher vorteilhaft sein, Verantwortung zu delegieren, statt sie selbst zu übernehmen. Solche Widersprüche, die sich durch die gesamte Gesellschaft ziehen, führen regelmäßig zu Missverständnissen und Konflikten. Auch am Theater Lindenhof zeigt sich diese Spannung zwischen idealistischen Ansprüchen und gelebter Praxis – der Habitus entspricht nicht immer der Botschaft. Umso wichtiger sind Räume für kritische Selbstreflexion und kollektives Lernen.

2.4 Generationswechsel

Nun steht das Theater vor einer Zäsur. In den nächsten Jahren verabschieden sich die Gründer:innen und die Aufbauer:innen – und mit ihnen vermutlich ein ebenso alterndes Stammpublikum. Der dreifache Umbruch (Leitung, Ensemble, Publikum) wirft eine Frage auf: Wer trägt nun das Erbe weiter? Wie können sich Tradition und Innovation gegenseitig befruchten?

Dieser Wandel stellt zugleich eine Herausforderung und eine Chance dar. Zu seiner Bewältigung ist die Aktivierung innerer Ressourcen entscheidend. Diversität, soziale Kohäsion und Kreativität können das Theater Lindenhof besonders agil machen. Trotz unterschiedlicher

Biografien und Persönlichkeiten teilen die Mitarbeiter:innen eine ähnliche Haltung, gemeinsame Werte und eine starke Identifikation mit dem Theater. Im Lindenhof besteht eine ausgeprägte Lernkultur, die sich durch die Bereitschaft zur Selbstreflexion und zur Offenheit gegenüber Neuem (einschließlich sozialer Experimente) auszeichnet.

3. Transformationsprozess im Jahr 2024

Mit selbstbestimmten Prozessen identifizieren sich Menschen in der Regel stärker als mit fremdbestimmten. Daher wurde in einer Mitarbeitersitzung im Januar 2024 über die Fortsetzung des Projekts *Reset, Respekt und Kollaboration* abgestimmt. Dabei entstand der Wunsch, sich intensiver mit offenen Fragen und Themen aus dem Vorjahr auseinanderzusetzen.

3.1 Die Themen

Folgende Themen wurden von der Belegschaft genannt:

- *Etablierung einer „Dritten Stimme“.* Mitarbeitersitzungen und -forum hatten sich in ihrer bisherigen Form nicht als effektiv erwiesen. Was die Mitarbeiter:innen wirklich beschäftigt, wurde dabei nicht immer ausgesprochen. Zudem stellte sich die Frage, wie die Belegschaft als „Dritte Stimme“ in einer erweiterten Theaterleitung³ verankert werden könnte.
- *Defizite in der abteilungsübergreifenden Kommunikation.* Sowohl die Kommunikation als auch die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen waren verbesserungsfähig. Zu klären war, ob die Defizite nur auf der Sachebene lagen oder auch die Beziehungsebene betrafen.
- *Stimmungslage in der Technikabteilung.* Im Vergleich zu anderen Abteilungen ist diese besonders hoch belastet. Unabhängig davon, ob die Belastung subjektiv empfunden oder objektiv gegeben war, wirkte sie sich negativ auf die allgemeine Stimmung aus.
- *Generationenwechsel.* Der bevorstehende Wechsel der Intendanz sorgte für Unsicherheiten. Es bestand der Wunsch nach einer gemeinsamen Vorstellung über die Weiterentwicklung des Theaters.

³ Die jetzige Theaterleitung besteht aus einem Intendanten und einem kaufmännischen Geschäftsführer. Die „dritte Stimme“ neben ihnen ist also jene der Belegschaft.

- *Nachhaltige Wirkung.* Ein Teil der Belegschaft hatte den Eindruck, dass die positiven Effekte aus Workshops und Aktionen mit Davide Brocchi rasch verpufften, sobald der „normale“ Alltag wieder einkehrte.

3.2 Geplante Maßnahmen

Um die genannten Themen zu bearbeiten, entwickelte der Prozessbegleiter Davide Brocchi ein mehrstufiges Vorgehen:

- *Auswertung der Einzelgespräche im Jahr 2023* (im Zeitraum: Februar-April 2024). Die entsprechenden Tonaufnahmen stammen aus der Explorationsphase sowie aus der ko-kreativen Phase (Weihnachts-Konvivialium).
- *Workshop im kleinen Beratungskreis* (Termin: 17. Mai 2024 | Ort: Theater Lindenhof). Ziel: Priorisierung der Kernthemen und Planung einer neuen Befragung. Teilnehmer:innen: Geschäftsführung und „interne Brückenbauer:innen“ (benannt in der Befragung vom September 2023).
- *Vertiefende Mitarbeiterbefragung* (Zeitraum: Juni 2024). Entwicklung eines Fragebogens basierend auf den Ergebnissen des Beratungskreisworkshops. Durchführung und Auswertung der Befragung.
- *Zweitägiger Partizipationsworkshop* (Termin: 8.–9. Juli 2024 | Ort: Feriendorf Sonnenmatte in Sonnenbühl-Erpfingen). Ziel: Bildung von Arbeitsgruppen, die jeweils Lösungsansätze und Strategien für ein selbstgewähltes Thema entwickeln.
- *Abschlussworkshop* (Termin: 17.–18. Dezember 2024 | Ort: Theater Lindenhof). Ziel: Bearbeitung der letzten wichtigen Anliegen in der Gesamtbelegschaft.

Durch diese strukturierte, partizipative Herangehensweise sollte eine langfristige Kultur der Kollaboration etabliert werden. Die genannten Maßnahmen werden nun im Einzelnen vertieft dargestellt.

4. Auswertung der Maßnahmen

4.1 Einzelgespräche aus dem Jahr 2023

4.1.1 Stimmungsbild am Prozessbeginn (September 2023)

In der explorativen Phase des Prozesses wurden 17 Einzelgespräche geführt. Davon konnten 13 erst im Mai 2024 transkribiert und analysiert werden. Dadurch ergaben sich weitere Erkenntnisse über die Sicht der Mitarbeiter:innen zu Prozessbeginn. Die wichtigsten davon sind:

- *Persönliche Wahrnehmung des Theaters.* Diese Kunsteinrichtung ist „ein Wunder“, so ein Mitarbeiter. „Das Theater Lindenhof ist halt Chaos ... Viel durcheinander und jeder organisiert halt auch ... Und am Ende klappt es irgendwie doch. Faszinierend, dass es am Ende doch immer klappt!“
- *Persönliche Identifikation und Motivation.* Die meisten Mitarbeiter:innen empfinden eine tiefe persönliche Verbindung zu ihrem Theater. „Auf jeden Fall ist das Theater eine Berufung. Wenn man in den Künsten arbeitet, ist das eigentlich immer von einem inneren Feuer und einer Lust geprägt.“ Für einen „Job“ in diesem Theater sind die meisten Mitarbeiter:innen dankbar. Allerdings macht es für die Identifikation einen Unterschied, ob man vollzeitbeschäftigt ist oder nur in Teilzeit arbeitet; ob der Lindenhof eine berufliche Zwischenstation (z. B. während der Ausbildung) darstellt oder eine dauerhafte Perspektive bietet.
- *Arbeitsklima und Hierarchien.* Das Arbeitsklima wurde als „familiär“ beschrieben, jedoch gab es auch Spannungen und Kommunikationsprobleme. Die individuellen Perspektiven verteilten sich zwischen zwei Polen: (a) „Hier habe ich keine Hemmungen, etwas zu sagen“; (b) „Ich vermisse, dass Konflikte offen ausgetragen werden. Es gibt Leute, die Auseinandersetzungen aus dem Weg gehen.“ In Bezug auf Wertschätzung waren Verbesserungen erwünscht: „Es ist nicht so, dass jeden Tag die Schauspieler kommen, dich umarmen und dir sagen ‚Du hast es gut gemacht!‘“ „Ich habe das Gefühl, dass die Wertschätzung für meine Arbeit nicht unbedingt hoch ist, aber man bemüht sich.“
- *Verhältnis zwischen den Geschlechtern.* Zur Sprache kamen die Rolle der Frauen und die männliche Dominanz im Theater. „Als Frau hatte ich wenige weibliche Vorbilder hier im Theater. Keine Frau, die mich an der Hand genommen und gesagt hat: ‚Hier geht es lang, ich bin für dich da.‘“ „Hier ist es schon sehr

männerdominiert. In der Filmszene redet man immer wieder über den weiblichen Blick. Den sollte man hier einfach mal ausprobieren.“

- *Herausforderungen und Generationswechsel.* Es gab Bedenken hinsichtlich der Zukunft des Theaters, insbesondere im Hinblick auf den Generationenwechsel und die Notwendigkeit, jüngerer Publikum zu gewinnen: „Die Zuschauerzahlen gehen zurück. Die Zuschauer sind an die einzelnen Personen gebunden, die das Theater geprägt haben.“ „Unser Kernensemble ist schon lange dabei und die fünf bis sechs Personen, die das Theater mitaufgebaut haben, sind jetzt alle über 60.“
- *Wechsel in der Leitung.* Hier fehlt es an Transparenz: „Wir wissen, dass Stefan [Hallmayer] geht. Es wird in der Presse darüber gesprochen, intern jedoch überhaupt nicht.“ „Wie können wir einen Übergang gestalten, der auch erfolgreich ist? Die junge Generation kann allein nicht so ein erfolgreiches Haus übernehmen.“
- *Nachhaltigkeit und Umweltbewusstsein.* Das Thema Nachhaltigkeit wird im Theater Lindenhof als wichtig erachtet und es gibt eine funktionierende AG dazu. Gleichzeitig sind Mobilität und Transport ein Minus in diesem Bereich, denn die meisten Mitarbeiter:innen und Besucher:innen müssen mit dem Auto zum Theater fahren.

4.1.2 Zwischenstand im Prozess (Dezember 2023)

Im Dezember 2023 wurden während der Vorbereitungen des weihnachtlichen „Konviviums“ acht Einzelgespräche mit ebenso vielen Mitarbeiter:innen geführt und aufgezeichnet. Durch deren Transkription und Analyse konnte die Wirkung des Prozesses evaluiert werden. Die zentralen Erkenntnisse:

- *Rollenwechsel und neue Aufgaben.* Einige Mitarbeiter:innen haben im Rahmen des Projektes *Reset, Respekt und Kollaboration* neue Rollen und Aufgaben übernommen, was zu Unsicherheiten, aber auch zu neuen Erkenntnissen führte. „Ich vertrete in diesem Projekt gerade das Künstlerische Betriebsbüro (KBB). Ich bin ungewollt in diese Rolle geraten. Zwar fühle ich mich in den Aufgaben – Koordination, Organisation – sehr unsicher, erfahre aber trotzdem Bestätigung.“ „Für mich war es befreiend zu erkennen, dass manche Erwartungen gar nicht an mich gestellt werden. Oft setzt man sich selbst unnötig unter Druck.“
- *Verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit.* Der Prozess führte zu einem offeneren und respektvolleren Umgang. „Ich verfolge die Idee des Gemeinsamen – die Vorstellung, dass wir Theater kollektiv gestalten, fast wie eine Kommune.“ „Es ist ein Raum entstanden, in dem Kommunikation leichter fällt.“ „Tatsächlich hat sich etwas verändert. Ich habe Kolleg:innen besser kennengelernt, mit denen ich sonst wenig zu tun hatte.“

- *Persönliches Wachstum.* Der Prozess regte viele Mitarbeiter:innen zur Reflexion an, was sich positiv auf ihre Arbeit auswirkte. „Sogar die Leitung zeigte beim Oktober-Workshop engagiertes Interesse – sie machten sich zahlreiche Notizen.“ „Von [einer Kollegin] lernte ich, in Konflikten standhaft zu bleiben statt nachzugeben.“
- *Gestiegene Wertschätzung.* Das Arbeitsklima profitierte von mehr gegenseitiger Anerkennung. „Wichtig wäre, weniger ego-zentriert zu arbeiten und Kolleg:innen mehr Aufmerksamkeit zu schenken.“ „Mein Hauptanliegen war immer Wertschätzung. Die Atmosphäre ist besser, aber die Fortschritte müssen sich im Alltag noch bewähren.“
- *Integration als Herausforderung.* Es gibt weiterhin Herausforderungen bei der Integration und Inklusion aller Mitarbeiter:innen, insbesondere der Aushilfen und der externen Kräfte. „Es sind viele Menschen, die mitwirken und in der Sonnenmatte nicht dabei waren. Sie repräsentieren uns teilweise nach außen, auch Regisseure und Dramaturgen. Deshalb wären ihre Anerkennung und Einbeziehung sehr wichtig“.
- *Nachhaltigkeitsdilemma.* Trotz Fortschritten bestehen praktische Hürden. „Ich habe die PET-Flaschen im Betrieb abgeschafft [...] Nachhaltigkeit bedeutet manchmal Komfortverzicht.“ „Das Hauptproblem bleibt das Publikum: Der letzte Bus fährt um 19 Uhr. Wie in anderen Theatern verursachen Besucher:innen 60–80 % der Emissionen.“
- *Zukunftsgestaltung.* Die strukturelle Weiterentwicklung bedarf kontinuierlicher Arbeit.

4.2 Beratungsrunde (Mai 2024 | Theater Lindenhof)

Dazu wurden insgesamt elf Personen eingeladen: Jakob Gold, Philipp Knöpfler (Technik), Linda Schlepps, Carola Schwelien, Franz Xaver Ott, Luca Zahn (Schauspiel), Simone Haug, Gerd Plankenhorn, Friederike van Dülmen (Verwaltung), Christian Burmeister-van Dülmen und Stefan Hallmayer (Leitung). Dies entspricht dem Kreis der informellen „internen Brückenbauer:innen“ plus Leitung. Außer Philipp Knöpfler konnten alle Personen an der Beratungsrunde teilnehmen. Durch kollegiale Beratung wurde der nächste zweitägige Workshop im Juli gemeinsam vorbereitet. Er sollte an den erfolgreichen Workshop im Oktober 2023 in der Sonnenmatte anknüpfen.

In der gemeinsamen Reflexion wurde betrachtet, was sich nach dem gemeinsamen Veränderungsprozess 2023 verändert hatte – und was nicht. Waren in der Zwischenzeit wichtige Ereignisse eingetreten? Was beschäftigt die Menschen im Theater aktuell? Was sind

ihre dringendsten Themen? Um den Austausch anzuregen, bat Davide Brocchi die Anwesenden, das Theater aus der Perspektive eines „Aliens“ zu betrachten. Denn – so Brocchi – „der 'Alien' ist nicht nur irgendwo da draußen, sondern lebt auch in unserer Mitte. Der Alien ist zum Beispiel das Ungesagte in jedem von uns. Es gibt auch eine 'innere Peripherie' im Theater, die auf das Zentrum blickt.“

Abschließend entschied die Runde, dass am Prozess 2024 weiterhin ausschließlich die festangestellte Belegschaft (25 Personen) teilnehmen sollte.

4.3 Vertiefende Mitarbeiterbefragung

Brocchi konzipierte einen Fragebogen, der in fünf Themenblöcke gegliedert wurde:

- 1) Wertschätzung
- 2) Innere Verhältnisse (Motivation, Arbeitsbelastung ...)
- 3) Qualität und Weiterentwicklung des Theaters
- 4) Bewertung des Projekts Reset, Respekt und Kollaboration
- 5) Persönliche Angaben (Abteilungszugehörigkeit, seit wann im Theater ...)

Insgesamt 22 Mitarbeiter:innen füllten den Fragebogen anonym aus, wovon 19 auch Angaben zur Person machten: 8 Frauen und 11 Männer. Davon gehörten 9 zur älteren Generation (seit über zehn Jahren im Theater) und 10 zur jüngeren Generation (später hinzugekommen). Die Abteilungen waren unter den Befragten gleichmäßig vertreten.

Der Fragebogen enthielt meist Aussagen, die auf einer Skala von 1 („stimme voll und ganz zu“) bis 5 („stimme überhaupt nicht zu“) zu bewerten waren. Die Ergebnisauswertung im Juni 2024 ergab folgende Momentaufnahme:

4.3.1 Wertschätzung

„Fühlst du dich in deiner Arbeit durch andere Mitarbeiter:innen wertgeschätzt?“ Die Technikabteilung verzeichnete mit 72,7 % die höchste Zustimmungsrate, gefolgt von: Verwaltung (57,1 %), Leitung (50 %) und Schauspiel (36,4 %). Bei der gegenseitigen Wertschätzung innerhalb derselben Abteilung lagen Verwaltung (Mittelwert: 1,6) und Technik (1,8) vorn, während das Schauspiel (2,3) den niedrigsten Wert aufwies. Auffällig: Der ausgeprägte Zusammenhalt in der Technik stand in umgekehrtem Verhältnis zum empfundenen Mangel an Wertschätzung durch andere Abteilungen.

4.3.2 Innere Verhältnisse

Motivation

77,3 % der Befragten „brennen“ für ihre Arbeit im Theater und kommen gerne dorthin. Bei den Schauspieler:innen und der älteren Generation war die Motivation am höchsten. Dagegen nahm ein Drittel der jüngeren Generation die Tätigkeit im Theater vor allem als „Job“ wahr. Ein Drittel der Techniker:innen und der jungen Mitarbeiter:innen sieht im Lindenhof keine echten Perspektiven für eine berufliche Weiterentwicklung.

Arbeitsbelastung

Zumindest im Juni 2024 empfanden zwei Drittel der Befragten in der Technik die Arbeitsbelastung als hoch. Die jüngere Generation war davon stärker betroffen. Unter den Schauspieler:innen war die empfundene Belastung am niedrigsten.

Zusammenhalt

„Im Theater herrscht ein starkes Wir-Gefühl“ – dies empfanden 45,5 % der Befragten (weitere 36,4 % „teils/teils“ und 18,1 % ohne Zustimmung). 41 % (vor allem die jüngere Generation) meinten, im Lindenhof „ein Stück Familie“ gefunden zu haben, während 32 % dies verneinten. Besonders Schauspieler:innen und die jüngere Generation wünschten sich mehr gemeinsame Rituale.

Beteiligung, Verantwortung und Demokratie

82 % der Befragten engagierten sich gerne für das Theater, aber nur 50 % konnten sich bisher gut einbringen. Nur 5 % empfanden, dass wichtige Entscheidungen im Theater „demokratisch und transparent“ getroffen werden (weitere 52 % „teils/teils“ und 43 % keine Zustimmung). Die Bereitschaft, noch mehr Verantwortung zu übernehmen, war bei den Schauspieler:innen am höchsten.

Ungleichheit vs. Gleichberechtigung

Nur ein Drittel der Befragten war der Meinung, dass zwischen den Abteilungen Augenhöhe herrscht (am wenigsten in der Technik, am meisten im Schauspiel). 71 % empfanden die Geschlechter als gleichberechtigt, jedoch nur 55 % die Generationen. 90 % gaben an, dass innerhalb der eigenen Abteilung flache Hierarchien herrschten. Frauen hatten tendenziell das Gefühl, dass ihnen weniger zugetraut wird als Männern.

Zusammenarbeit der Abteilungen

Dass sie nicht gut funktioniert, meinten 43 % der Befragten (38 % teils/teils). Insbesondere aus Sicht der Technik und der Verwaltung bestand Verbesserungsbedarf.

Organisatorische Struktur

„Die Theaterleitung handelt in unserem Sinne und entlastet uns von schwierigen Entscheidungen“ – dieser Aussage stimmten 55 % der Befragten zu (30 % teils/teils). Die Zufriedenheit mit dem Format „Teamsitzung“ lag bei 41 %, mit dem Mitarbeiterforum bei 35 % und mit den Mitarbeitersitzungen bei 25 %. Damit bestand vor allem bei der Gestaltung der Mitarbeitersitzungen Verbesserungsbedarf.

4.3.3 Qualität und Weiterentwicklung des Theaters

76 % der Belegschaft konnten sich mit der Haltung und der Botschaft des Theaters identifizieren, die ältere Generation sogar zu 100 %. 50 % (vor allem Schauspieler:innen) hielten den Lindenhof für ein „politisches Projekt“ (36 %: teils teils). Hier eine Übersicht weiterer Ergebnisse:

Tab. 1: Die Positionen der Belegschaft zur Weiterentwicklung des Theaters

<i>Aussage</i>	<i>Ja</i>	<i>Teils teils</i>	<i>Nein</i>	<i>Anmerkungen</i>
Mit seinem Programm ist das Theater auf der Höhe der Zeit	55,0 %	30,0 %	15,0 %	Schauspieler empfinden dies am meisten, Techniker am wenigsten
An diesem Standort hat das Theater in Zukunft weiterhin eine Chance	47,6 %	38,1 %	14,3 %	
Gute Ansätze sind vorhanden, um das Publikum zu verjüngen und zu erweitern, sind vorhanden	4,8 %	47,6 %	47,6 %	Jüngere Generation ist hier kritischer
Eine langfristige Spielzeitplanung wäre wichtig	45,5 %	18,2 %	36,4 %	
Das Theater Lindenhof ist umweltfreundlich	52,4 %	14,3 %	33,4 %	
Ein solides Wirtschaftskonzept ist vorhanden	26,3 %	47,4 %	26,3 %	Bei der Verwaltung und den Schauspielern herrschte eher Optimismus, Techniker etwas kritischer
Das Theater sollte diverser werden	66,7 %	28,6 %	4,8 %	
Der Wechsel der Intendanz bietet mehr Chancen als Risiken	63,6 %	31,8 %	4,5 %	
Ich wünsche mir eine Frau als neue Intendantin	41,2 %	47,1 %	11,8 %	
Theaterleitung sollte intern besetzt werden	20,0 %	25,0 %	55,0 %	Die Mehrheit der jüngeren Generation wünscht eine interne Besetzung

4.3.4 Bewertung des Projekts „Reset, Respekt und Kollaboration“

Nur 20 % vertraten die Meinung, dass das Projekt für nachhaltige Veränderungen an wichtigen Stellen im Theater gesorgt hat, 40 % teils teils. Die Workshops im Jahr 2023 bewegten 76 % der Befragten innerlich. 80 % freute sich auf eine Fortführung des Projektes im Jahr 2024, nur 5 % nicht.

4.4 Juli-Workshop in der Sonnenmatte

4.4.1 Vereinbarung der Spielregeln

„Wie möchten wir in diesen zwei Tagen miteinander umgehen?“ Anhand dieser Frage wurden zunächst ein „Arbeitsbündnis“ beschlossen sowie folgende „Spielregeln“ aus dem Jahr 2023 bestätigt:

- Dialog auf Augenhöhe, denn jede:r vertritt eine eigene Wahrnehmung der geteilten Wirklichkeit
- Aktives Zuhören
- Nicht bewerten, nicht urteilen („Es gibt keine falsche Ansicht, keine Schuld und keine Sühne“)
- Keine Verallgemeinerungen
- Offenheit
- Lösungsorientierung

Diese Liste wurde durch neue Spielregeln ergänzt:

- Rollentausch und Perspektivenwechsel üben
- Im Austausch miteinander Abwechslung zwischen den Formaten Kleingruppe und Plenum, denn in Kleingruppen wird mehr ausgesprochen
- Austausch wird ausgleichend/inklusiv moderiert
- Gemeinsame Ergebnisse werden festgehalten und legitimiert
- Für jede entwickelte Idee übernehmen Ideenpat:innen die Verantwortung

4.4.2 Beziehung kommt vor Inhalt

„Beziehung kommt vor Inhalt“ – ein bewährtes Prinzip der Kommunikationspsychologie. Um die Beziehungen zu festigen, begann der Workshop mit einem Kennenlernspiel. In Kleingruppen von fünf bis sechs Personen vermischten sich die Abteilungen. Jede:r Teilnehmer:in sollte sich nacheinander den Fragen der anderen Gruppenmitglieder stellen.

Diese konnten privater oder beruflicher Natur sein. Selbstverständlich bestand kein Zwang, alle Fragen (ehrlich) zu beantworten.

Durch diese Methode lernten sich Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Abteilungen besser kennen. Das Spiel sorgte immer wieder für Überraschungen und half, Stereotype abzubauen. Wer hätte gedacht, dass ein:e Theatertechniker:in eine Leidenschaft für Bäckerei und Chorgesang hat? Oder dass ein:e Schauspieler:in zusätzlich eine Ausbildung als Orthopädieschuhmacher:in und Maschinenmechaniker:in absolviert hat? Solche vielfältigen Biografien fördern Offenheit im Miteinander.

Abb. 1: Kennenlernenspiel „Frage & Antwort“



© Davide Brocchi 2024

4.4.3 Rückblick und Ausblick

Beim zweiten Programmpunkt des Workshops wurde die Wirkung des bisherigen Prozesses *Reset, Respekt und Kollaboration* reflektiert. Dabei stellten sich folgende Fragen: Was waren die wichtigsten Erkenntnisse und Erfahrungen? Genannt wurden unter anderem diese Aspekte:

- „Vertrauen in das, was jeder tut“
- „Die mir gegebenen Freiräume kann ich aktiv nutzen und mich weiterentwickeln“

- „Bei Verantwortung steht man meist alleine da. Mitreden wollen aber viele“
- „Mehr Begegnungen schaffen – positive Energie durch Teilhabe“
- „Große Bereitschaft und ein starkes Bedürfnis nach Beteiligung“
- „Ich will öfter nachfragen und andere Sichtweisen berücksichtigen“
- „Kommunikation ist der Schlüssel“
- „Jeder möchte ein gutes Betriebsklima und andere Abteilungen verstehen lernen“
- „Gemeinsames Arbeiten an einem Ziel ist toll“

Aufbauend darauf nannten die Anwesenden Themen, die sie vertiefen wollten:

- „Wie lässt sich der Workshop-Prozess in den Alltag integrieren?“
- „Wie lassen sich mehr Schnittstellen zwischen den Abteilungen schaffen?“
- „Was sind unsere Ziele? Wohin soll es gehen?“
- „Info-Management etablieren“
- „Konkrete Ansätze zur ‚Verjüngung des Theaters‘“
- „Einbeziehen der gesamten Mitarbeiterschaft in Gestaltungsprozesse“
- „Betriebliche Fragen anonym stellen und gemeinsam, auf neutralem Boden bearbeiten“
- „Verantwortung breiter aufstellen, abgeben; ‚Dritte Stimme‘“
- „Unsere Resilienz stärken, unabhängiger werden, den Blick erweitern“

Abb. 2: Reflexion des bisherigen Prozesses in Arbeitsgruppen



© Davide Brocchi 2024

Durch eine Abstimmung wurden die Themen priorisiert. Dabei erhielten folgende Aspekte die meisten Stimmen: (1) organisatorische Strukturen; (2) Zusammenarbeit der Abteilungen; (3) Zusammenhalt und Beteiligung.

4.4.4 Strategie für die Organisationsentwicklung

Zu diesen Schwerpunktthemen entwickelten Arbeitsgruppen konkrete Ideen und Maßnahmen, die im Plenum präsentiert wurden. Zur nachhaltigen Umsetzung übernahmen Ideenpat:innen die Verantwortung für einzelne Vorschläge. Die Ergebnisse im Überblick:

Tab. 2: Ideen zur Implementierung der internen Organisation

<i>Idee / Lösung / Massnahme</i>	<i>Patenschaft</i>
Regelmäßige Mitarbeitersitzungen (alle 5-6 Wochen)	Hannah, Bertie, Henry
Agenda im Voraus bekanntmachen (1 Woche davor)	
Neues Format (zum Beispiel mit offenem Austausch darüber, was gerade die Themen sind, die uns beschäftigen)	
Teamsitzung soll sich nicht wie Pflicht anfühlen, jede Abteilung soll vertreten sein (durch interne Rotation). Ausführlicheres Protokoll (Rotation)	Fritzi, Christian, Rino, Philipp
Keine Scheuklappen (für Gemeinschaft und Zuschauer denken)	Elke, Jakob
Gegenseitiges Verständnis zwischen den Abteilungen fördern (Arbeitsabläufe ...) / Format zur Wertschätzung	Carola / Luca / Jakob / Fritzi
Abstimmung zwischen Druck von außen und internen Prozessen	Christian / Gerd
Spielplan Vorrunde / Vorbesprechung	Felix / Linda
Nicht nur informiert, sondern mitgenommen werden	Simone
Gastregisseure einbeziehen (Nachhaltigkeit)	Simone
Langer Tisch für die Theatergemeinschaft	Mike
Interne Whatsapp-Gruppe einrichten	
Öfter ein Bier zusammen trinken	Philipp
Schwarzes Brett mit Möglichkeit zur Anonymität	Stephanie, Mike
Gastronomie/Kneipe wieder beleben	Bertie / Paul / Henry / Christian

Die Teilnehmer:innen beschlossen, dass sich die Ideenpat:innen monatlich treffen, um den Stand der Umsetzung zu reflektieren und sich kollegial auszutauschen. Die Organisation der Treffen übernimmt im Wechsel jeweils ein anderes Pat:innen-Team.

4.4.5 Der Blick in die Zukunft

Wie bereits erwähnt, zeichnet sich die Belegschaft des Theaters Lindenhof durch eine ausgeprägte Identifikation mit der Institution aus. Doch worauf stützt sich die starke Motivation? Gibt es eine gemeinsame, gelebte Erzählung, die diese Haltung trägt – und wie könnte sie sich künftig weiterentwickeln?

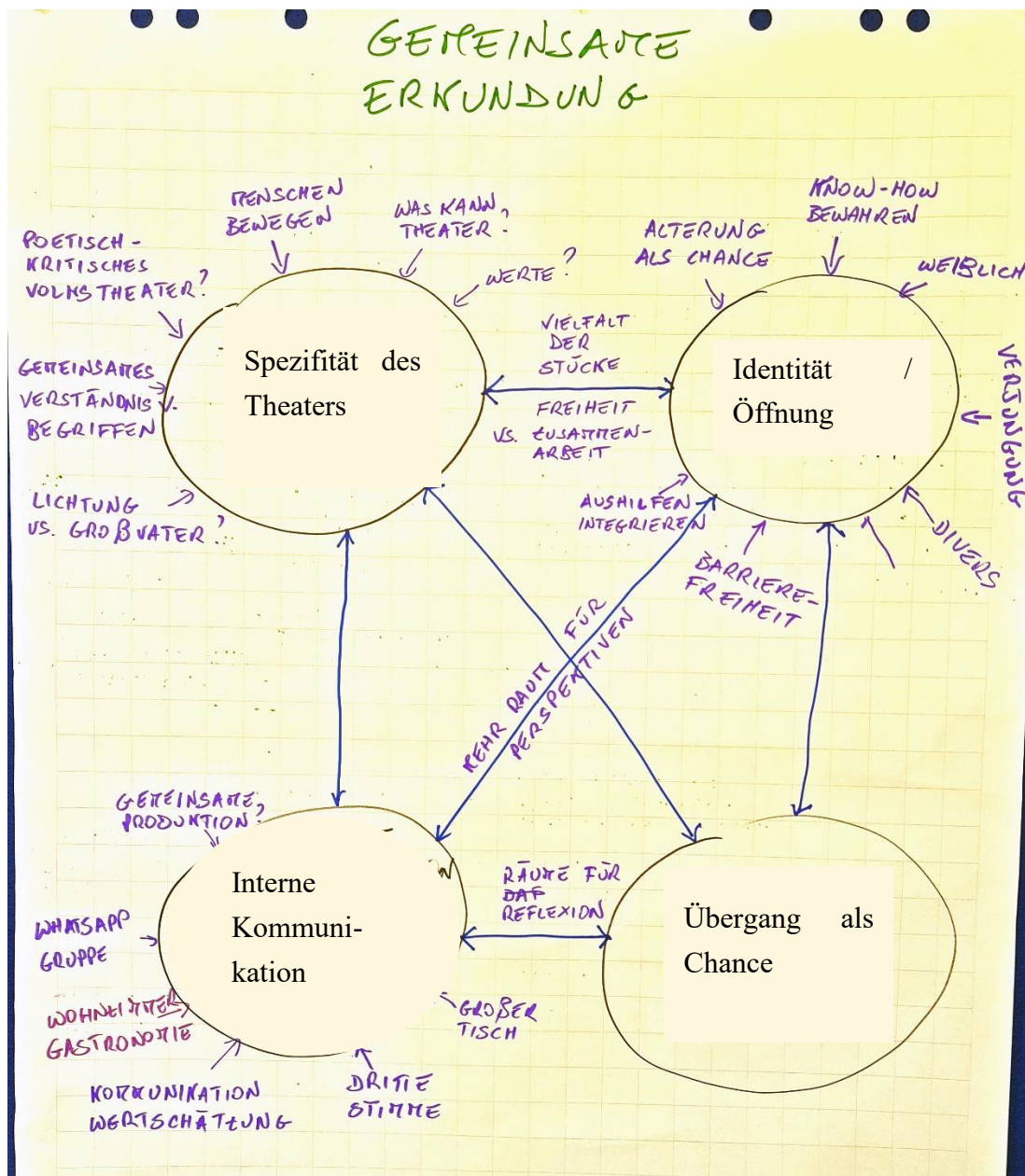
Diese Leitfragen bildeten den Schwerpunkt des zweiten Workshoptags. Sie wurden zunächst in vier parallelen Arbeitsgruppen (Abb. 3) diskutiert und anschließend im Plenum zusammengeführt. Während der Mittagspause systematisierte der Moderator die gesammelten Impulse auf einem Flipchart (Abb. 4).

Abb. 3: Wo wollen wir hin? Austausch in Kleingruppen



© Davide Brocchi 2024

Abb. 4: Handlungsfelder für die Weiterentwicklung des Theaters Lindenhof



© Davide Brocchi 2024

Wie in Abb. 4 dargestellt, lassen sich die gesammelten Impulse vier zentralen Themenfeldern zuordnen:

- Die besondere Eigenart des Theaters
- Spannungsfeld zwischen Identität und Öffnung
- Interne Kommunikation (Formate, Rituale, Räume)
- Übergangsphasen als Entwicklungschance

Jedes Themenfeld umfasst konkrete Antworten, Handlungsvorschläge und offene Fragestellungen, die für die Zukunft des Theaters entscheidend sein könnten.

Diese Darstellung bildete die Grundlage für die ko-kreative Phase am Nachmittag. Während eines Waldspaziergangs entwickelten Kleingruppen Ideen, an deren Ausarbeitung und möglicher Umsetzung sie in den kommenden Monaten arbeiten wollten (Tab. 3). Inhaltliche Überschneidungen mit den Arbeitsgruppen zur Organisationsentwicklung vom Vortag (Abschn. 4.4.4) sollten anschließend im Rahmen der monatlichen Treffen der Ideenpat:innen geklärt werden.

Tab. 3: Konkrete Schritte in die Zukunft

<i>Idee</i>	<i>Projektgruppe</i>
Exkursion/Mitarbeiterausflug: eine Person aus der Mitarbeiterschaft lädt alle anderen ein, einen speziellen Ort in der Region zu besuchen, um diesen gemeinsam zu erkunden.	Hutträger:in: Franz Unterstützer: Linda, Paul, Gerd, Elke, Luca
Sich nach außen und nach innen erzählen: durch Projekte, Podcasts, Insta, Web und TikTok	Hutträger:in: Linda, Henry Unterstützer: Felix, Philipp, Simone
Mitarbeiterversammlung neu strukturieren: rotierende Moderation, Kleingruppen für Diskussionen, Black Box, Tagesordnung / Protokoll	Hutträger:in: Hannah, Unterstützer: Gerd
Gastronomie als gemeinsames Wohnzimmer	Felix, Henry (u. a.)
Dritte Stimme	Simone, Bertie

4.5 Dezember-Workshop im Theater Lindenhof

Beide Workshoptage begannen mit einer Eisbrecherübung: Der Moderator stellte biografische Fragen, und die Teilnehmenden positionierten sich im Raum entsprechend ihrer Antworten – so entstanden lebendige Soziogramme. Am ersten Tag standen geografische Stationen der Biografien im Fokus. Dabei zeigte sich etwa, dass ein Teil der Belegschaft in städtischen, ein anderer in ländlichen Regionen aufgewachsen war. Am zweiten Tag standen prägende Lebenserfahrungen im Mittelpunkt – vom Elternhaus und sozialen Milieu über religiöse Prägung bis hin zu politischen Einstellungen. Diese Übungen machten einerseits die Vielfalt der Theatergemeinschaft sichtbar, andererseits aber auch ihre tiefgreifenden Gemeinsamkeiten.

Da dieser Workshop den Abschluss des Projekts *Reset, Respekt und Kollaboration* bildete, fasste der Moderator zunächst den bisherigen Prozess zusammen. Im Anschluss vertieften die Teilnehmenden die Diskussion in einem World-Café.

4.5.1 World-Café „bewahren und verändern“

Für jede der drei zentralen Fragen stand ein separater Raum zur Verfügung:

- Was wollen wir bewahren?
- Was wollen wir verändern?
- Was wollen wir hinter uns lassen?

Die Teilnehmenden rotierten in drei Gruppen durch die Räume, bis alle Fragen bearbeitet waren. In der abschließenden Runde wurden die Ergebnisse auf Flipcharts zusammengefasst. Welche konkreten Antworten ergaben sich daraus?

Was wollen wir bewahren?

- Das Theater Lindenhof, Theaterhaus, Gasthaus, Arbeitsplätze
- Familiäre Atmosphäre, Meinungsfreiheit, Mitsprache, menschliche Atmosphäre
- Freiheit, Neugier, Offenheit, künstlerische Ebene, Mut, Risikobereitschaft
- Innovationsfreude auf struktureller Ebene
- Flexible Arbeitsmodelle (Zeit + Arbeitsbereiche)
- Arbeit mit jungen Menschen (Schüler:innen, Azubis...)
- Kritisches, gesellschaftspolitisches Theater, Engagement, Bürger-Amateur-Projekte

Was wollen wir verändern?

- Bewusstsein fördern, dass das Theater ein Ganzes ist, eine Einheit
- Transparenz & Kommunikation
 - a. Problemlösungsstrategien, Problemstellen erkennen
 - b. Sprachrohr für Technik
 - c. Beteiligung aller an Themenfindungsprozessen
- Produktive Ausbildungsbedingungen ermöglichen
- Gemeinsamkeiten, Begegnungsmöglichkeiten
- Beziehung zur „community“ pflegen

Was wollen wir hinter uns lassen?

- Aus „Fehlern“ nicht lernen

4.5.2 Themen und Priorisierung

Alle Teilnehmenden bekamen nun die Möglichkeit, Themenvorschläge und Anliegen einzubringen, die sie bearbeiten wollten. Nach der Sammlung wurden die Ideen thematisch gruppiert und per Punkteverfahren priorisiert. Daraus ergab sich folgende Prioritätenliste:

1. Abläufe-Kommunikation, strukturelle Überlegungen, Vertrauen und Transparenz (9 Punkte)
2. Technikabteilung (sich gegenseitig verstehen) (4 Punkte)
3. Resilienz stärken (2 Punkte)
4. Umgang mit Überlastung
5. Kommunikation nach außen
6. Verantwortung
7. Wertschätzung und Respekt

Die ersten zwei Punkte aus dieser Rangliste wurden zusammengefasst, um im Rahmen einer Teamsupervision bearbeitet zu werden.

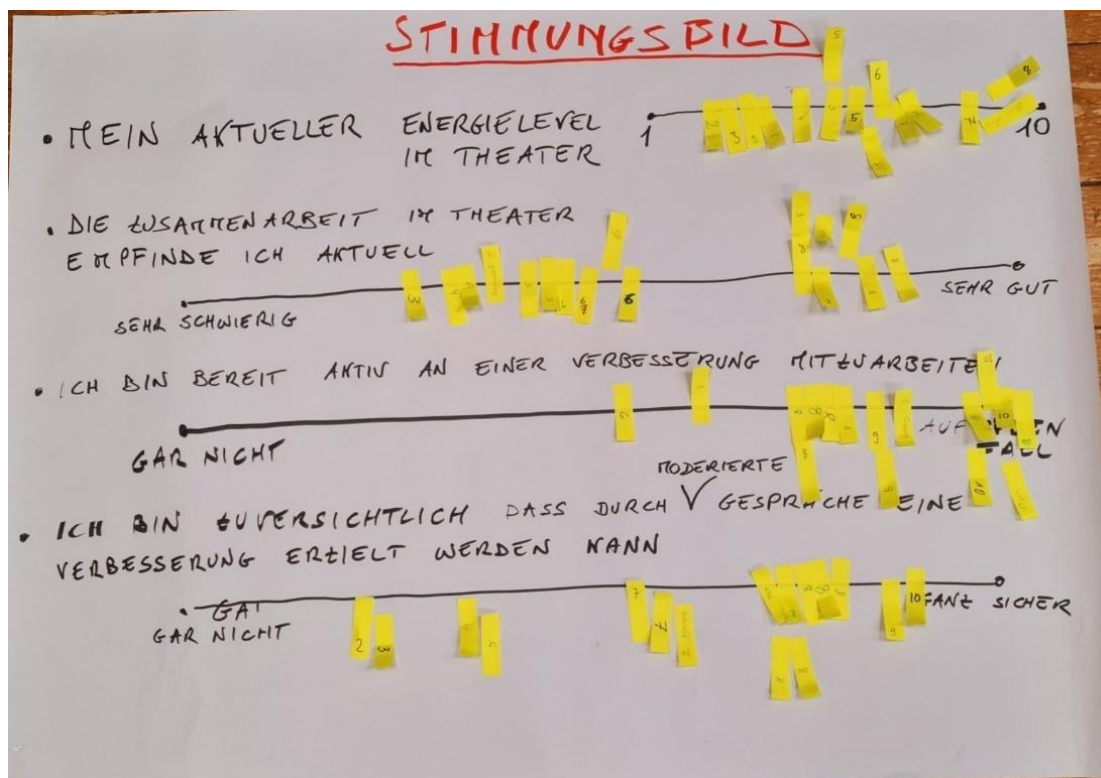
4.5.3 Stimmungsbild

Da interne Konflikte in den Wochen vor dem Workshop die Stimmung gedämpft hatten, wurde zunächst die aktuelle Energie- und Motivationslage des Teams erhoben. Um ein authentisches Stimmungsbild zu erhalten, beantworteten alle Teilnehmenden anonym vier Skalierungsfragen:

- Mein aktueller Energielevel im Theater (1 = sehr niedrig / 10 = sehr hoch)
- Wie ich die derzeitige Zusammenarbeit empfinde (1 = sehr schwierig / 10 = sehr gut)
- Meine Bereitschaft, aktiv an Verbesserungen mitzuwirken (1 = gar nicht / 10 = voll und ganz)
- Meine Zuversicht, dass moderierte Gespräche zu Verbesserungen führen können (1 = überhaupt nicht / 10 = absolut)

Wie Abb. 5 zeigt, lagen die Energielevel der Teilnehmenden zwischen 2 und 9. Auch die Antworten zu den anderen Fragen deuteten auf eine gewisse Polarisierung hin. Positiv zu bewerten war die durchgängige Bereitschaft aller Beteiligten, an einer Verbesserung mitzuarbeiten.

Abb. 5: Stimmungsbild – Ergebnis der geheimen Abstimmung



© Davide Brocchi 2024

4.5.4 Konfliktbearbeitung

In den Wochen vor dem Workshop hatte sich das Verhältnis zwischen Schauspiel- und Technikabteilung zunehmend verschlechtert, was die Zusammenarbeit erheblich belastete. Ein deutliches Symptom dieser Krise war die unerwartete Kündigung eines hochgeschätzten Mitarbeiters – ein Vorfall, wie er seit Jahren nicht vorgekommen war. Die angespannte Situation spiegelte sich auch in der Workshop-Teilnahme wider: Während Schauspielensemble und Verwaltung nahezu vollzählig vertreten waren, fehlte der Großteil der Technik-Mitarbeitenden krankheitsbedingt.

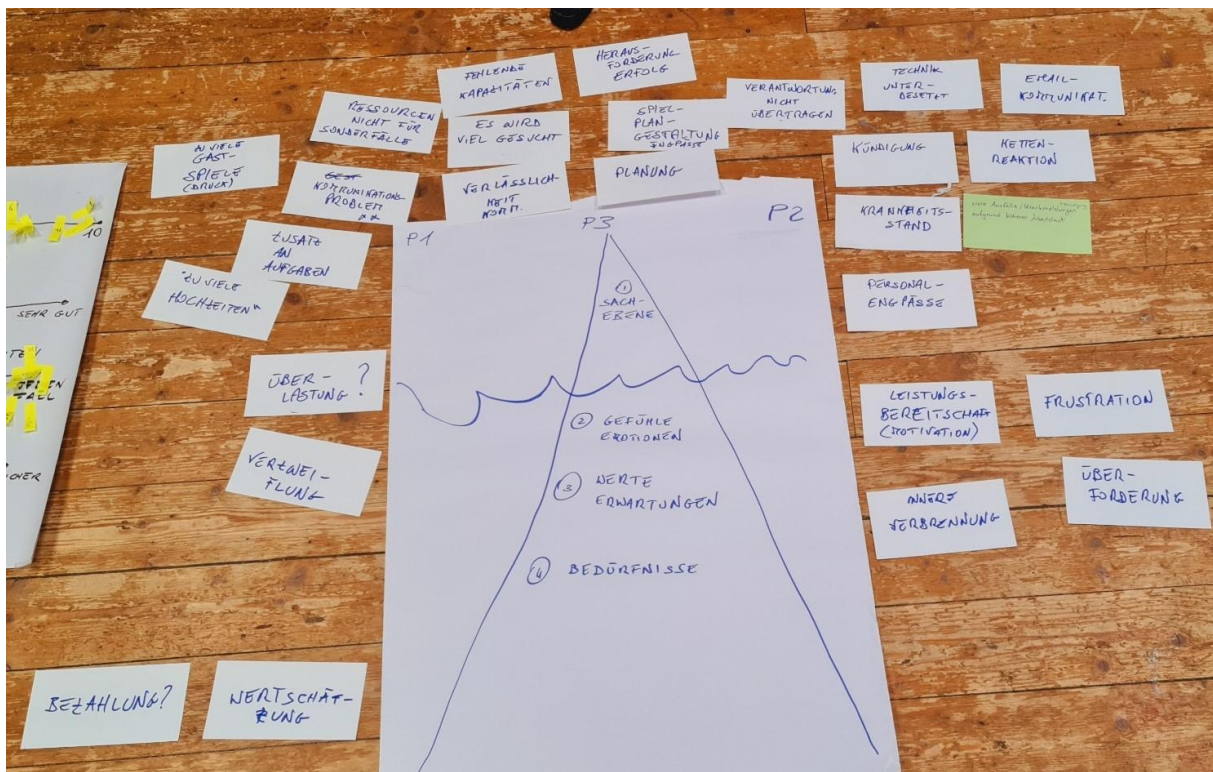
Solche Konflikte verlaufen häufig nach einem typischen Muster: Oberflächliche Sachprobleme stehen oft stellvertretend für tieferliegende Beziehungskonflikte. Während die Sachebene meist klar und greifbar erscheint, bleiben die eigentlichen Ursachen und Bedürfnisse oft verborgen und schwer fassbar. Greifen sachorientierte Lösungsansätze nicht, gilt es zunächst, die zwischenmenschliche Ebene und die zugrunde liegenden Bedürfnisse zu klären. In einer großen Gruppe von rund 20 Personen ist eine direkte Teamsupervision jedoch kaum umsetzbar.

Daher entwickelte der Moderator eine angepasste Fishbowl-Methode:

1. Jede Abteilung wählte zwei Repräsentant:innen.
2. Die sechs Gewählten (je zwei pro Abteilung) bildeten einen inneren Halbkreis um den Supervisor – den eigentlichen Supervisionsraum.
3. Die übrigen Teilnehmenden verfolgten das Gespräch im äußeren Halbkreis.
4. Zwei freie Stühle im Innenkreis ermöglichten es Außenstehenden, sich zeitweise mit wichtigen Perspektiven oder Standpunkten einzubringen.

Der Supervisor visualisierte das Konfliktgeschehen mit einem auf den Boden gezeichneten Eisberg-Modell (Abb. 6). Die sichtbare Spitze repräsentierte die offensichtliche Sachebene des Konflikts, die in der ersten Phase der Supervision behandelt wurde. Der größere, unter der Oberfläche liegende Teil stand für die emotionalen Aspekte (Gefühle, Bedürfnisse...) und unausgesprochenen Dynamiken, die in der zweiten Phase thematisiert wurden. Die linke Seite des Eisbergs repräsentierte die Perspektive der Schauspielabteilung, die mittlere jene der Verwaltung und die rechte jene der Technik.

Abb. 6: Konfliktbearbeitung anhand des Eisberg-Modells



A) Sachebene des Konflikts (Symptomatik):

- *Schauspiel*: zu viele Gastspiele und „Hochzeiten“, Zusatz an Aufgaben, keine Ressourcen für Sonderfälle, keine Kapazitäten, Kommunikationsproblem, keine Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit
- *Verwaltung*: Erfolg als Herausforderung, Spielplangestaltung zu spät
- *Technik*: Die Verantwortung wird nicht übertragen, Problem mit Email-Kommunikation, hoher Krankheitsstand, Kündigung eines Mitarbeiters, chronische Unterbesetzung und Personalengpässe, Kettenreaktion.

B) Beziehungsebene des Konflikts (welche Gefühle/Bedürfnisse stecken hinter den Symptomen?):

- *Schauspiel*: Überlastung, Verzweiflung, Angst
- *Technik*: Überforderung, Frustration, Notstand, Innere Verbrennung

C) Bedürfnisebene des Konflikts:

Ein wesentliches Bedürfnis auf beiden Seiten: sich wahr- und ernstgenommen zu fühlen, Wertschätzung.

Lösungsorientierte Phase:

Nachdem alle Seiten ihre jeweiligen Perspektiven dargelegt hatten, wurden die Stellvertreter:innen gebeten, ihre Plätze zu wechseln, um die Sichtweise der jeweils anderen Abteilung einzunehmen. Diese einfache, aber wirkungsvolle Methode führte zu wichtigen Einsichten:

- *Empathie und wechselseitiges Verständnis*: Die Überlastung bzw. Überforderung der anderen Seite wurde spürbar und bewusst; das Potenzial der Verwaltung als vermittelnde Instanz wurde erkannt.
- *Geteilte Verantwortung* auf Basis der Erkenntnis: Man ist aufeinander angewiesen, es kann nur gemeinsam gelingen (eine Schauspieler:in: "Ohne Technik gibt es kein Theater"). Die Aufgabe lautete nun, eine gemeinsame Strategie zu entwickeln – für die systematische Engpassprävention und für die Erweiterung der Handlungsspielräume. Wenn der Rahmen das Problem mitverursacht, braucht es die Einheit der Kräfte, um den Rahmen zu ändern.
- *Mögliche konkrete Maßnahmen für die Technikabteilung*: Personalaufstockung, bessere Bezahlung, Stellvertretung für die Teamleitung mit Fokus auf interne Kommunikation.

Nach Abschluss der Teamsupervision kehrten alle Teilnehmenden an ihre Plätze zurück. In einer abschließenden Feedbackrunde konnte jede:r schildern, wie der Austausch empfunden wurde und wie man zur weiteren Entwicklung steht. Dabei zeigte sich deutlich der gemeinsame Wille, Verantwortung zu übernehmen.

Weitere Lösungsansätze, die im Austausch erkannt wurden:

- Regelmäßig gemischte Treffen (unter Vertreter:innen aller Abteilungen) in Kleingruppen
- Geheimabstimmungen entsprechen eher dem demokratischen Willen
- Abwechslung von Plenum und Arbeitsgruppen (z.B. bei Mitarbeiterforum)
- Eine neutrale Person bei Gesprächen einbeziehen/mitnehmen
- Bei Konflikten ICH-Botschaft statt DU-Botschaft. Mehr Raum für Gefühle, Bedürfnisse...
- Kooperation als Strategie (Allein = Lähmung; Teilen=Handlungsfähigkeit)

4.5.5 Gemeinsame Ziele für 2025

Am zweiten Workshoptag sollten Kleingruppen zunächst jeweils das gemeinsame Ziel für die interne Weiterentwicklung des Theaters formulieren – und zwar so, dass es möglichst greifbar und realistisch ist. Hier die Liste der Vorschläge:

- „Der Weg ist das Ziel“
- „Theater als Ort der Leidenschaft, Spaß; es ist Arbeit, die befriedigt“
- „Gemeinsamen Kleber und Identifikationselement definieren“
- „Verantwortung teilen, Gegenseitigkeit, Verbindlichkeit“
- „Zusätzliche:r Techniker:in?“
- „Wie kommt man mit weniger/knappem Personal klar?“
- „Kommunikation verbessern (Transparenz darüber, wo was besprochen wird; Aufgabenteilung)“
- „Wertschätzung (Beitrag für das Ganze, der wertgeschätzt wird)“

4.5.6 Vereinbarung für 2025

Nun sollten sich die Kleingruppen vermischen und neue Gruppen bilden. Sie sollten einen Weg zu einem formulierten Ziel definieren – und zwar anhand eines Modells:

- „Ehrenwerte Hindernisse“ auf dem Weg zum Ziel: Welchen Bestand haben sie und wie kann man damit umgehen?
- Ungenutzte Ressourcen: Wie können sie aktiviert werden?
- Nächste gemeinsame Schritte (was, wer, bis wann...)

Auf der Basis der Ergebnisse in den Gruppen wurde eine Vereinbarung formuliert und ihr gemeinsam zugestimmt.

Gemeinsame Vereinbarung (Ziele/Maßnahmen):

- 1) Lindenhof erhalten als einen Ort, zu dem Mitarbeitende und Menschen von außen gerne kommen und alle an einem Strang ziehen. Mit Leidenschaft, Begeisterung und Spaß Theater machen.

Vorgeschlagene Schritte:

- Format für den internen Austausch: regelmäßige informelle Sofa-/Kneipengespräche mit Getränken und Pizza. Wann? Um 17 Uhr am Dienstag alle zwei Wochen.
- Vertrauen auf die Kompetenz der Mitarbeiter:innen
- Zeiträume für Veränderungs- und Kommunikationsprozesse schaffen (z. B. regelmäßiges informelles Treffen)

- 2) *Organisationsentwicklung*. Vorgeschlagene Maßnahmen:

- Verstetigung der bestehenden Gremien / Regelmäßigkeit
- Regelmäßige Besprechungen in den Abteilungen beibehalten / intensivieren
- Produktionsabläufe erfassen (Bedürfnisse der Abteilungen nach Information; Lernen aus Erfahrungen und Problemen)
- Feedbackkultur stärken, Evaluationsgespräche führen, Jahresgespräch

Erkannte Herausforderung in der Abschlussrunde:

Die erarbeiteten Lösungsansätze erfordern zusätzliche Ressourcen – und diese sind knapp vorhanden. Beispielsweise müsste die Theaterleitung – die bereits an ihrer Kapazitätsgrenze arbeitet – zusätzlich Zeit für regelmäßige Jahresgespräche aufbringen. Die zentrale Frage lautet daher: Wie lässt sich Verantwortung gezielt umverteilen oder delegieren, um dringend benötigte Entlastung zu schaffen? Wo sind die Spielräume?

5. Zwischenbilanz des Transformationsprozesses

Im Theater zeigt sich exemplarisch, was für die gesamte Gesellschaft gilt: Trotz fortschreitender Rationalisierung, Ökonomisierung und Professionalisierung bleibt der Mensch in erster Linie Mensch. Hinter den formellen Organisationsstrukturen bestehen informelle Kommunikationsdynamiken fort. Im kollektiven wie im individuellen Verhalten spielen Gefühle und Emotionen weiterhin eine Rolle. Doch ist das positiv oder negativ zu bewerten? Die Antwort hängt von der jeweiligen Perspektive und dem kulturellen Referenzrahmen ab.

5.1 Eine Frage des Gesellschafts- und Menschenbildes

In einem Weltbild, in dem als gut gilt, was funktioniert und effizient ist – Betrieb oder Gesellschaft als „Megamaschine“ –, erscheint das Menschliche oft als Störfaktor. Konflikte senken die Motivation, und Dialog kostet Zeit. Unter hohem Druck und knappen Ressourcen möchte niemand als zusätzliche Belastung erscheinen. Wer „professionell“ wirken will, muss das Menschliche entweder zu Hause lassen oder in sich selbst zensieren. So können die Türen für Gespräche im Theater weit offenstehen – und dennoch ungenutzt bleiben. Unsere Gesellschaft versteht sich als besonders frei, doch in den meisten Organisationen bleibt vieles unausgesprochen. Das Menschliche verschwindet jedoch nicht, nur weil man es ignoriert oder unterdrückt. Organisationen können formelle Kommunikation steuern, nicht jedoch die informelle. Analog kontrollieren Menschen ihr Bewusstsein, nicht jedoch ihr Unbewusstes. Neurowissenschaftliche Studien zeigen: Nur 2–10 % unseres Verhaltens beruhen auf bewussten Überlegungen; der Rest entstammt dem Unbewussten – verinnerlichten Werten, Gefühlen und Prägungen (Kiesel 2020).

Auch wenn sich die Gesellschaft am mechanischen Ideal der „Megamaschine“ orientiert (Mumford 1974), meldet sich die Natur des Menschen unweigerlich. Je härter man sie unterdrückt, desto heftiger bricht sie sich Bahn – durch Devianz oder Konflikte. Selbst Nichtpartizipation oder gar Krankheit können einen inneren Widerstand ausdrücken. Für Kunst und Kultur gilt daher dasselbe wie für die Gesellschaft: Jeder zusätzliche Leistungsdruck und jede weitere Ökonomisierung produzieren „Nebenwirkungen“. Zwar legt die Kunst großen Wert auf Freiheit und Autonomie, doch bleibt sie selbst zwischen gesellschaftlicher Logik und menschlicher Natur gefangen. Wenn die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen der menschlichen Natur widersprechen, sind Spannungen unvermeidlich. Auch das Theater Lindenhof musste sich in solchen Spannungsfeldern immer wieder behaupten – zwischen äußerem und innerem Druck. Dass dies 45 Jahre lang gelungen ist, stellt eine große individuelle und kollektive Leistung dar.

Das Projekt *Reset, Respekt und Kollaboration* hat sich jedoch an einem anderen Weltbild orientiert, in dem das Menschliche im Mittelpunkt steht (vgl. Bregman 2022). Dabei wurde es als Potenzial und nicht als Störfaktor betrachtet. Zum Menschlichen gehört auch die Eigenart der Individuen – und das Theater Lindenhof zeichnet sich durch eine bemerkenswerte innere Vielfalt aus. Bei Konflikten kann die Eigenart der Persönlichkeiten als trennende Qualität erscheinen. Ebenso kann Vielfalt gemeinsame Entscheidungen erschweren. Was an einigen Stellen wenig *effizient* erscheint, kann jedoch an anderen besonders *effektiv* wirken. So bedeutet innere Vielfalt ein breiteres Spektrum an Lösungsoptionen für eigene Probleme. Auch wenn sich Individuen in ihren äußeren Erscheinungsformen unterscheiden, sind sie in ihrer inneren Natur äußerst ähnlich und vereint. Im Alltag trennen uns Rollen und Abteilungen, doch im

Inneren war jede:r einmal ein kleines Kind, das das Leben lernen musste. Es sind ähnliche tiefe Bedürfnisse und Sehnsüchte, die uns als Menschen bewegen. Wer die eigenen Wunden zeigen kann, erzeugt beim anderen meist Empathie. Ebenso sind Leidenschaft und Lachen ansteckend. Wer Vertrauen schenken kann, bekommt es meistens auch zurück.

Die Art und Weise, wie wir uns begegnen, hängt von Räumen ab. So begegnen sich Menschen in einem Supermarkt als Konsument:innen und in einer Fabrik als Arbeiter:innen. Menschen, die jeden Tag Aufgaben, Routinen und Rituale in einem Theater teilen, begegnen sich irgendwann in diesen Räumen vor allem als „Theatermenschen“. Um sich anders zu begegnen, kann es also sinnvoll sein, den Raum zu wechseln. So fanden zwei Workshops im Rahmen von *Reset, Respekt und Kollaboration* in einem Feriendorf statt. Sobald eine Atmosphäre entsteht, in der Menschlichkeit geteilt wird, bildet sich eine ansteckende soziale und kreative Energie. Wenn das Theater Lindenhof bis heute besteht, war vor allem diese Energie entscheidend. Es lohnt sich also, sie weiterhin zu pflegen und Räume dafür zu schaffen.

Im Verlauf des Prozesses wurde immer wieder eine zentrale Herausforderung betont: Wie lassen sich betriebliche und menschliche Logik im Theateralltag miteinander verbinden? Der Eindruck entsteht, dass dies am Theater Lindenhof besser gelingt als in vielen anderen Einrichtungen. Ein kleines Theater ist im Vergleich zu einem großen von Natur aus menschlicher und flexibler. Am Lindenhof schätzen die Mitarbeitenden besonders die familiäre Atmosphäre. Darin fühlt sich jede:r stärker wahrgenommen – und niemand austauschbar. Kommt es zu Konflikten oder kündigt ein:e Mitarbeiter:in, löst das allgemeine Betroffenheit aus. Funktionen, Rollen und Positionen lassen sich ersetzen und reproduzieren – Menschen und emotionale Beziehungen jedoch nicht. Das Bewusstsein gegenseitiger Abhängigkeit (Reziprozität) und Mechanismen der Umverteilung (Redistribution) bilden die stärkste Form sozialer Absicherung, die Menschen erfahren können. Was vielerorts in unserer Gesellschaft fehlt, schätzen die Mitarbeitenden am Theater Lindenhof umso mehr: die stille Vereinbarung, einander nicht im Stich zu lassen. In einer neoliberalen Gesellschaft, die sich am *Homo oeconomicus* und dem Motto „There is no such thing as society“ (Margaret Thatcher) orientiert, ist eine solche solidarische Haltung bereits ein bemerkenswerter Akt des Widerstands.

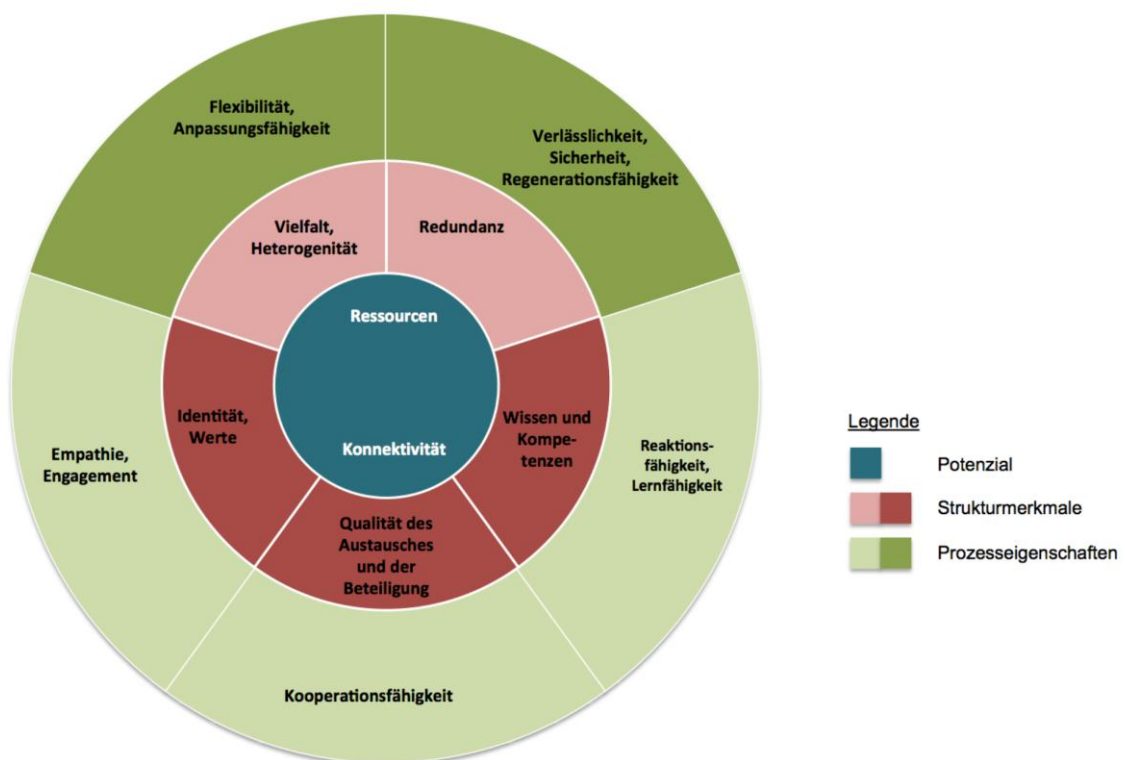
5.2 Formen der Krisenresilienz

Unsere Gesellschaft befindet sich in einer sich verschärfenden multiplen Krise: Klimakrise, Wirtschaftskrise, leere öffentliche Kassen, Demokratiekrise, Aufrüstung und Kriege... Auch Theater müssen sich damit auseinandersetzen und sich darin behaupten. Die Frage nach *Krisenresilienz* wird daher zunehmend relevanter. Diesbezüglich bestätigen die Erkenntnisse, die im Rahmen von *Reset, Respekt und Kollaboration* entstanden sind, jene der

wissenschaftlichen Forschung. Die Faktoren, die der Widerstands- und Anpassungsfähigkeit von Städten zugrunde liegen, sind auch für die Resilienz eines Theaters von Bedeutung.

Bei dem Modell des Wuppertal Instituts (Abb. 7) bilden zwei Potenziale den Kern resilienter Systeme: *Ressourcen* und *Konnektivität*. Je knapper die Ressourcen sind, desto enger sind die Handlungsspielräume bei Problemen. Fehlendes ökonomisches Kapital kann jedoch teilweise durch soziales Kapital kompensiert werden. Mit Konnektivität ist einerseits die interne soziale Kohäsion gemeint – und andererseits die externe Vernetzung. Beim Theater Lindenhof zeigt sich diese zum Beispiel durch die Kooperationen mit Kommunen und die Unterstützung durch das Land Baden-Württemberg. Die über Netzwerke aktivierten und gebundenen Ressourcen gehen jedoch über finanzielle Mittel hinaus – sie umfassen auch Expertisen und personelle Aushilfen. Ebenso wird das zukünftige Publikum durch die Zusammenarbeit mit Schulen aufgebaut.

Abb. 7: Potenziale, Strukturmerkmale und Eigenschaften resilienter Systeme



Quelle: Fekkak et al. 2016, S. 12

Nach dem Modell des Wuppertal Instituts basieren alle weiteren Resilienzfaktoren auf diesen inneren Potenzialen. Innere Vielfalt und Heterogenität bilden eine zusätzliche Ressource des Theaters Lindenhof und erhöhen seine Agilität. Redundanz zeigt sich in der Fähigkeit, Lücken zu schließen: Selbst wenn der Intendant mehrere Wochen krankheitsbedingt ausfällt, bleibt der Theaterbetrieb funktionsfähig. In 45 Jahren ist am Lindenhof ein großer Schatz an transformativer Kompetenz gewachsen, der sich in Zukunft weiter entfalten kann. Transformationsprozesse setzen sowohl Kooperations- als auch Lernfähigkeit voraus. Wo Vertrauen und soziale Absicherung entstehen, reagieren soziale Systeme in Krisenzeiten flexibler.

Nun könnte man sich damit zufriedengeben, dass Kunsteinrichtungen Krisenzeiten überstehen können, sofern sie intern ähnlich ausgestattet sind wie das Theater Lindenhof. Es gibt jedoch auch eine andere Perspektive. Um sie zu begreifen, ist es wichtig, zwischen verschiedenen Formen von Resilienz zu unterscheiden. Eine der ersten Formen von Resilienz wurde bereits im 18. Jahrhundert, zu den Anfängen der modernen Evolutionstheorie, festgestellt. Im Zuge der Industriellen Revolution wurde in Großbritannien beobachtet, dass sich die Natur – etwa der Birkenspanner – an der industriellen Umweltverschmutzung anpassen kann. Genetische Mutationen ermöglichen dabei die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen und sichern so das Überleben von Organismen.

Was für die Natur in der Industrialisierung galt, gilt auch für Menschen in Zeiten neoliberaler Politik. Der Abbau des Sozialstaats wurde durch zivilgesellschaftliche Initiativen kompensiert – arme Familien können sich etwa über die Tafeln in jeder Stadt versorgen. Auch Theater haben gelernt, mit steigendem Leistungsdruck umzugehen. Die Resilienz der Menschen zeigt sich darin, dass sie Strategien entwickelt haben, um im Prekariat zu bestehen. Was früher Aufgabe der Sozial- und Kulturpolitik war, ist ins Private verlagert worden – und wird heute als Frage ständiger Selbstoptimierung behandelt.

Wenn Individuen und Einrichtungen in einer zugleich reichen Gesellschaft mit solcher Knappheit konfrontiert sind, dann kann diese Knappheit nur künstlich sein. Deutschland ist die drittgrößte Wirtschaftsmacht der Welt. Die Verteilung von Ressourcen und Reichtum sowie die gesetzten Prioritäten sind politische Entscheidungen. Wenn die Zahl der Milliardär:innen in Deutschland 2024 einen Rekordwert erreicht und die Militärausgaben auf 215 Mrd. Euro jährlich (5 % des BIP) steigen sollen, während andere Bereiche drastisch gekürzt werden, ist das keine Naturkatastrophe, sondern das Ergebnis bewusster Entscheidungen. In einer ungleichen Gesellschaft werden die Kosten solcher politischen Entscheidungen meistens externalisiert – also auf die nächste, schwächere Ebene verlagert. Auch Kommunen müssen daher immer stärker sparen – und „freiwillige Aufgaben“ wie Kunst und Kultur sind oft als Erste betroffen. So wirken sich politische Entscheidungen auf der Makroebene bis hin zu den

Theatern und den Menschen, die dort arbeiten, aus. Fazit: Eine Resilienz, die sich allein durch Anpassungsfähigkeit definiert, stabilisiert einen nicht nachhaltigen Status quo.

Nachhaltigkeit erfordert daher eine andere Form von Resilienz – eine, die transformatorisch und nicht nur kompensatorisch wirkt. Bei *transformatorischer Resilienz* geht es darum, die Ursachen von Problemen zu behandeln – und nicht nur deren Symptome. Wenn der Rahmen selbst das Problem verursacht, dann ergibt es auf Dauer wenig Sinn, große Anstrengungen zu unternehmen, um die Probleme innerhalb desselben Rahmens zu lindern: Es braucht breite Bündnisse und neue Allianzen, um den Rahmen selbst zu verändern. Früher ließen sich große gesellschaftliche Opfer noch durch die Erzählung legitimieren, dass sie notwendig seien, um Wachstum und Fortschritt zu ermöglichen. Doch nach einigen Jahrzehnten verliert dieses Versprechen an Überzeugungskraft. Was, wenn Institutionen den Erwartungen nicht mehr gerecht werden können und Sicherheiten zerbrechen? Wie kann man sich auf diese Eventualität vorbereiten?

Wenn Evolution auf dem Zusammenspiel eines *Standbeins* und eines *Spielbeins* basiert, dann kann die Kunst das ideale Spielbein der Gesellschaft sein – um Transformation zu erproben und neue Wege zu beschreiten. Egal, wie sich die Gesellschaft weiterentwickelt: Je instabiler eine Ordnung wird, desto bedeutender werden Sozialkapital und Kulturkapital. Genau deshalb gehören Kunsteinrichtungen wie das Theater Lindenhof zur öffentlichen Daseinsvorsorge – gerade in Zeiten der multiplen Krise.

© Dr. Davide Brocchi – Köln, 12.11.2025

Literatur

- Bregman, Rutger (2022): Im Grunde gut. Hamburg: Rowohlt.
- Brocchi, Davide (2019): Große Transformation im Quartier. München: oekom.
- Brocchi, Davide (2024): By Disaster or by Design? Transformative Kulturpolitik: Von der Polykrise zur systemischen Nachhaltigkeit. Wiesbaden: Springer VS.
- Caple, Richard B. (1978): The Sequential Stages of Group Development. In: Small Group Behavior, 9, 470–476.
- Deutschlandfunk (2024): Zahl der Milliardäre in Deutschland steigt auf Rekordwert. <https://www.deutschlandfunk.de/zahl-der-milliardaere-in-deutschland-steigt-auf-rekordwert-100.html> (Zugriff: 30.6.2025)
- Fekkek, Miriam; Fleischhaauser, Mark; Greiving, Stefan; Lucas, Rainer; Schinkel, Jennifer; Winterfeld, Uta (2016): Resiliente Stadt – Zukunftsstadt. Wuppertal: Wuppertal Institut.
- Kiesel, Andrea (2020): Verarbeitet das Gehirn 95 Prozent aller Informationen unbewusst? In: spektrum.de 19.2.2020. <https://www.spektrum.de/frage/verarbeitet-das-gehirn-95prozent-aller-informationen-unbewusst/1616926> (accessed: 10.3.2025).
- Mumford, Lewis (1970): The Myth of the Machine. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Nachtwey, Oliver (2017): Die Abstiegs-gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Paech, Niko (2012): Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie. München: oekom.
- Schmidt, Thomas (2018): Die Wirtschaftliche Struktur und Wirksamkeit der öffentlichen Theater. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, Thomas (2019): Macht und Struktur im Theater. Wiesbaden: Springer VS.
- Thomas, Alexander (1992): Grundriß der Sozialpsychologie. Band 2: Individuum – Gruppe – Gesellschaft. Göttingen: Hofgrefe.
- Weber, Max (1985): Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Weizsäcker, Carl Friedrich von (1981): Der bedrohte Friede. München: Hanser.

Zum Autor

Davide Brocchi (1969) lebt in Köln und arbeitet als freiberuflicher Sozialwissenschaftler sowie systemischer Supervisor. Sein Schwerpunkt liegt auf der Erforschung von Transformationsprozessen – in Theorie und Praxis – mit besonderem Fokus auf soziale und kulturelle Nachhaltigkeit. In den Jahren 2023 und 2024 begleitete er das Projekt *Reset, Respekt und Kollaboration* am Theater Lindenhof. Er studierte an den Universitäten Bologna und Düsseldorf und promovierte am Institut für Kulturpolitik der Universität Hildesheim.

Weitere Informationen und Kontakt: <http://davidebrocchi.eu>

Einverständnis des Theaters Lindenhof zur Publikation:

Am 10. November 2025 gab das Theater Lindenhof bekannt, dass die Mitarbeitenden der Veröffentlichung des Projektberichts grünes Licht gegeben haben.

Website des Theaters: <https://www.theater-lindenhof.de/>

Link zum Dokument:

https://davidebrocchi.eu/wp-content/uploads/2025/11/projektbericht_2024_theater.pdf

DOI: 10.13140/RG.2.2.26095.29607