

DompteurIn oder VoyeurIn? Was Führungskräfte von TheaterregisseurInnen lernen können

Es heißt, der Entwurf für ein Theater sei zugleich der Entwurf für eine Gesellschaft. Nicht zufällig verstehen wir unter Performance sowohl eine künstlerische Aufführung als auch die Leistung von Unternehmen. Es gibt viele Parallelen zwischen den Theater- und den beruflichen Bühnen.

Wenn wir Anderen Ideen schmackhaft machen möchten, Verbündete gewinnen wollen, Veränderungen anstreben, in einer Verhandlung gute Ergebnisse anpeilen oder etwas verkaufen, so inszenieren wir. Wir wollen unser Anliegen ins rechte Licht rücken. Eine gute Dramaturgie ist für das Gelingen von Gesprächen, Verhandlungen, Führungs-, Veränderungs- und Verkaufsprozesse erfolgsentscheidend. Wie gehen Profis vor, wenn sie Botschaften vermitteln, Emotionen erzeugen und Menschen bewegen wollen?

In Unternehmen wie im Theater geht es darum, Kernwerte und –botschaften in wahrnehmbarer Form zu gestalten und die Zielgruppe in das Geschehen eintauchen zu lassen. Regieführen ist nicht nur ein künstlerischer sondern auch ein Führungsprozess. Wie gelingt es, gemeinsam mit einem Team Ideen und Konzepte zu verwirklichen?

„Wie inszenieren TheaterregisseurInnen und was können Führungskräfte daraus lernen?“ war meine Zielsetzung für zahlreiche Interviews und Gespräche mit mehreren RegisseurInnen.

Rosee Riggs hat an der Hochschule für Schauspielkunst "Ernst Busch" Schauspielregie unterrichtet und ist jetzt Professorin für Grundlagen der Rollengestaltung am Max Reinhardt Seminar, ein Fach in dem sich die neu aufgenommenen StudentInnen zum Ensemble formen. Ihre Inszenierungen wurden mit mehreren Theaterpreisen ausgezeichnet. In ihrem Nachwort zum Buch „Der Schauspieler und das Ziel“ von Declan Donnellan (Alexander Verlag Berlin) schreibt sie: „Ein Schauspieler ist jemand, der wegen seiner überhöhten Wahrnehmung der Begebenheiten im Leben imstande ist, Geschichten zu erfassen und sinnlich erfahrbar zu machen.“ Friedrich Schiller beschreibt den spielenden Menschen als den, der in der Lage ist, sein höchstes Potenzial zu erreichen. Spiel als Mittel, sich selbst zu entdecken, unserer Fantasie freien Lauf zu lassen und unsere Entdeckungen mit anderen zu teilen.

Die Macht der sinnlichen Vorstellungskraft und der positiven Emotionen zu nutzen, ist auch ein zentrales Prinzip des Mentaltrainings, das zunehmend nicht nur im Leistungssport sondern auch von Führungskräften praktiziert wird. Spätestens seit dem Kult-Motivationsbuch „Fish“ ist die spielerische Leichtigkeit als wesentlicher Erfolgsfaktor vielen Menschen bewusst. „Spielend zum Lernziel“ war auch die Coverstory der letzten Ausgabe des Magazins Training.

Rosee Riggs: „Die Energie für den fordernden Prozess kommt von Freude, weil ohne Freude alle ihren Humor und ihre Fantasie verlieren und das ist das Schlimmste, was dir passieren kann. Falls das passiert, wenn ein Krampf einkehrt, dann löse ich das Problem sofort, wenn ich kann, so dass die Betroffenen das Ganze nicht als Problem begreifen sondern als ein Geschenk. Wenn ich das

Problem zeitnah nicht lösen kann, weil ich müde bin, breche ich die Probe ab, wir trinken ein Glas Sekt und schlafen eine Nacht darüber. Deshalb ist es so wichtig, immer ausgeruht und so fit wie möglich zu sein, so hast du noch Ressourcen, mit Hürden umzugehen.“ Aus meiner Sicht als High Performance Coach ist es auch die Führungsaufgabe mit der größten Hebelwirkung, immer wieder bewusst dafür zu sorgen, selbst „gut drauf zu sein, wenn es drauf ankommt“. Denn nichts hat größeren Einfluss auf die Produktivität und Motivation von MitarbeiterInnen als das Verhalten der direkten Führungskraft in kritischen Situationen.

Anna Maria Krassnigg zeichnet für zahlreiche Inszenierungen und Textfassungen an Stadt- und Staatstheatern und für freie Gruppen in Deutschland, Österreich und der Schweiz verantwortlich. 2007 gründet sie den salon5, ein innovatives Kunst- und Kommunikationsprojekt und ist Professorin für Regie am Max-Reinhardt-Seminar in Wien. Auch sie setzt auf das kraftvolle Miteinander von analytischem Verstand mit der Schubkraft des Feuers der Begeisterung und liebt die gesunde Herausforderung: „Für mich besteht das größte Glück darin, dass die Ent-Zündung des Bauches mit dem Gehirn parallel läuft. Wenn ich ein unsinnliches Stück sehe, ist meine Intelligenz beleidigt, und wenn ich ein unintelligentes Stück sehe, sind alle meine Sinne beleidigt. Das interagiert sehr stark bei mir. Ich habe immer sehr gerne Klassiker oder sehr komplexe zeitgenössische Stücke inszeniert. Je verrästelnder, schwieriger, komplexer, höher ein Text steht, desto mehr ist auch mein Hirn gefordert.“

Eine der revolutionärsten Erkenntnisse der modernen Hirnforschung ist die Schnelligkeit und die Macht der Emotionen. Der renommierte Neurowissenschaftler Antonio R. Damasio hat eines seiner Bücher „Descartes' Irrtum“ genannt. Dessen Devise „Cogito ergo sum“, die auch dazu geführt hat, dass Mitarbeiter häufig auf Headcounts reduziert werden, war historisch bedeutsam und stellt sich jetzt als zu kurz greifend heraus. Schon C.G.Jung war überzeugt, dass wir über Kombinationen von Denken, Fühlen, Wahrnehmen und intuitivem Ahnen verfügen, um uns mit unserem Umfeld effektiv auseinanderzusetzen. Unser Hirn liebt fordernde, glaubwürdige Ziele. Wenn wir relevante PRObleme (und nicht CONTRAbleme!) meistern, die unter die Haut gehen, erleben wir unsere Eigenwirksamkeit. Das stärkt unser Selbst-Bewusstsein und Selbst-Vertrauen – zwei zentrale Säulen, die uns gegen Stress und Burnout immunisieren. In unserem immer schnelllebigeren (Geschäfts-)Leben mit steigendem Grad der Komplexität und Ungewissheit, gewinnt das zunehmend an Bedeutung.

Viele Führungskräfte kennen es: Entscheidungen mittragen, bei denen es selbst schwer fällt, einen positiven Zugang zu finden. Wie geht ein Regisseur damit um, ein Stück am Spielplan zu inszenieren, das er nicht besonders mag? Rosee Riggs unterscheidet im Sinn von Bertold Brecht zwischen der sogenannten Fabel, dem was objektiv betrachtet geschieht, und dem Thema, dem worum es ihr dabei geht. Über diesen Weg findet sie für sich einen Zugang, welche interessanten Aspekte ihr wichtig sind und was sie erzählen möchte. Konstruktivisten bezeichnen es Wirklichkeit 1. Ordnung, wie die Dinge sind und Wirklichkeit 2. Ordnung, wie wir die Dinge sehen und wie wir damit umgehen. Letzteres können wir immer (mit-)gestalten.

Für alle befragten Regisseure ist die Masteridee entscheidend, die sich durch alle Szenen zieht und den einzelnen Rollen, Worten und Handlungen Bedeutung verleiht. Wie viele Unternehmen haben

einen so klaren strategischen Fokus, der dem Wirken aller Beteiligten Orientierung bietet? Rosee Riggs klärt zunächst für sich die Idee und bereitet gründlich vor bevor sie Schauspieler einbindet. „Die Aufgabenteilung ist, dass der Regisseur für das Stück verantwortlich ist und die Schauspieler für ihre Rollen. Je klarer ich das Stück auf den Boden lege, desto handlungsfähiger sind die Schauspieler, ihre Rolle zu entwickeln. Sehr unerfahrene Regisseure denken, die Schauspieler können ganz viel improvisieren. Aber das ist so, wie wenn man mit Legobausteinen baut und dabei die Bodenplatte darunter vergessen hat. Dann findet alles statt, aber es hat keine Beziehung zueinander.“

Anna Maria Krassnigg: „Letztendlich hat jede Inszenierung eine DNA. Es gibt eine Matrix der Wahrheit des Werks. Es gibt wie in der DNA einen Gesamtspeicher und der wiederholt sich in jeder Zelle. Ein Bühnenbild, ein Kostüm, eine Handlung oder ein Wort ist nicht falsch, weil es falsch ist. Es ist falsch, wenn es nicht zur DNA passt. Die Masteridee muss deutlich ausgesprochen werden.“ Sie geht dabei auch keine Kompromisse ein: „Wenn ich eine Idee habe, von der ich total begeistert bin, und ich gehe dann den ganzen Text darauf hin durch, und ich merke für 2 Akte ist es genial, aber dann bricht es zusammen, dann wird es flach, dann weg mit der Idee. Zunächst kommt die Idee aus dem Stoff, aus dem Text und dann muss sie am Text wieder überprüft werden. Und in dem Moment, wo ich die DNA eines Werkes verstehe, weiß ich, welche Kollegen ich fragen muss.“ Sie bekennt sich ganz im Sinn von Max Reinhardt zum Ensemble-Gedanken. „Mit Menschen, mit denen ich bereits zusammengearbeitet habe, kann ich auf einem viel höheren Level beginnen, weil ich um das Vertrauen nicht mehr ringen muss.“

Für die Unternehmen beginnt zunehmend der Wettbewerb um die besten MitarbeiterInnen. Für den Erfolg eines Theaterabends ist die Besetzung der einzelnen Rollen von entscheidender Bedeutung. Der wesentliche Aspekt des Castings ist die Bedeutung der einzelnen Rolle für die Inszenierung. Rosee Riggs räumt ein, dass die Wahlmöglichkeit beschränkt ist, wenn das Ensemble vorgegeben ist: „Jeder Schauspieler hat eine Persönlichkeit, eine bestimmte Energie und Lebenserfahrung. In gewisser Weise hängt man die Figur an die Psychologie des Schauspielers. Was man auch nicht weginzenieren kann, ist die wahre Beziehung zwischen den Schauspielern. Das wirst Du immer spüren, weil es so elementar ist.“

Einerseits haben RegisseurInnen eine sehr ausgeprägte konzeptionelle Idee. Andererseits sind SchauspielerInnen sehr eigenindividuell. Sie haben große Kraft und viel anzubieten. In einem dialogischen Prozess entsteht so gemeinsam das Theaterstück. In idealer Weise wird so verbunden was in Unternehmen Top-Down- und Bottom-up-Prozesse genannt wird.

Rosee Riggs unterscheidet 2 Arten von RegisseurInnen, die sich durch die Zugänge Zugriff und Zulassen unterscheiden: „Die einen sind eher Dompteure und die anderen Voyeure. Voyeuristisch klingt nach passivem Prozess, ist aber tatsächlich hochaktiv. Je mehr man voyeuristisch führt, desto strahlender kommen die Schauspieler einem entgegen. Je mehr man sie dazu bringt auszuführen, was vorgegeben ist, desto braver ist das Stück. Weil sie dann zu sehr damit beschäftigt sind, Erwartungen zu erfüllen. Alles was der Regisseur ausdrücklich sagt, ist dann tot. Die Schauspieler wird immer versuchen das abzuheken. Das kommt dann mit einem Impuls von jemand Anderen. Deswegen vermittele ich den Schauspielern, dass ich alles sehe ohne zu bewerten

und darauf achte, dass es zur Fabel und zum Thema der Geschichte passt. Natürlich ist es nützlich, manchmal die Qualitäten und Eigenschaften des Dompteurs einzusetzen, falls du proaktiv eingreifen musst oder auch wenn die Schauspieler etwas Input brauchen.“

Sie betont auch die große Bedeutung der Rückmeldung an die Beteiligten. „Was man nicht sieht, findet nicht statt. Die Schauspieler sind aufgrund ihrer Erfahrung in der Lage, die Geschichte zu erfassen, dann haben sie viel mehr Freiheit und Raum und werden richtig kreativ. Wenn sich die Schauspieler nicht gesehen fühlen von den Regisseuren und der Regisseur nicht beschreiben kann, was er gesehen hat, werden sie es nicht mehr zeigen.“ Rosee Riggs nennt diese Art der Ideenvermittlung Projektion.

Im Artikel „Führungsarbeit als Dienstleistung“ im Magazin Training 2/2003 habe ich es sehr ähnlich im Prinzip „Vom Macher zum Ermöglicher“ beschrieben.

Rosee Riggs begreift ihre Aufgabe als Regisseurin als die Bemühung, einen optimalen Prozess zu erfinden oder zu entdecken, und möglichst optimale Bedingungen zu erschaffen. „Es kommt darauf an, die Menschen zu beschützen und zu fördern. Ich kann mir nicht vorstellen, dass es möglich ist, Regie zu führen, wenn du wenig Interesse an Menschen hast, oder sie gar herablassend betrachtest. Das ist absolut kontra-produktiv. Menschen zu einem kreativen Ergebnis zu bringen, ist eine vielschichtige Herausforderung. Mit Einfühlungsvermögen die Leute anzunehmen, so wie sie sind, mit Wärme und Großzügigkeit, und auf ihren Stärken zu bauen, ist die Voraussetzung für kreative Entfaltung. Ich sage meinen Schauspielen nie, wie sie etwas umzusetzen haben. Da habe ich Vertrauen und es ist kontra-produktiv und demotivierend, den Kontrollfreak auszuhängen. So reduzierst du andere nur auf das, was du selber machen würdest. Das finde ich total langweilig. Du musst dafür eine hohe Wahrnehmung haben. Es ist das Anstrengendste, alles wahrzunehmen und zu verarbeiten. Wenn Leute sich nicht wahrgenommen fühlen, hören sie auf zu geben.“

Die High-Performance-Kultur des Post-Fordismus braucht MitdenkerInnen, MitgestalterInnen und MitwirkerInnen. Eigeninitiative ist gefragt! Werden im Taylorismus nur einzelne Aufgaben delegiert, so geht es im Post-Fordismus in erster Linie um Ergebnis- und Wirkungsverantwortung – was nur gehen kann, wenn Aufgaben, Befugnisse und Kompetenzen aufeinander abgestimmt sind. „Fehlende Anerkennung ist wie eine chronische Vergiftung für Motivation und Leistungsfähigkeit“: unter diesem Titel hat Katrin Terpitz in der Wirtschaftswoche vom 9.2.2010 eine Studie veröffentlicht, wonach es die deutsche Volkswirtschaft Milliarden kostet, dass sich Mitarbeiter nicht wertschätzend geführt fühlen.

Auch für Anna Maria Krassnigg heißt das Zauberwort Vertrauen. „Das Entscheidende für mich ist Konzentration und Vertrauen. Als Regisseurin muss ich dafür einen Raum aufspannen. Es muss mir gelingen, in der Probe eine Blase der Konzentration zu bilden, in der kein Vorher, kein Nachher, keine Außenwelt durchkann. In der Blase hat nichts außer der Geschichte Platz und alles passiert im gegenseitigen Vertrauen. Alle können sich mir gegenüber und einander absolut fallen lassen. Vertrauen heißt für Sie die Sicherheit, dass Du absolut nichts falsch machen kannst.“

Systemtheoretisch gilt der Grundsatz, dass eine Entscheidung gut ist, wenn sie die Handlungsoptionen erweitert. Das deckt sich mit der Beschreibung des Probenprozesses der befragten Regisseure. Viele Organisationen wünschen sich mehr unternehmerisches Denken und Handeln. Das geht nur dann, wenn nicht nur Verantwortungsbereiche sondern auch Gestaltungsbefugnisse delegiert werden. Und das setzt wiederum eine lösungs- und lernorientierte Fehlerkultur voraus.

Rosee Riggs über ihre Führungsrolle: „Du kannst nie von Anderen verlangen, was du selber nicht bereit bist zu geben. Das ist eine Energiefrage und Menschen haben verständlicher Weise ein sehr genaues Gespür dafür, was fair ist.“

In meiner beruflichen Arbeit als High Performance Coach ist mein zentrales Führungsprinzip „Führen heißt Ausgleich zu schaffen zwischen gemeinsamen Zielen und individuellen Bedürfnissen sowie persönliche Stärken auf gemeinsame Erfolge zu fokussieren“. Statt einer gut-gemeinten, traditionell angestrebten Gleichbehandlung ist es viel sinnvoller, Menschen individuell und fair zu behandeln.

Meine wichtigste Erkenntnis aus den zahlreichen Begegnungen und Gesprächen mit Regisseuren und Schauspielern ist die entscheidende Bedeutung der Authentizität und der hellwachen Wahrnehmung. Daraus resultierend Glaubwürdigkeit, Präsenz und eine stimmige Gesamt-Performance. Es wäre fatal, Andere zu imitieren. Vielmehr geht es darum, als individuelle Persönlichkeit, unterschiedliche Rollen glaubhaft zu verkörpern, indem man die Welt durch ihre Augen betrachtet und aus deren Perspektive im Sinn des Themas agiert.

Max Reinhardt, bringt es in seiner berühmten Rede über den Schauspieler auf den Punkt: „Die Natur verleiht jedem Menschen ein besonderes Gesicht. Aber im schmalen Flussbett des bürgerlichen Lebens, vom Alltag hin und her gestoßen, werden die Menschen schließlich so abgeschliffen wie runde Kieselsteine.“ Für SchauspielerInnen im Ensemble sollte gleichermaßen wie für Führungskräfte und MitarbeiterInnen im Unternehmen in Anlehnung an Hermann Hesse gelten: Treue zu sich selbst und Achtsamkeit für Andere – und das auf einer tragfähigen gemeinsamen Basis mit einem klaren, strahlenden Ziel vor Augen.

Monika Herbstrith-Lappe
Wien, 29.5.2013