

# Inhalt

<b>Die Kraft des Raums – Vorwort</b> .....	15
--	----

<b>Eine lernende Kulturorganisation – eine Einladung</b> .....	17
--	----

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

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

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

## *Teil I*

Kommunikations-Architektur: Dynamische  
Begegnungsräume und Informationsprozesse  
gestalten und bewahren

<b>Grundlagen einer strukturellen Lernkultur</b> .....	25
--	----

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

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

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

<b>Die Besprechung</b> .....	35
------------------------------	----

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

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

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

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

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

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

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

5. Phase: Planen .....	112
Fokus der Gruppe ändern – auf die nächsten Schritte .....	112
Prioritäten setzen bei der Umsetzung –	
wichtige Dinge angehen .....	113
Verbindlichkeit schaffen mit <i>smarten</i> Zielen .....	114
Entscheidungen treffen .....	117
Mit Entscheidungen wachsen – die nächsten Schritte setzen ...	117
6. Phase: Den Rahmen schließen und Check-out .....	118
Checkliste Moderationsablauf .....	119
Besonderheit: Online-Treffen .....	120

<b>Entscheidungen</b> .....	126
Balance zwischen Teilhabe und Dynamik .....	127
Delegationsstufen – oder wie viel Partizipation findet statt? ...	128
Exkurs: Die Kunst kollaborativer Prozesse in hierarchischen	
Strukturen – oder was meint »Augenhöhe«? .....	130
Beispiele für Entscheidungsformate .....	132
Ansagen oder autokratische Entscheidung .....	132
Vollständiges Delegieren: Beratungsprozess .....	133
Gemeinsame Entscheidungsformate .....	135
Demokratische Mehrheits-Entscheidungen .....	135
Konsens-Entscheid .....	136
Konsent-Entscheid .....	137
Welches Entscheidungsformat passt zu welcher	
Fragestellung? .....	140

<b>Gruppendynamiken und der Umgang mit Emotionen</b> ...	143
Natürliches Auf und Ab – Teamuhr von Tuckman .....	143
Geduldig und konstruktiv bleiben .....	145
Das Positive verstärken, um die Lautstärke des	
Negativen auszugleichen .....	146
Wider die Trägheit bei gut laufenden Prozessen .....	148
Meine eigene Präferenz bei Widerstand kennen .....	148

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

## **Kommunikationsflüsse gestalten und nutzen .....**

Den Knotenpunkt »Besprechung« ritualisieren und Termine fest einplanen .....	160
Pull- statt Push-Prinzip .....	161
Verlässliche Informationsquelle, die alle Kanäle speist .....	164
Das lebendige Kanban-Board .....	166
Regeln für E-Mails und Social Media definieren .....	167
Keep it simple! .....	169
Aufräumen, loslassen, »putzen« .....	171
Weniger angehen schafft schnellere Veränderungen .....	172
Eine bewusste Kommunikationsstrategie entwickeln .....	174

## **Motoren des Lernens und Wandels:**

### **Beispiele für Reflexionsformate am System .....**

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

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

## *Teil 2*

*dynamic safe spaces* im Spannungsdreieck –  
ein Kommunikationsmodell für Probenprozesse

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

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

## **Spannungsdreieck aus Kunst, Mensch und**

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

## **Im Proben- und Vorstellungsprozess** .....

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

## **Kommunikation als Entwicklungsmotor für Gruppen –**

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

Bibliografie/Literatur .....	264
------------------------------	-----

Dank .....	266
------------	-----