

Inhalt

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

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

Künstlerische und strukturelle Entwicklung im kontinuierlichen Dialog	17
Ein theatrales Multiversum wertschätzen	19
Strukturelle Kommunikation als Grundlage einer Lernkultur – Aufbau des Buches	19

Teil I

Kommunikations-Architektur: Dynamische Begegnungsräume und Informationsprozesse gestalten und bewahren

Grundlagen einer strukturellen Lernkultur	25
--	----

Komplexitätsgerecht handeln: Prinzipien folgen statt Pläne festlegen	27
Den Lernprozess institutionalisieren: Wandelbarkeit als Gewohnheit etablieren	29
Feedback-Schleifen: Kontinuierliche Rückkopplung mit dem gesamten System	31

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

Was bedeutet »besser kommunizieren«?	36
Die Besprechung zu einem lebendigen Kraftwerk machen	36
Den Sinn einer Besprechung klären	38
Warum findet die Besprechung überhaupt statt?	38
Transparenz und kluges Erwartungsmanagement	38

Wider die Besprechungsflut	39
Den Grund einer Besprechung nennen	40
Wer muss dabei sein?	41
Die Art und Geschwindigkeit einer Besprechung definieren ...	44
<i>Im 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 Materialschrank	66
Kraftort für das Gemeinsame	67
Checkliste Besprechung	70
Grundprinzipien für erfolgreiche Gruppenarbeit	71
Individuelles Lernen und kollektiven Wandel verbinden	71

Gruppenintelligenz statt Groupthink –	
Vielfalt statt Konformität	74
Divergieren, konvergieren und die <i>Groan Zone</i>	75
Dialog oder Diskussion: Was brauchen wir wann?	78
Vielfalt hören muss geübt werden	79
Im-Kreis-Sprechen oder <i>tour de table</i>	81
→ zum Abfragen eines Stimmungsbildes	81
→ bei komplexen Sachverhalten	83
→ bei emotionalen, kreativen Entwicklungen	83
→ in Besprechungen mit Führungskräften	84
Der Moderationszyklus	86
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>smartem</i> Zielen	114
Entscheidungen treffen	117
Mit Entscheidungen wachsen – die nächsten Schritte setzen ...	117
6. Phase: Den Rahmen schließen und Check-out	118
Checkliste Moderationsablauf	119
Besonderheit: Online-Treffen	120
Entscheidungen	126
Balance zwischen Teilhabe und Dynamik	127
Delegationsstufen – oder wie viel Partizipation findet statt? ...	128
Exkurs: Die Kunst kollaborativer Prozesse in hierarchischen	
Strukturen – oder was meint »Augenhöhe«?	130
Beispiele für Entscheidungsformate	132
Ansagen oder autokratische Entscheidung	132
Vollständiges Delegieren: Beratungsprozess	133
Gemeinsame Entscheidungsformate	135
Demokratische Mehrheits-Entscheidungen	135
Konsens-Entscheid	136
Konsent-Entscheid	137
Welches Entscheidungsformat passt zu welcher	
Fragestellung?	140
Gruppendynamiken und der Umgang mit Emotionen ...	143
Natürliches Auf und Ab – Teamuhr von Tuckman	143
Geduldig und konstruktiv bleiben	145
Das Positive verstärken, um die Lautstärke des	
Negativen auszugleichen	146
Wider die Trägheit bei gut laufenden Prozessen	148
Meine eigene Präferenz bei Widerstand kennen	148

Bedürfnis und Bedürfnisbefriedigung trennen	149
Emotionen im Wandel: Change-Kurve	150
Das »Wir gegen andere« überwinden	152
Bei emotionalen Ausbrüchen: Was tun?	154
Killerphrasen und ihre Gegenfragen	155
Zwangsläufige Missverständnisse in der Kommunikation	156
Zukunftsorientiert statt aufarbeitungswütig	157
Kommunikationsflüsse gestalten und nutzen	160
Den Knotenpunkt »Besprechung« ritualisieren und	
Termine fest einplanen	161
Pull- statt Push-Prinzip	164
Verlässliche Informationsquelle, die alle Kanäle speist	166
Das lebendige Kanban-Board	167
Regeln für E-Mails und Social Media definieren	169
Keep it simple!	171
Aufräumen, loslassen, »putzen«	172
Weniger angehen schafft schnellere Veränderungen	174
Eine bewusste Kommunikationsstrategie entwickeln	175
Motoren des Lernens und Wandels:	
Beispiele für Reflexionsformate am System	178
Einfache Austausch- und Kennenlernformate	179
Von ausgewählten Kolleg*innen Feedback erhalten	180
Exkurs: Feedback-Regeln	181
Feedback aufnehmen	181
Wenn andere Feedback »falsch« geben	182
Feedback-Dreiklang als Basis-Format	182
Qualitäten der Formate	185
Ressourcenorientiertes Fragen am Beispiel des	
<i>Appreciative Inquiry</i>	188
Komplimente-Dusche	190
Institutionalisierte Feedback-Personen im System	191

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

Teil 2

dynamic safe spaces im Spannungsdreieck – ein Kommunikationsmodell für Probenprozesse

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

Ressourcenaufbau- und Erholungsraum	227
Innovations- und Forschungsraum	228
Lern- und Integrationsraum	228
Verarbeitungs- und Trauerraum	230
Dynamik der <i>safe spaces</i> : Wie wirken sie zusammen?	230
Wandel annehmen und im Fluss bleiben	231
Triebkraft im Wechsel	233
Spannungsdreieck aus Kunst, Mensch und Organisation integrieren	235
Typische Reibungsfelder im Spannungsdreieck	236
<i>dynamic safe spaces</i> im Spannungsdreieck klug kombinieren ...	238
Kreative oder emotionale Spannung?	240
Spannungsdreieck als Matrix denken und bespielen	242
Dynamisches Spiel in der freischwingenden Matrix	243
Erweiterung: Freie Szene	244
Im Proben- und Vorstellungsprozess	246
Erweitertes Konzeptionsgespräch	246
Feedback-Einheiten während der Probenphase	252
Während der Vorstellungsphase	253
Produktionsnachgespräch	254
<i>dynamic safe spaces</i> halten und führen	256
Kommunikation als Entwicklungsmotor für Gruppen – Schlussbetrachtung	258
Vom Gruppendruck zur Gruppenintelligenz	258
Zu einer lernenden Gruppe reifen	259
Der theatrale Erfahrungsraum als Lernort einer Gesellschaft ...	261
Fazit: <i>DAS</i> Geheimnis des Erfolges lautet	262
Bibliografie/Literatur	264
Dank	266