

Der kleine Bund

«Wutanfälle von Regisseuren dürfen nicht mehr toleriert werden»

Psychische Gesundheit im Kulturbetrieb Machtmissbrauch hinter der Bühne und Bore-out im Orchestergraben: Christina Barandun ist als Beraterin zur Stelle, wenn es in Theaterbetrieben kriselt.

Sarah Sartorius

Sie haben am Schlachthaus-Theater einen Workshop zum Thema Mental Health für Kulturschaffende angeboten. Was ist der Dauerbrenner in Ihren Kursen?

Dass sich Theaterschaffende aus einer intrinsischen Motivation heraus überarbeiten. Die meisten Menschen im Theater sind so hypermotiviert, dass sie alles geben und gerne auch überall mitmischen. Manchmal werden so auch Kompetenzen übersprungen. Da das Burn-out in der Kultur oft aus einem Zuviel der Freude heraus geschieht, ist der Fall oft umso grösser: Jemand will kreativ sein und scheitert an der Realität, die oft unglaublich unkreativ ist. Daraus kann dann eine Depression entstehen. Gleichzeitig kann auch ein Burn-out durch Unterforderung, ein sogenanntes Bore-out, entstehen: etwa im Orchester, wo hochkarätige Solistinnen und Solisten relativ einfache Dinge immer wieder spielen müssen. Das Warten, die Langeweile, auch das kann Stress auslösen.

Ihr Buch trägt den Titel «Erste Hilfe für die Künstlerseele», steht es so schlimm um die Kulturbranche?

Erste Hilfe steht bei mir für den Fokus auf den einzelnen Menschen. Nachdem der Einzelne versorgt ist, kann man immer noch weiterschauen, ob sich strukturell etwas ändern muss. Sozusagen: Erst ein Pflaster drauf und dann schauen, ob noch genäht werden muss.

Ist das Bewusstsein für die psychische Gesundheit im Kulturbetrieb angekommen?

Konfliktmanagement, Führungskräfte- oder Kommunikationstraining, das sind alles Dinge, die in der Wirtschaft seit 40 Jahren Standard sind. Langsam kommt dies nun auch in der Kultur an. Oft fehlen ganz einfache Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche oder der Umgang mit Gruppendynamiken. Wie leitet man Sitzungen, wie führt man Agenden? Das sind alles Dinge, die gelernt werden müssen.

Wie wirkt sich dieses fehlende Know-how auf den Theaterbetrieb aus?

Im Theater werden Leitungspositionen oft aus einer Fachkarriere heraus besetzt. Meist sind es Regisseure oder Dramaturginnen, die eine Intendanz übernehmen. Sie sind fachlich grossartig, aber haben sich vielleicht noch nie mit klassischen Führungsanforderungen auseinandergesetzt, besonders in der Selbstreflexion des eigenen Verhaltens. Hinzu kommen Rollenkonflikte. Etwa, wenn ein Intendant Regie führt und möchte, dass ihm das Ensemble auf Augenhöhe begegnet, mit ihm über Grenzen geht und auch Widerstand leistet. Dass er dabei gleichzeitig die «Arbeitgeber»-Rolle des Intendanten hat,



«Resilienztraining sollte Teil des Schauspielstudiums sein», findet Christina Barandun. Foto: Franziska Rothenbühler

ist schwierig und führt oft zum Gefühl der Ohnmacht oder des Machtmissbrauchs bei Ensemble-Mitgliedern.

Ein Intendanzwechsel ist ein extremer Einschnitt, der oft mit vielen Entlassungen einhergeht. Was raten Sie für einen sanften Übergang?

In einem Theater gibt es Menschen, die oft fast lebenslang an einem Haus arbeiten, beispielsweise in der Technik. Hier wäre ein Wechsel manchmal gar nicht schlecht. Gleichzeitig besteht in anderen Bereichen eine grosse Unruhe. Wichtig ist bei einem Neuanfang, dass man sich auf das bestehende Team einlässt und den Übergang bewusst gestaltet. Die neue Leitung sollte sich selbst nicht unter Druck setzen, sich dauernd behaupten zu müssen. Zuhören ist über lange Zeit wichtiger, um dann besserer wirksam werden zu können.

Sie hinterfragen in Ihrem Buch auch den anhaltenden Geniekult um die Regie.

Mit dem Bild des sich verbrennenden Regisseurs, von dem Wutanfälle toleriert werden, muss endlich aufgeräumt werden. Die Produktionen werden auch immer noch so angepriesen: Eine Inszenierung von ... Wer sonst noch alles im Hintergrund tätig ist, wird erst mal verschwiegen. In der freien Szene wird oft das Kollektiv genannt, das ist auch realistisch.

«Der Körper nimmt das, was auf der Bühne gespielt wird, als Realität wahr. Das kann eine riesige Belastung sein.»

Sie entschärft Knatsch in Kulturbetrieben

Die deutsch-schweizerische Stress- und Mentalcoachin Christina Barandun ist spezialisiert auf systemische Beratung, Training und Coaching für Theater, Oper, Tanz und Orchester. Sie unterstützt Kulturbetriebe mit einer kulturspezifischen Organisations- und Mitarbeiterinnen-Entwicklung. Barandun hat angewandte Theaterwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften studiert und unter anderem auch als Ballettlehrerin gearbeitet. (sas)

Wie liessen sich solche hierarchischen Strukturen auch an grossen Häusern durchbrechen?

Es fängt damit an, wer als Intendantin, als Intendant gewählt wird. Dieser Wandel muss von der Politik und vom Publikum getragen werden: Wollen sie einen Namen, der vermeintlich mehr Leute ins Theater bringt, oder jemanden, der vielen Namen Raum gibt, zu wachsen? Meine Vision eines idealen Intendanten wäre eine Art stille Ermöglichungsfigur, die Leute zusammenbringt und nicht selbst im Vordergrund steht.

Als einen Grundkonflikt nennen Sie das Dilemma, dass Schauspielende ein dickes Fell haben und gleichzeitig künstlerisch sensibel sein müssen. Ein unlösbares Problem?

Die Schauspielerausbildung müsste neu gedacht werden. Resilienztraining, also das Trainieren der psychischen Widerstandsfähigkeit, sollte Teil des Studiums sein. Schauspielende müssen oft Material aus dem Privatleben, eigene Emotionen auf der Bühne einbringen. Biochemisch bedeutet das: Der Körper nimmt das, was auf der Bühne gespielt wird, als Realität wahr. Das kann eine riesige Belastung sein.

Was raten Sie konkret?

Zum Beispiel «Heilungsphasen» in die Proben einbauen, in denen in einem kurzen Gespräch

geklärt wird, ob jemand an seine Grenzen gekommen ist. Wichtig ist auch, sich immer wieder in Erinnerung zu rufen, dass diese aufreibenden Such- und Überforderungsphasen nur Phasen sind. So wird das System nicht konstant überstrapaziert. Ich arbeite oft mit dem Kampfsport Aikido, aber auch Meditation kann helfen. Es geht darum, die Balance zu finden zwischen geöffneten Filtern nach aussen und mentalem Schutz. Im Kern: den eigenen Geist im Griff zu haben.

Theater ist das Leben, so lautet das Credo von vielen Theaterschaffenden. Lässt sich die viel beschworene Work-Life-Balance hier überhaupt anwenden?

Es ist eine Kehrtwende im Gang: Viele werden Mütter und Väter, obwohl sie im Theater arbeiten! Das ist ein gesundes Zeichen. Früher wäre dies undenkbar gewesen. Da blieb man lieber kinderlos, um im Beruf bleiben zu können. Die Vereinbarkeit zwischen Theater und Familie scheint zumindest ansatzweise zu funktionieren. Vermehrt werden nun Proben auf den Vormittag gelegt, wenn die Kinder in der Kita oder in der Schule sind.

Sie haben das schöne Wort «Kunst-Jetlag» kreiert. Beschreibt dies das Gefühl der Leere nach der Premiere?

Genau. Um herunterzukommen, reissen automatisch gewisse

Rituale ein. Zum Beispiel etwas trinken gehen nach der Vorstellung. Sucht ist ein verbreitetes Phänomen.

Was gibt es für Tricks, um dieser Verlockung zu widerstehen?

Es kann helfen, das Ganze nicht zu überhören, sondern sich bewusst zu werden, dass das eine intensive Arbeitsphase war und jetzt wieder eine ruhigere Zeit kommt. Die Sucht kann auch daraus entstehen, weil zu Hause nur eine leere Wohnung auf einen wartet. Denn auch für eine Beziehung ist es schwierig, eine so stressvolle Zeit zu überleben. Kommt hinzu, dass Freundschaften oft nur innerhalb des Theaters bestehen, weil dann gearbeitet wird, wenn sich andere Menschen treffen. Ähnlich wie im Gesundheitswesen.

Diese Arbeitsbedingungen lassen sich aber nur schwer ändern, oder?

Vielleicht könnten vermehrt Vorstellungen auch tagsüber stattfinden. So würde gleichzeitig auch ein anderes Publikum angesprochen. Wieso nicht mal über den Mittag ins Theater? Im Kino gibt es ja bereits Mittagsvorstellungen. Alles ist denkbar.

Christina Barandun «Erste Hilfe für die Künstlerseele. Stressbewältigung, Kommunikation und Konfliktlösung im Kulturbetrieb», Alexander-Verlag Berlin.