

Kurz nachgefragt bei ...

FANNI HALMBURGER, LISA LUCASSEN und ILIA PAPTAEODOROU von
»She She Pop«, Performance Kollektiv, Berlin (www.sheshepop.de)



She She Pop Herrengruppe

»She She Pop« sind ein Performance-Kollektiv mit sieben Mitgliedern, das 1998 aus dem Studiengang der Angewandten Theaterwissenschaft in Gießen hervorgegangen ist. Als ständige Mitglieder inszenieren Sebastian Bark, Johanna Freiburg, Fanni Halmburger, Lisa Lucassen, Mieke Matzke, Ilia Papatheodorou und Berit Stumpf ihr Publikum im wechselseitigen Prozess zwischen Freiraum und Begrenzung im Spiel, zwischen Improvisation und Anpassung, zwischen Selbstentwurf und fremder Zuschreibung.

Sie nennen sich »Kollektiv«: Wie viele Personen sind Sie und was bedeutet »Kollektiv« für Sie konkret?

»She She Pop« besteht aus sieben Personen. »Kollektiv« bedeutet für uns, dass wir wichtige Fragen gemeinsam entscheiden. Wir versuchen dabei, einen Konsens herzustellen. Identifikation entsteht bei uns durch diesen Konsensprozess, das ist sehr wichtig, damit man das Kunstwerk dann auch gemeinsam tragen kann. Wenn man Leute im kreativen Prozess verliert, dann ist es schwierig, das im Nachhinein wieder herzustellen – sie entfremden.

Wodurch wird bei Ihnen die Entscheidungsfindung beeinflusst?

Eigentlich läuft es oft so, dass jemand eine starke Meinung hat. Daran muss man sich abarbeiten. Wenn es dann jemand ist, der schon das Vertrauen, vielleicht viele gute Ideen in der Vergangenheit generiert hat, dann beeinflusst der die Entscheidung schon.

Das heißt: Einfluss nehmen durch Vertrauens- und Kompetenzaufbau in der Gruppe?

Ja, aber nicht nur. Das Kollektiv ist auch ein guter Platz, wenn man selber viele Meinungen hat und man sich noch nicht für eine Richtung entschieden hat. Es geht im Wesentlichen darum, Schnittmengen herzustellen. Neben Vertrauen und bisherigen Kompetenzen hat also auch die Gestaltung des Meinungsfindungsprozesses Einfluss.

Einerseits müssen Sie als Kollektiv den künstlerischen Prozess bewältigen, andererseits haben Sie auch eine gemeinsame Organisation zu tragen. Wie koordinieren Sie diese Vorgänge?

Bei organisatorischen Prozessen muss man sich eingestehen, dass man diese zwar in der Basis mitträgt, aber im alltäglichen Ablauf dann eher Kompetenzteams bildet, die sich auf einzelne Aufgabenfelder konzentrieren. Da knirscht es bei uns dann aber auch am meisten. Das Loslassen, Sich-Zurückziehen in organisatorischen Fragen müssen wir auch erst üben. Am Anfang haben immer alle zusammen mitbestimmt. Das hat uns immer wieder an unsere Grenzen gebracht.

Was bedeutet »Führung« für Sie und wie äußert sie sich im konkreten Alltag?

Es gibt zwei Sorten: wie vorhin beschrieben innerhalb des Kollektiv etwas voranzutreiben, sich als Expertin mit einem »Mandat« zu qualifizieren. Und dann gibt es die Externen und Mitarbeiter, die Führung ganz dringend bedürfen – die brauchen eine Absprache, was ihr Job ist, und müssen wissen, wann ihr Job erledigt ist.

Es gibt bei Ihnen also so etwas wie zwei Führungsbereiche: der kreative Prozess innerhalb der Gruppe und der eher organisatorische Prozess mit Mitarbeitern und externen Dienstleistern. Wo entstehen bei diesen zwei Führungsbereichen besondere Reibungen?

Wir wollen mit Leuten arbeiten, bei denen wir die flache Hierarchie, die wir in der Gruppe haben, möglichst so auch mit den Mitarbeitern erhalten können. Wo es nicht geklappt hat, war es meistens so, dass der

Mitarbeiter nicht mit der kollektiven Struktur umgehen konnte. Das sind oft Mitarbeiter/-innen, die aus starken hierarchischen Strukturen in der Kulturwirtschaft kommen. Rückblickend knirscht es immer wieder an der Stelle, dass Leute gleichberechtigt mit uns arbeiten, dann aber z.B. bestimmte Ideen doch nicht ganz gleichberechtigt sehen. Bei uns kann man sich mehr mit fachlichem Einbringen als mit hierarchischen Rollen profilieren.

Stichwort Personalauswahl als Führungsaufgabe, was haben Sie da an Herangehensweisen entwickelt?

Am Anfang waren wir teilweise nicht ehrlich genug, Tests zu machen, wir haben uns zu sehr auf einfache Aussagen der zukünftigen Mitarbeiter/-innen verlassen. Jetzt würden wir mehr Tests machen, z.B. einen gemeinsamen Tag im Büro vorab, um zu sehen, wie sich die neue Mitarbeiterin da macht. Neue Mitarbeiter/-innen einzustellen heißt auch gemeinsames Lernen. Man baut Kompetenzen auf.

Können Sie so etwas wie ein Methodenrepertoire von Führung benennen, das besonders in Ihrem Tätigkeitsfeld anwendbar ist?

Arbeitsgruppen bilden: Da gibt es dann Ansprechpartner für Mitarbeiter/-innen in einzelnen Fachbereichen.

Mailkommunikation: Kollektiventscheidungen per E-Mail gibt es nicht mehr, das ist die totale Entlastung, jetzt wissen wir im Voraus, wenn sich so etwas anbahnt und warten lieber bis zum nächsten Bürotreffen.

Interne Kommunikation: Grundsätzlich sind dreimal im Jahr verbindliche Treffen mit allen, da gibt es keine Entschuldigung (außer höhere Gewalt), dann alle sechs Wochen Bürobesprechung mit den aktuell Beteiligten. Klausuren zweimal im Jahr.

Externe Kommunikation: Für die Abstimmung mit Externen haben wir die »Produktionsbibel von She She Pop« erstellt: Da haben wir Standards z.B. für die Abstimmung mit der Bühnentechnik festgelegt. Was wir gemerkt haben: Es ist für Außenstehende schwierig, wenn man sich nicht einig ist – bei uns erst mal eine ganz normale Situation am Anfang einer Entscheidungsfindung. Für die Führung Außenstehender ist das aber eine schwierige Situation, vielleicht kann man das dann in der Situation suboptimale Führung nennen.

Gibt es Ihrer Ansicht nach besondere Kontroversen um das Thema Führung in der Kultur- und Kreativwirtschaft?

Hierarchie ist in der Kulturwirtschaft eher ein negativ belegter Begriff –

wichtig ist unserer Ansicht nach, dass man darüber redet. Hierarchie hat was Ordnendes. Wichtig ist, dass man sie auch wieder auflösen kann, wenn man sie nicht mehr braucht.

Wenn wir mit Stadttheatern zu tun haben, da sind wir kollidiert, immer wenn wir in hierarchische Strukturen reingegangen sind, wurde unsere Art der Entscheidungsfindung nicht akzeptiert. Es wird vom Gefühl her besser. Wir wissen nicht genau, woran das liegt: Dass wir älter werden? Weil wir mehr Erfahrungen mitbringen? Weil es inzwischen weitere berühmte Gruppen gibt, die so arbeiten und die Akzeptanz auch bei hierarchieorientierten Menschen und Institutionen gestiegen ist? Wir sind Autodidakten, das hat am Anfang nicht zur Akzeptanz beigetragen. Und das ist die Herausforderung: dass man gemeinsam die Defizite (z.B. schlechte Presse) aushält und gemeinsam eine positive Kraft entwickelt, dass man das gemeinsam weitertragen kann.

DIE ERSTEN MITARBEITER/-INNEN IN DER GRÜNDUNGSPHASE

Die Auseinandersetzung mit Führung wird für Sie an Bedeutung gewinnen, wenn Sie die ersten eigenen Mitarbeiter/-innen haben. Das trifft auf die Beschäftigung von Praktikanten und Trainees ebenso zu wie auf Teil- oder Vollzeitkräfte. Der erste Schritt, überhaupt in eine Führungssituation zu kommen, ist die Entscheidung, jemanden anzustellen, die Personalauswahl vorzunehmen und das Vertragliche zu regeln.

Die Entscheidung

Die Entscheidung für eine/n Mitarbeiter/-in ist zunächst ökonomisch: Haben Sie für die nächsten zwölf Monate ausreichend Aufträge so sicher in der Tasche, dass Sie eine oder mehrere Personen davon bezahlen können? Wird es voraussichtlich darüber hinaus noch Aufträge geben? Rechnen Sie ganz konkret die Anteile heraus, von denen Sie Ihre Mitarbeiter/-innen bezahlen können. Ein Gehalt setzt sich in der Regel aus mehreren Bausteinen zusammen (siehe Infokasten).