

# Miteinander wach bleiben

## Ein Gespräch über Routinen in Organisationen

---

Ingo Diehl, Annika Glose, Katja Schneider

**Katja Schneider (KS):** *Annika Glose, Sie sind Musikerin, Kulturmanagerin, kaufmännische Direktorin der Dresden Frankfurt Dance Company und ab 2023/24 auch zusammen mit dem künstlerischen Direktor Ioannis Mandafounis in einer Doppelspitze, die das Ensemble leiten wird. Haben Sie Lieblingsroutinen?*

**Annika Glose (AG):** Ich mag besonders Routinen, die Neues in Gang setzen und den Austausch innerhalb der Company stärken. Das ist für mich die Grundlage eines funktionierenden Betriebs. Neues muss erklärt, diskutiert, bearbeitet, abgestimmt, angenommen und immer weiterentwickelt werden. Wissen sollte möglichst breit archiviert werden, die Unternehmensziele allen klar sein. Das gelingt nur in einem strukturierten Prozess. Dazu gehören bei uns zum Beispiel die Prep-Meetings für das neue Team unter der Leitung von Ioannis Mandafounis und mir, aber auch zum Beispiel der »Salon«, in dem wir uns in Zukunft alle gemeinsam mit unseren Werken und unserer Kunst auseinandersetzen werden. Wichtig ist aber auch, dass die Routinen an sich (immer wieder) verhandelt werden und sich nicht nur eine Menge von standardisierten Meetings ansammeln, von denen man das Gefühl hat, sie würden einen von der Arbeit abhalten.

**KS:** *Ingo Diehl, auch an dich die Frage nach der Lieblingsroutine. Als mein Kollege bist du Leiter des Studiengangs MA CoDE<sup>1</sup> hier an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst (HfMDK), als Vizepräsident der Hochschule bist du verantwortlich für Qualitätssicherung und interdisziplinäre Projekte. Zusätzlich bist du Präsident der Hessi-*

---

1 Der englischsprachige Masterstudiengang Contemporary Dance Education (MA CoDE) an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst (HfMDK) in Frankfurt richtet sich an erfahrene Tänzer\*innen, Performer\*innen und Choreograf\*innen.

*schen Theaterakademie (HTA) und seit rund 20 Jahren mit Projekten im Ausbildungsbe-  
reich befasst. Hast du bevorzugte Routinen?*

**Ingo Diehl (ID):** Die Anforderungen an Ausbildung, aber auch an die Kommunikation innerhalb von Studienprozessen werden immer komplexer, auch weil eine breitere Beteiligung zwischen unterschiedlichen Akteur\*innen und Hierarchien heute wichtig sind. Dafür braucht es Verabredungen bzw. Begegnungen oder man könnte auch sagen eine zu entwickelnde Praxis des Miteinanders, mit dem Ziel, mit Prozessen fachlich wie auch organisatorisch gemeinsam in Verantwortung gehen zu können. Eine Praxis des Miteinanders durch Austausch, Diskurs, Konferenzformate oder die schlichte Notwendigkeit, Teamstrukturen zu etablieren, um in einem bestimmten Zeitraum ein Projekt umzusetzen, sind Grundvoraussetzungen dafür, einer Vielstimmigkeit Raum zu geben. Miteinander entsprechende Routinen zu entwickeln, finde ich grundlegend.

Daran wird möglicherweise schon deutlich, dass sich institutionelle Routinen auch ganz aktuell in Veränderung befinden wie das Lehrendenbild eben auch. Es geht in dieser Diskussion sowohl um Personen als auch um Strukturen. Routinen zu entwickeln, bedeutet nicht unbedingt, auch routiniert zu sein. Es ist der gemeinsame Prozess, den es zu verabreden und gestalten gilt. Diesen Gestaltungsmoment finde ich sehr spannend.

**KS:** *In der Anzeige, die für die Auditions der neuen Kompanie geschaltet wurde, steht ein bemerkenswerter Satz: »Ballet technique is not required.« Welche Konsequenzen wird dieser Verzicht für Trainingsroutinen haben?*

**AG:** In Zukunft wird der Tag nicht immer mit einer klassischen Trainingseinheit beginnen. Unsere Tänzer\*innen werden auch sehr verschiedene Tanz-Hintergründe haben; bei einigen wird dieser weiterhin klassisch sein, aber eben nicht bei allen. Insgesamt wird der zeitgenössische Umgang mit dem Spitzentanz zum Beispiel nicht mehr so zentral sein. Hinzu kommt, dass Ioannis Mandafounis z.B. durch Martial Arts und Kampfsport beeinflusst ist. All dies verändert auch das Training. Zu Tagesbeginn kann ein klassisches Training, eine Contemporary Class, Improvisation oder auch Yoga stehen. Weitere Trainings können je nach Produktion dazu kommen. Trotzdem ist natürlich eine extrem hohe Tanztechnik Voraussetzung, um bei uns tanzen zu können.

**KS:** *Hat diese Ankündigung und auch der Wechsel schon merkbare Prozesse ausgelöst?*

**AG:** Prozesse noch nicht, da das neue Ensemble noch nicht mit der Arbeit begonnen hat. Es hat viel positive Überraschung in der Szene ausgelöst, aber auch teilweise Verunsicherung bei unseren Unterstützern. Die Besorgnis, nicht mehr unterscheidbar von anderen zeitgenössischen Kompanien zu sein oder mit der neuen künstlerischen Ausrichtung an Publikum zu verlieren, ist an dieser Stelle zu nennen. Ich glaube aber, das ist ganz normal, wenn etwas Neues beginnt. Wir wollen mutig sein und hoffen, dass die Veränderungen als positive Erfahrungen und nicht als Verlust eines bekannten, gewohnten tänzerischen Ausdrucks wahrgenommen werden. Wir wollen nicht unsere Vergangenheit vergessen, sondern die Geschichte des Tanzes mit unseren Erfahrungen verbinden.

**KS:** *Ingo, wie liest du diesen Satz, Balletttechnik ist nicht erforderlich?*

**ID:** Es ist ja nicht mehr so, dass Ausbildung auf ein singuläres bzw. vorgefertigtes Berufsbild oder die Arbeit in einer bestimmten Kompanie vorbereitet. Der Anspruch, ein erweitertes Berufsfeld in den Blick zu nehmen, erfordert entsprechende neue Routinen, die sich heute viel individueller an den Bedürfnissen und Fertigkeiten von Studierenden ausrichten als früher. Das Verständnis, dass nur mit einer bestimmten Routine auch bestimmte Fertigkeiten vorhanden sind, dieses Verständnis löst sich immer mehr auf. Ein daraus resultierendes breiteres und verändertes Qualitätsverständnis stellt eben auch bisherige Gewissheiten in Frage wie zum Beispiel die Rolle eines klassischen Trainings als Grundlage für einen möglichst umfassenden Kompetenzerwerb im Tanz. Diese Kausalität ist nicht mehr gegeben. Der Bedarf an Individualisierung stellt die personellen und strukturellen Rahmenbedingungen in der Ausbildung vor Herausforderungen, denen wir nur mit fachlichen Diskursen und veränderten Routinen begegnen können – sei es direkt im Studio oder in Konzeptionsprozessen.

**KS:** *Kann man den Begriff der Routinen mit Handwerk zusammendenken?*

**ID:** Das scheint mir eine grundlegende Frage auch von Technikverständnis zu sein. Wiederholung und Wiederholbarkeit spielen in diesem Kontext eine wichtige Rolle und physische Lernprozesse benötigen eben Zeit.

**AG:** Ich sehe Routinen als Gefäße für Inhalte. Mit den gleichen Routinen können verschiedene Dinge passieren, je nachdem wie man sie befüllt. Und ich stimme Ingo absolut zu, dass Wiederholung und Wiederholbarkeit sehr wichtig sind. Bei Routinen denkt man eher an »langweiligere« Unternehmen als eine Tanzkompanie, aber ohne Routine und Wiederholung sind zum Beispiel acht, zehn oder zwanzig Vorstellungen einer Produktion kaum möglich, selbst wenn der Inhalt ganz improvisiert ist. Ohne Routinen würde nichts laufen. Und diese Routinen müssen gepflegt, bewahrt und weitergegeben werden. Sie gehören zum Gedächtnis der Company. Sie sind die Grundlage, die kreative Prozesse und Kunst möglich machen.

**KS:** *Wie kann man sich die Schaltstelle zwischen Routine und Inhalt vorstellen?*

**AG:** Es müssen zunächst die Ziele definiert werden. Manchmal werden sie im Team entwickelt, manchmal sind sie Aufträge von außen an uns, manchmal auch Vorgaben von Ioannis und mir. Dann überlegen wir: Welche Routinen – Proben, Meetings, Trainings, Check-Listen, Schulungen, Kommunikationsmaßnahmen etc. – benötigen wir, um diese Ziele zu erreichen.

**KS:** *Einerseits stabilisieren Routinen, andererseits führen sie zu Transformationen, und wenn sie das tun, dann machen sie Krisen deutlich. Wie würden Sie Publikumsroutinen an Ihrem Haus beschreiben? Wie kann man dafür Routinen generieren, etablieren, leben, beibringen? Geht das überhaupt?*

**ID:** Wie eingangs bereits angesprochen, können Routinen in Institutionen nicht abgeschlossen sein. Verabredungen oder Routinen müssen angepasst werden, sobald sich Ziele oder Profilscheidungen in Institutionen verschieben. Und dass sie sich verschieben müssen, sollte bei den schnellen Veränderungen im Berufsfeld heute relativ selbstverständlich sein. Man hat nicht mehr wie vor 20 Jahren bestimmte Techniken, die im Tanz vermittelt werden wollen. Daraus ergeben sich Aushandlungsprozesse, die dann möglicherweise zu angepassten Verabredungen führen. Diese Verabredungen werden in Studienordnungen oder Satzungen gefasst mit dem Ziel, Lernprozesse zu stabilisieren.

**AG:** Es gibt vertragliche Vorgaben von Seiten der öffentlichen Förderer, die in bestimmten Routinen umgesetzt werden. Zum Beispiel, dass wir eine bestimmte Anzahl von Vorstellungen in vorgegebenen Häusern in Frankfurt und

Dresden für die nächsten fünf Jahre zu erfüllen haben. Darüber hinaus legt die Satzung weitere Zwecke und Aufgaben fest sowie Entscheidungsträger\*innen und deren Verantwortlichkeiten. Daraus folgt ein Grundgerüst an notwendigen Abläufen und Zuständigkeiten, die aber auch viele Gestaltungsfreiräume lassen.

**KS:** *Was ist in diesem Zusammenhang in den letzten Jahren an den Universitäten und Hochschulen passiert?*

**ID:** Das Meister-Schüler-Verständnis an Kunsthochschulen befindet sich vor dem Hintergrund dieser Diskussion in einem Umbruch. Auch der Bologna-Prozess hat mit der geforderten Studierendenorientierung dazu beigetragen. Die Kompetenzen von Lehrenden müssen heute an Kunsthochschulen breiter sein, und man könnte durchaus von einem veränderten Berufsbild für Lehrende in diesen Institutionen sprechen. Transfer und Anpassungsprozesse sowie kommunikative oder kuratorische Fertigkeiten sind aktuell neben der Fachlichkeit wesentliche Kompetenzerweiterungen von Lehrenden, um Transformationsprozessen produktiv begegnen können. Vielschichtige Ausbildungsangebote und Berufsbilder führen möglicherweise auch zu gesteigerten Formalisierungen und administrativen Routinen. Das kann bei allen Kompetenzverschiebungen und Erweiterungen nicht Sinn und Zweck sein.

**KS:** *Wie laufen Steuerungsprozesse in der Kompanie und welche äußeren Faktoren prägen sie?*

**AG:** Das Jahresbudget ist ein wichtiges Steuerungsinstrument, ebenso Auslastungszahlen, Feedback und Rezeption unserer Aktivitäten, Gespräche mit dem Aufsichtsrat und Gespräche mit den Mitarbeiter\*innen. Äußere Faktoren sind zum Beispiel unsere Räumlichkeiten: Studio, Tänzer\*innen, Technik und Disposition auf der einen Seite, Verwaltung, Marketing, Education auf der anderen Seite. Hier müssen wir sehr aktiv sein, um einen Graben zwischen Kunst und Organisation zu vermeiden. Der entsteht schon in vielen Häusern, in denen die Räumlichkeiten nicht so stark voneinander getrennt sind. Diese Überwindung kostet Mühe, und man muss sich oft aktiv dafür entscheiden, aber man kann Begegnungen eben auch zum Beispiel durch Routinen herbeiführen.

Dann finde ich auch den Umgang mit innerbetrieblicher Kritik herausfordernd. Ich erlebe es oft, dass administrative Prozesse oder das Marketing an

Theatern/Kunstinstitutionen kritisiert werden, aber Kunst ist als Kunst erst einmal unantastbar. Wie gehen wir damit um? Welche Unternehmenskultur wünschen wir uns und wie können wir sie leben?

**KS:** *Es ist also durchaus unterschiedlich, was in institutionellen Zusammenhängen in Frage gestellt werden kann und was nicht in Frage gestellt werden darf. Gibt es Erfahrungen mit Mitarbeiter\*innen, die nicht merken, dass sie stark routiniert arbeiten, und man will Routinen ändern? Routinierte Abläufe lassen uns den Alltag bewältigen. Man antwortet mit Routinen ja auch auf Zwänge.*

**AG:** Ein guter Moment, Routinen zu hinterfragen, sind immer Personalwechsel. Das ist bei der Besetzung einer neuen Künstlerischen Leitung sehr offensichtlich, denn gerade stellen wir wirklich fast alles in Frage, aber auch bei anderen Neubesetzungen achte ich darauf, gleich mit einzuplanen, was in Zukunft verändert werden soll. Es ist immer ein größerer Aufwand, bestehende Muster zu ändern. Das ist auch neurologisch bewiesen, und wir merken es jedes Jahr wieder, wenn wir mit unseren Neujahrsvorsätzen scheitern. Bei Änderungsprozessen sind kleine Schritte, gegenseitige Motivation und Verbindlichkeit wichtig.

**ID:** Wir sind verpflichtet worden, eine Evaluationssatzung aufzustellen, um das Feedback von Studierenden strukturell verbindlich zu implementieren und damit neue Routinen oder Abläufe einzuführen. Eine solche Satzung hat es bislang nicht gegeben. Über das Feedback von den Studierenden kommt es dazu, Routinen in der Lehre verstärkt zu hinterfragen. Peer Reviews, kollegialer Austausch oder Akkreditierungsprozesse können auf der Ebene von Studiengängen eine ähnliche Funktion haben. Ein innerinstitutioneller kritischer Diskurs ist nicht selbstverständlich, dafür braucht es Rahmungen.

Im Bereich der Forschung versuchen wir aktuell Routinen dahingehend zu ändern, dass wir Trennungen zwischen künstlerischer und wissenschaftlicher Forschung vermeiden möchten. Dafür entwickeln wir unter dem Label »Forschung an der Kunsthochschule« Routinen, die Freiräume ermöglichen, in denen Lehrende Mittel für individuelle Projekte bekommen können, um die eigene Arbeit zu reflektieren oder zu veröffentlichen, dadurch kann sich eine Routine für Forschung verändern, können neue Routinen entstehen.

**KS:** *Ideen zu reflektieren, zu überdenken, was man tut, und sich darüber auszutauschen, ist etwas, was mir sehr normal vorkommt. Für welches Ziel werden die Evalu-*

*ierungen genutzt? Um Publikum zu gewinnen? Um Mitarbeiter\*innen zu motivieren? Oder an der Hochschule, um Lehre und Lernen zu verbessern oder Lehrende zu bewerten?*

**ID:** Die Zielsetzung von Evaluation ist tatsächlich entscheidend, und wir müssen uns schon fragen, wo wir Routinen behaupten, wo vielleicht gar keine sind.

Auch Evaluationsprozesse, in denen Qualitäten oder Herausforderungen des Miteinanders sichtbar gemacht werden, und der Austausch mit Gutachter\*innen im Rahmen von Akkreditierungsprozessen können als Komponenten von verabredetem Feedback und Diskurs sehr hilfreich sein. Sich selbst und die eigene Arbeit zu hinterfragen ist jedoch erst mal ein Reflexionsprozess – ab wann er zu einer Routine wird, das ist tatsächlich eine spannende Frage.

**KS:** *Erlebst Du, Ingo, dass sich neue, junge Routinen bilden?*

**ID:** Wenn ich nur über Routinen spreche, dann kriege ich Fluchtgedanken. Eine gewisse Klärung oder Formalisierung von Prozessen ist Teil von institutionellen Verabredungen, aber ich muss sie grundsätzlich hinterfragen können, nicht nur um Entwicklung zu antizipieren, sondern auch um zu klären, wo ich folgen muss oder eigene Entscheidungen treffen kann. Es ist ein ständiges Austarieren, wie ich mich zu Routinen verhalte. Vielleicht müssen wir auch die Studienprüfungsordnungen vor diesem Hintergrund immer wieder hinterfragen. Denn wenn es lediglich um die Erfüllung von Routinen geht, dann produzieren wir Stillstand.

**KS:** *Wie verhält es sich im Theater?*

**AG:** Es sind in den vergangenen Jahren viele neue Themen dazu gekommen: Inklusion, Nachhaltigkeit, Gleichberechtigung, Zugänglichkeit usw. Das ist sehr positiv, aber für eine kleine Company auch manchmal herausfordernd. Hier entstehen neue Routinen und die Denkmuster verändern sich.

Soziale Medien spielen eine ganz andere Rolle als noch vor zehn Jahren. Hier müssen wir unsere Grenzen ausloten. Vielleicht ist es für das Publikum interessant, was ein/e Tänzer\*in in seiner/ihrer Tasche hat, aber vielleicht möchte das nicht jede:r preisgeben. Soziale Medien funktionieren nicht ohne den kollaborativen Prozess, anders als zum Beispiel eine Saisonbroschüre. Wie finden wir also zu gemeinsamen Routinen?

**KS:** *Routinen stehen nicht für sich. Publikumsroutinen und -erwartungen können sehr zäh sein. Studienordnungen kollidieren mit anderen Routinen. Das Berufsbild von Tänzer\*innen ändert sich.*

**ID:** Die Kontexte scheinen mir entscheidend. Wir gehen in der Ausbildung auch mit den Rahmenbedingungen als einer wichtigen Gestaltungskomponente um. Bei der Veränderung von Routinen geht es auch um die Kultur, die miteinander etabliert wird. Ich als Künstler, ich brauche etwas, und deswegen muss mir das bereitgestellt werden – das kann in diesen institutionellen Kontexten nicht wirklich funktionieren. Gleichzeitig können Routinen nur akzeptiert werden, wenn sie von allen Beteiligten mehr oder weniger mitgetragen werden. Wenn wir unsere Routinen und die Menschen, die sie gestalten und umsetzen, ernst nehmen, müssen wir sie vor diesen Hintergründen auch immer wieder hinterfragen und mit gesellschaftlichen Entwicklungen abgleichen.

**KS:** *Wie kann man eigene Routinen unterbrechen?*

**AG:** Wenn ich auf Kongresse fahre, mich außerhalb der Institution austausche.

**ID:** Ausbildungsprozesse sind in der Regel sehr zielgerichtet: Semesterende, Prüfungen, Projekte, Aufführungen. Diese Verkettung zu unterbrechen und sich Zeit für etwas anderes zu nehmen ist für eine gewisse kritische Distanz wichtig.

Auch funktionierende Routinen können über den Haufen geworfen werden, das finde ich beruhigend.