



Interview - Anne- Cathrin Lessel

Entwickelt von Wisamar | Juli, 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



**Co-funded by
the European Union**

Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.

Interview-Metadaten

Datum des Interviews:	30.07.2025
Name der Interviewerin:	Franziska Bommas
Einwilligung zur Datenerfassung	Ja
Weitere Anmerkungen zum Interview	Das Interview wurde schriftlich geführt.

Lernen Sie die Führungskraft kennen

Name:	Anne-Cathrin Lessel
Alter:	37
Geschlecht:	weiblich
Aktuelle Rolle und Position:	Künstlerische Leiterin und Geschäftsführerin LOFFT – DAS THEATER
Jahre Berufserfahrung:	14
Jahre in Führungspositionen:	6
Organisation:	LOFFT – DAS THEATER
Tätigkeitsbereich:	gemeinnütziges Unternehmen
Land / Stadt:	Deutschland, Leipzig
Unternehmensgröße:	☐ Mikro ☒ Klein ☐ Medium ☐ Groß

Hauptinhalt des Interviews

Interviewabschnitt	Zusammenfassung der Antworten	Ausgewählte Zitate
Der Weg zur Führung Schlüsselmomente, Herausforderungen, Werte	Der Weg in ihre jetzige Position begann früh, während ihrer Studienzeit, als sie sich aktiv in der Unterstützung aufstrebender Künstler*innen im LOFFT durch ehrenamtliche Arbeit engagierte. Dieses Engagement führte dazu, dass sie in den LOFFT-Vorstand gewählt wurde, als Vertreterin der Jugendabteilung. Mit nur 23 Jahren wurde sie von der Organisation angesprochen und gefragt, ob sie die Rolle der Programm- und Produktionsleiterin übernehmen würde. Trotz begrenzter beruflicher Erfahrung zu dieser Zeit nahm sie das Angebot an, da sie sich sowohl geehrt als auch ermutigt fühlte durch das Vertrauen, das ihr entgegengebracht wurde. Von Anfang an war sie nicht nur für Programm und Produktion verantwortlich, sondern blieb auch weiterhin im Vorstand und arbeitete eng mit der damaligen künstlerischen Leitung zusammen. Dadurch erhielt sie frühzeitig Zugang zu strategischen Entscheidungen und Entwicklungsprozessen. Nach kurzer Zeit wurde sie stellvertretende künstlerische und geschäftsführende Leitung. Als Ende 2017 klar wurde, dass die aktuelle Leitung Mitte 2019 zurücktreten würde, bat der Vorstand sie, die Leitung zu übernehmen. Nach einer kurzen Überlegungsphase stimmte sie zu. Die verlängerte Übergangszeit gab ihr die wertvolle Gelegenheit, sich intensiv mit allen Aspekten des Theaterbetriebs auseinanderzusetzen und in ihre neuen Aufgaben zu wachsen. Ein prägendes Merkmal ihrer Führung war immer das langfristige Denken. Schon zu Beginn ihrer Amtszeit entwickelte sie eine zehnjährige Vision für sowohl die Organisation als auch ihre eigene Führung. Nach drei Jahren in der Rolle, die vor allem durch die Herausforderungen der Pandemie geprägt waren, hielt sie es für wichtig, diese Vision mit ihrem Team zu überdenken und neu auszurichten. Dazu organisierten sie und das Team ein zweitägiges Retreat mit allen festangestellten Mitarbeitenden, moderiert von einer externen Fachkraft. Das Retreat ermöglichte es dem Team, die Arbeitsabläufe kritisch	„Zusammenfassend kann ich sagen, dass wichtige Personen in meiner beruflichen Laufbahn an meine Fähigkeiten glaubten und mich ermutigten, die nächsten Schritte in meiner beruflichen Karriere zu gehen, sogar schon in meinen ersten Berufsjahren.“ „Gemeinsam stellten wir zu meiner großen Überraschung fest, dass die Mitarbeiter ähnliche Visionen für die Zukunft von LOFFT haben wie ich und dass wir tatsächlich „in dieselbe Richtung blicken“. Es war ein wunderbarer Moment für mich zu wissen, dass das Team hinter mir und meinen Plänen als Direktor steht.“

	zu hinterfragen, Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren und sich gemeinsam auf eine effektivere Zusammenarbeit zu verpflichten. Besonders hervorzuheben war der Teil des Retreats, in dem individuelle und gemeinsame Visionen für die Zukunft des LOFFT entwickelt wurden. Zu ihrer Überraschung und großen Zufriedenheit wurde deutlich, dass das Team ihre Pläne nicht nur unterstützte, sondern auch bemerkenswert ähnliche Vorstellungen von der Zukunft der Organisation hatte. Diese Übereinstimmung bestätigte ihren Glauben an kollaborative Führung und an die Bedeutung, Räume zu schaffen, in denen Vertrauen, Vision und gemeinsame Verantwortung gedeihen können.	
Ihr Führungsstil Inklusion, Entscheidungsfindung, Vision	Ihr Ansatz für inklusive Führung basiert auf Transparenz, regelmäßiger Kommunikation und der Schaffung formeller und informeller Räume für Austausch. Sie hat verschiedene regelmäßige Teammeetings eingeführt, um sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden informiert, gehört und vernetzt sind. Dazu gehören planungsorientierte Meetings sowie vierteljährliche Treffen, bei denen die Teammitglieder über ihre Arbeit berichten. Diese Treffen verbessern nicht nur die interne Kommunikation, sondern fördern auch das gegenseitige Verständnis zwischen den Abteilungen – insbesondere in Zeiten erhöhter Arbeitsbelastung oder enger Deadlines. Neben strukturierten Meetings hat sie monatliche Team-Mittagessen eingeführt, bei denen abwechselnd zwei Mitarbeitende für die Gruppe kochen. Diese informellen Treffen stärken die zwischenmenschlichen Beziehungen und bieten Raum für einen entspannten Austausch, den sie als wichtigen Baustein der Teambildung in einem schnelllebigen Arbeitsumfeld betrachtet. Eine der wirkungsvollsten Veränderungen, die sie angestoßen hat, war die Einführung von Team-Retreats – etwas, das es im LOFFT vor ihrer Leitung nicht gegeben hatte. Diese externen Treffen gaben dem Team Zeit und Raum, um zu reflektieren, sich abzustimmen und eine stärkere gemeinsame Identität zu entwickeln. Infolgedessen beobachtete sie einen deutlichen Wandel in der Teamkultur: ein größeres Gefühl der gegenseitigen Wertschätzung, stärkeren Zusammenhalt und mehr Eigeninitiative der Mitarbeiter*innen, Verantwortung zu übernehmen und Verbesserungen in ihren jeweiligen Bereichen	„Durch die Einführung von Klausurtagungen für unser Team, die unter meiner Leitung zum ersten Mal bei LOFFT stattfanden, habe ich den Eindruck gewonnen, dass das Team als Ganzes einander mit noch mehr Respekt begegnet und sich stärker als eine Einheit versteht, die dazu beiträgt, das Theater zu gestalten.“

	voranzutreiben. Für sie bestätigte dies den Wert, bewusst Zeit und Raum außerhalb des Arbeitsalltags zu investieren, um gemeinsam eine inklusivere und engagiertere Unternehmenskultur zu schaffen.	
Veränderungen vorantreiben Strategien für nachhaltige und positive Ergebnisse	Ihr Führungsstil ist geprägt von Reflexion, Beratung und geteilter Verantwortung. In schwierigen oder unklaren Situationen vermeidet sie impulsive Entscheidungen. Selbst unter Zeitdruck schafft sie bewusst Raum für die Abwägung von Optionen und holt internen Input ein, indem sie Entscheidungen mit den Abteilungsleiter*innen bespricht. Bei besonderer Unsicherheit wendet sie sich an vertraute Kolleg*innen in Führungspositionen anderer Theater, um von deren Erfahrung und Perspektiven zu profitieren. Zusammenarbeit und geteilte Verantwortung sind zentrale Werte ihrer Führung. Sie betont regelmäßig gegenüber ihrem Team, dass sie zwar bereit ist, Verantwortung zu übernehmen und das Team in schwierigen Zeiten zu schützen, wahre Stärke aber aus gemeinsamem Engagement und Zusammenhalt erwächst. Ihr Ziel ist es, Abteilungen so zu strukturieren, dass sie selbstständig agieren, eigene Entscheidungen treffen und diese souverän nach außen vertreten können. Sie bevorzugt es, teamgetriebene Initiativen zu moderieren und zu unterstützen, anstatt alles selbst voranzutreiben – ein Prinzip, das sie klar und transparent kommuniziert. Nachhaltigkeit und Inklusion prägen nicht nur ihre Führungssprache, sondern auch ihr konkretes Handeln. 2019 initiierte sie die Gründung der inklusiven Tanzkompanie FORWARD DANCE COMPANY und verankerte Inklusion damit als sichtbaren, strukturellen Bestandteil des LOFFT. Indem sie Nachhaltigkeit und Inklusion offen priorisierte, inspirierte sie andere in der Organisation, diese Themen ohne formale Delegation selbst in die Hand zu nehmen. Teams in technischen und administrativen Abteilungen begannen, eigene Strategien und sogar Finanzierungsmodelle zur Steigerung der Nachhaltigkeit des Theaters zu entwickeln, die anschließend im Dialog mit ihr verfeinert werden. Sie betrachtet langfristigen Fortschritt als eine Reihe erreichbarer Schritte und nicht als überstürztes Streben nach unrealistischen Zielen. Durch das Setzen von Zwischenzielen und die Ermöglichung einer schrittweisen Umsetzung stellt sie sicher, dass sich die Organisation nachhaltig, stetig und teamorientiert weiterentwickelt.	„Mir ist es wichtig, Entscheidungen nicht aus dem Bauch heraus oder impulsiv zu treffen.“ „Mir ist es wichtig, mein Team regelmäßig daran zu erinnern, dass ich zwar gerne Verantwortung als Manager übernehme und in schwierigen Situationen für das Team einstehe, ich aber auch versuche, meinem Team zu signalisieren, dass ich als Manager nur so „stark“ bin, wie sie hinter mir stehen und dass wir unser Theater gemeinsam weiterentwickeln.“ „Mein Credo in der Teamführung lautet: Lieber verlangsame ich die Aktivitäten und Initiativen der Mitarbeiter, wenn sie zu intensiv werden, als immer alles selbst voranzutreiben und zu lenken.“ „Indem ich dem Team mitteilte, dass Nachhaltigkeit und Inklusion für mich als Manager wichtige Themen sind, konnte ich Transparenz schaffen, die es anderen Kollegen im Team ermöglichte, die Hauptverantwortung für diese

		Themen zu übernehmen und sie organisch weiterzuentwickeln.“ „Es ist außerdem wichtig zu erwähnen, dass ich als Manager Meilensteine setze und nicht alle Ziele gleichzeitig erreicht werden müssen.“
Voreingenommenheit und Zugehörigkeit Werkzeuge, Praktiken, Bewusstsein	In einem kollaborativen Prozess, an dem das gesamte Team beteiligt war, wurde ein Awarenesskonzept entwickelt. Dieses Rahmenkonzept dient nicht nur intern – zur Steuerung der Teamzusammenarbeit und der Interaktion mit Künstlern –, sondern auch extern und prägt die Beziehung des Theaters zu seinem Publikum. Ihr war es wichtig, dass das Konzept gemeinsam erarbeitet und nicht von der Führungsebene vorgegeben wurde, um sicherzustellen, dass sich alle Teammitglieder damit identifizieren und seine Umsetzung unterstützen. Im Rahmen dieses Prozesses wählte das Team zwei Vertrauenspersonen, die als erste Ansprechpartner*innen bei Konflikten dienen. Dieser Schritt wurde unternommen, um die Machtverhältnisse zu dezentralisieren und mehrere zugängliche Wege zur Lösung von Problemen zu schaffen. Sie fördert zudem eine Kultur des offenen Dialogs und der Selbstreflexion durch regelmäßige Mitarbeitendengespräche. Diese Treffen bieten Raum für Feedback zur Teamarbeit und ermöglichen es den Mitarbeiter*innen, ihre Erfahrungen mit ihrem Führungsstil zu teilen, sodass sie ihre eigene Vorgehensweise überprüfen und anpassen kann. In Konfliktsituationen legt sie Wert auf aktives Zuhören und freiwillige Mediation und bietet ihre Unterstützung an, ohne sich aufzudrängen – so schafft sie Raum für Autonomie und signalisiert gleichzeitig Erreichbarkeit und Fürsorge.	„Uns war es wichtig, dass alle Kollegen im Team das Sensibilisierungskonzept unterstützten und dass es nicht einfach von der Geschäftsleitung als Instrument der Zusammenarbeit auferlegt wurde.“ „In regelmäßigen Mitarbeiterbesprechungen versuche ich als Manager Feedback zur Teamarbeit zu erhalten. Ich frage aber auch meine Kollegen, welches Feedback sie mir als Manager geben möchten.“
Teilen, was funktioniert Inspiration, Beispiele, übertragbare Werkzeuge	Ihre Führungspraxis umfasst Routinen und Vorgehensweisen, die als wertvolle Beispiele für andere dienen können, die Inklusion und Diversität fördern möchten. Ein Schlüsselement ist ihre kontinuierliche Selbstreflexion, durch die sie regelmäßig ihr eigenes Führungsverhalten untersucht. Darüber hinaus sucht sie aktiv den Dialog mit Kolleg*innen in der Theaterleitung, um Erfahrungen auszutauschen und zu erfahren, wie inklusive Führungsmodelle in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten angewendet werden.	„Ich versuche regelmäßig, mein eigenes Handeln zu überprüfen und dadurch auch mich selbst als Manager zu reflektieren.“

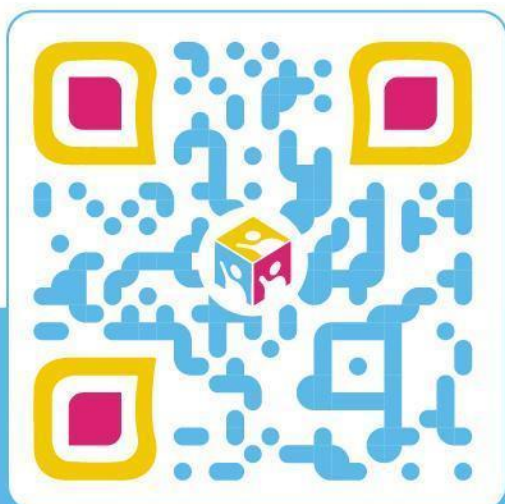


	Sie schöpft Inspiration und praktisches Wissen aus vielfältigen Quellen – sie liest viel über agiles Führen und moderne Organisationskultur und pflegt den Austausch mit Führungskräften anderer Branchen, um den branchenübergreifenden Wissenstransfer zu fördern. In Zusammenarbeit mit dem Netzwerk für berufliche Weiterbildung Common Purpose entwickelt und implementiert sie derzeit ein mehrmonatiges Führungskräftetraining, das sie bereits mit ihrem Team geteilt hat.	„Einerseits lese ich viel über agile Führungsstile und Unternehmenskultur in der modernen Arbeitswelt. Andererseits versuche ich regelmäßig, mich mit Führungskräften aus anderen Bereichen der Gesellschaft auszutauschen und einen Wissenstransfer zu fördern.“
--	---	--



FITFORTHE
FUTURE

Scan for more



fit4thefuture.eu



Co-funded by
the European Union



Funded by the European Union. The views and opinions expressed are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the European Union or of Agence Erasmus+ France / Education Formation. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for this.