



Interview - Anne- Cathrin Lessel

WP 2

Actividad 1 (Entrevista líderes)

Developed by Wisamar | July, 2025

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



**Co-funded by
the European Union**

Metadatos de la entrevista

Fecha de la entrevista:	30.07.2025
Nombre del entrevistador:	Franziska Bommas
Consentimiento para la recogida de datos	sí
Observaciones adicionales sobre la entrevista	La entrevista se realizó por escrito.

Conoce al líder

Nombre:	Anne-Cathrin Lessel
Edad:	37
Género:	Mujer
Cargo y puesto actual:	Directora artística y directora general LOFFT – DAS THEATER
Años de experiencia laboral:	14
Años en cargos de liderazgo:	6
Organización:	LOFFT – DAS THEATER
Sector de actividad:	Empresa sin ánimo de lucro
Ciudad:	Alemania, Leipzig
Tamaño de la organización:	☐ Micro x Pequeña ☐ Mediana ☐ Grande

Contenido principal de la entrevista

Sección de entrevistas	Sección de entrevistas	Sección de entrevistas
El camino hacia el liderazgo Momentos clave, desafíos, valores	Su trayectoria hacia el liderazgo comenzó temprano, durante sus años universitarios, cuando se involucró activamente en el apoyo a artistas emergentes en LOFFT a través del trabajo voluntario. Este compromiso la llevó a ser elegida miembro de la junta directiva de LOFFT como representante de la división juvenil. Con solo 23 años, la organización se puso en contacto con ella y le preguntó si estaría dispuesta a asumir el cargo de directora de programación y producción. A pesar de tener una experiencia profesional limitada en ese momento, aceptó la oferta, sintiéndose honrada y animada por la confianza que otros depositaban en sus capacidades. Desde el principio, no solo se encargó de la programación y la producción, sino que también continuó participando en la junta directiva, trabajando en estrecha colaboración con los entonces responsables artísticos. Esto le permitió acceder desde el principio a los procesos estratégicos de toma de decisiones y desarrollo. En poco tiempo, se convirtió en la adjunta a la dirección artística y ejecutiva. Cuando a finales de 2017 quedó claro que la dirección actual dimitiría a mediados de 2019, la junta directiva le pidió que asumiera la dirección. Tras un breve periodo de reflexión, aceptó. El prolongado periodo de transición le brindó una valiosa oportunidad para involucrarse profundamente en todos los aspectos de la gestión del teatro y crecer en sus nuevas responsabilidades. Uno de los valores que definen su liderazgo ha sido el pensamiento a largo plazo. Desde el comienzo de su mandato, desarrolló una visión a 10 años tanto para la organización como para su propio liderazgo. Tras tres años en el cargo, marcados significativamente por las complejidades de la pandemia, consideró importante revisar y reajustar esta visión con su equipo. Para ello, ella y el equipo organizaron un retiro de dos días con todo el personal fijo, guiado por un facilitador externo profesional. El retiro permitió al equipo evaluar críticamente sus flujos de trabajo, identificar áreas de mejora y comprometerse colectivamente a una colaboración más eficaz. Lo que más destacó durante este proceso fue la parte en la que se exploraron las visiones individuales y compartidas sobre el futuro de LOFFT. Para su	«En conclusión, puedo decir que personas clave en mi trayectoria creyeron en mis capacidades y me animaron a dar los siguientes pasos, incluso en mis primeros años de empleo.». «Juntos, descubrimos, para mi sorpresa, que los empleados comparten visiones similares a las mías sobre el futuro de LOFFT y que realmente «miramos en la misma dirección». Fue un momento maravilloso para mí saber que el equipo me apoya a mí y a mis planes como director».



	sorpreza y gran satisfacción, quedó claro que el equipo no solo apoyaba sus planes, sino que también compartía aspiraciones muy similares para el futuro de la organización. Esta alineación reafirmó su creencia en el liderazgo colaborativo y en la importancia de crear espacios donde puedan florecer la confianza, la visión y la responsabilidad compartida.	
Tu enfoque para liderar Inclusión, toma de decisiones, visión	Su enfoque del liderazgo inclusivo se basa en la transparencia, la comunicación regular y la creación de espacios formales e informales para la conexión. En LOFFT, ha establecido varias reuniones periódicas del equipo para garantizar que todos los miembros del personal estén informados, sean escuchados y estén conectados. Estas incluyen reuniones centradas en la planificación, así como reuniones trimestrales en las que los miembros del equipo comparten novedades sobre su trabajo. Estas sesiones no solo mejoran la comunicación interna, sino que también fomentan el entendimiento mutuo entre los departamentos, especialmente durante los periodos de mayor carga de trabajo o plazos ajustados. Más allá de las reuniones estructuradas, ha introducido almuerzos mensuales del equipo, en los que dos miembros del personal cocinan para el grupo por turnos. Estos momentos informales ayudan a fortalecer los lazos interpersonales y proporcionan un espacio para el intercambio relajado, lo que ella considera un pilar fundamental para la creación de equipos en un entorno cultural de ritmo acelerado. Uno de los cambios más impactantes que inició fue la introducción de retiros para el personal, algo que no existía en LOFFT antes de su liderazgo. Estas sesiones fuera de la oficina dieron al equipo tiempo y espacio para reflexionar, alinearse y desarrollar una identidad compartida más fuerte. Como resultado, observó un cambio notable en la cultura del equipo: un mayor sentido de aprecio mutuo, una cohesión más fuerte y una mayor iniciativa entre el personal para asumir la responsabilidad e impulsar mejoras dentro de sus respectivas áreas. Para ella, esto confirmó el valor de invertir intencionadamente tiempo y espacio fuera de las rutinas diarias para co-crear una cultura organizativa más inclusiva y comprometida.	«Al organizar retiros para nuestro equipo, que tuvieron lugar por primera vez en LOFFT bajo mi dirección, tuve la sensación de que el equipo en su conjunto se trata con aún más respeto y se ve más como un grupo unificado que ayuda a dar forma al teatro».
Impulsando el cambio	Su enfoque de liderazgo se basa en la reflexión, la consulta y la responsabilidad compartida. En situaciones difíciles o poco claras, evita tomar decisiones impulsivas. Incluso bajo presión de tiempo, crea conscientemente un espacio	«Para mí es importante no tomar decisiones basadas en emociones o impulsos».



Estrategias para obtener resultados sostenibles y positivos	para considerar las opciones y busca aportaciones internas discutiendo las decisiones con los jefes de departamento. Cuando se siente especialmente insegura, recurre a colegas de confianza que ocupan puestos de liderazgo en otros teatros para aprovechar su experiencia y sus perspectivas. La colaboración y la responsabilidad compartida son fundamentales para sus valores de liderazgo. Regularmente enfatiza a su equipo que, si bien está dispuesta a asumir la responsabilidad y proteger al equipo en momentos difíciles, la verdadera fuerza proviene del compromiso colectivo y la unidad. Su objetivo es estructurar los departamentos de manera que puedan funcionar de forma independiente, tomar sus propias decisiones y representarlas con confianza ante el exterior. Prefiere moderar y apoyar las iniciativas impulsadas por el equipo en lugar de tener que impulsar todo ella misma, un principio que comunica de forma clara y transparente. La sostenibilidad y la inclusión no solo están integradas en su discurso de liderazgo, sino también en acciones concretas. En 2019, impulsó la creación de una compañía de danza inclusiva, FORWARD DANCE COMPANY, integrando la inclusión como una parte visible y estructural de LOFFT. Al dar prioridad abiertamente a la sostenibilidad y la inclusión, inspiró a otros miembros de la organización a asumir la responsabilidad de estos temas sin una delegación formal. Los equipos de los departamentos técnicos y administrativos comenzaron a desarrollar sus propias estrategias e incluso modelos de financiación para aumentar la sostenibilidad del teatro, que luego se perfeccionaron en diálogo con ella. Ella ve el progreso a largo plazo como una serie de pasos alcanzables en lugar de una carrera hacia objetivos poco realistas. Al establecer hitos intermedios y permitir una implementación gradual, se asegura de que la organización evolucione de manera sostenible, constante e impulsada por el equipo.	«Para mí es importante recordar regularmente a mi equipo que, aunque estoy dispuesto a asumir la responsabilidad como gerente y defender al equipo en situaciones difíciles, también intento transmitirles que, como gerente, solo soy tan «fuerte» como ellos me respaldan y que estamos desarrollando nuestro teatro juntos». «Mi credo en el liderazgo de equipos es: prefiero frenar las actividades e iniciativas de los empleados cuando se vuelven demasiado intensas que tener que empujar y guiar todo yo mismo». «Al comunicar al equipo que la sostenibilidad y la inclusión son cuestiones importantes para mí como gerente, pude crear transparencia, lo que permitió a otros compañeros del equipo asumir la responsabilidad principal de estas cuestiones y desarrollarlas de forma orgánica». «También es importante mencionar que, como gerente, establezco hitos y no todos los objetivos tienen que alcanzarse a la vez».
--	---	--

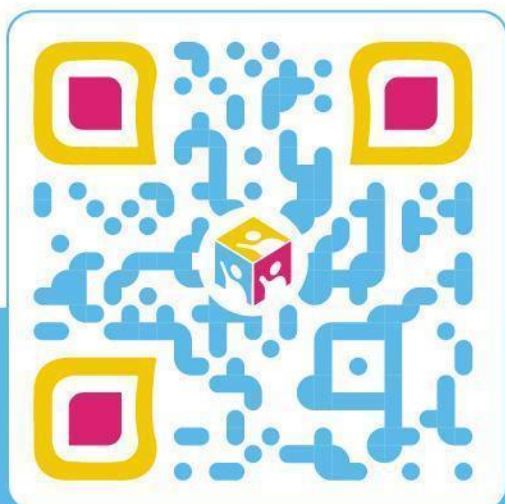


Sesgo y pertenencia Herramientas, prácticas, concienciación	Se desarrolló conjuntamente un concepto de concienciación mediante un proceso colaborativo en el que participó todo el equipo. Este marco se aplica no solo a nivel interno, para guiar la colaboración del equipo y la interacción con los artistas, sino también a nivel externo, dando forma a la relación del teatro con su público. Para ella era esencial que el concepto se desarrollara de forma colectiva, en lugar de ser impuesto por los dirigentes, para garantizar que todos los miembros del equipo se identificaran con él y apoyaran su implementación. Como parte de este proceso, el equipo eligió a dos representantes de confianza que actúan como primeros puntos de contacto en caso de conflicto. Esta medida se tomó para descentralizar las dinámicas de poder y proporcionar múltiples vías accesibles para abordar los problemas. También fomenta una cultura de diálogo abierto y autorreflexión a través de conversaciones periódicas con el personal. Estas reuniones proporcionan un espacio no solo para recibir comentarios sobre el trabajo en equipo, sino también para que el personal comparta sus reflexiones sobre su liderazgo, lo que le permite supervisar y ajustar su propia práctica. En situaciones de conflicto, da prioridad a la escucha activa y la mediación voluntaria, ofreciendo su apoyo sin imponerse, creando así un espacio para la autonomía y, al mismo tiempo, mostrando su disponibilidad y atención.	«Para nosotros era importante que todos los compañeros del equipo apoyaran el concepto de concienciación y que no fuera simplemente impuesto por la dirección como una herramienta para la colaboración». «En las reuniones periódicas con los empleados, como gerente, intento obtener comentarios sobre el trabajo en equipo. Pero también pregunto qué comentarios tienen mis compañeros para mí como gerente».
Compartir lo que funciona Inspiración, ejemplos, herramientas transferibles	Su práctica de liderazgo incluye rutinas y enfoques que pueden servir de valiosos ejemplos para otras personas que deseen fomentar la inclusión y la diversidad. Un elemento clave es su continua autorreflexión, a través de la cual examina regularmente su propio comportamiento de liderazgo. Además, busca activamente el diálogo con sus compañeros en el liderazgo teatral para intercambiar experiencias y aprender cómo se aplican los modelos de liderazgo inclusivo en diferentes contextos organizativos. Se inspira y obtiene conocimientos prácticos de diversas fuentes: lee mucho sobre liderazgo ágil y cultura organizativa moderna, al tiempo que colabora con líderes de otros sectores para fomentar la transferencia de conocimientos entre sectores. En colaboración con la red de desarrollo profesional Common Purpose, actualmente está diseñando e implementando un programa de formación en liderazgo de varios meses de duración, que ha compartido abiertamente con su equipo.	«Intento revisar regularmente mis propias acciones y, de este modo, reflexionar también sobre mí mismo como directivo». «Por un lado, leo mucho sobre estilos de liderazgo ágiles y cultura corporativa en el mundo laboral moderno. Por otro lado, intento intercambiar ideas regularmente con directivos de otros ámbitos de la sociedad y generar transferencia de conocimientos».



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.