

# Hotel Regina – Kollektive Organisation

## Zur Diplomgruppenarbeit von Hotel Regina

Christian Holliger

# WIR HALTEN HAUS



# **Hotel Regina – Kollektive Organisation**

Zur Diplomgruppenarbeit von Hotel Regina

Christian Holliger



## Einleitung

Dieser Text dient zur Darstellung meiner persönlichen Erkenntnisinteressen und der Reflexion zur Diplomgruppenarbeit mit *Hotel Regina*.

Seit mehreren Jahren trage ich den Wunsch in mir, in einer gleichberechtigten, kollektiven Konstellation zu arbeiten. Ausgehend von diesem persönlichen Wunsch möchte ich den Diplomprozess so beleuchten, dass verschiedene Rollen sichtbar werden, die ich in diesem Kollektiv innehatte. Nach einer Beschreibung der Ausgangslage zu Beginn des Diplommjahres (1.) beschreibe ich mein Bedürfnis nach Kontinuität und Vertiefung (2.), meine Angst, das Kollektiv zu verlieren (3.) und daraus folgend der Schlüssel für *Hotel Regina*, um ins Handeln zu kommen (4.). Anschliessend (analog zum zweiten Diplomsemester) werde ich meine Rolle als Unterstützer\* und meine Freude am Teil-Sein beschreiben (5.) und wie aus meinen persönlichen Gedanken ein *Hotel-Regina*-Projekt wird (6.). Ich möchte damit dazu beitragen, dass für *Hotel Regina* selbst und für alle Leser\*innen Qualitäten und Herausforderungen dieser Zusammenarbeit sichtbar werden. Daraus skizziere ich zum Abschluss die Bedeutung unserer stets wechselnden Rollen und lege mein Verständnis dieser Arbeitsweise dar (7.).



pro fontaines chaudes 2017

# Kollektive Organisation

## 1. Ausgangslage

*Hotel Regina* vereint Fähigkeiten<sup>1</sup> und Interessen<sup>2</sup>, die mir als Grundlage dienen, meine Umgebung aktiv mitzugestalten. Innerhalb vom Kollektiv entstehen Lern- und Inspirationsmöglichkeiten, die meine persönlichen Interessen anregen und meine Fähigkeiten miteinbeziehen. Dadurch konnten bisher Projekte entstehen, die mich persönlich berühren. Zur Frage, wann Menschen die besten Leistungen erbringen, schreibt Markus Theunert: «Wenn sie intrinsisch motiviert sind, sich mit ihrer Aufgabe identifizieren, darin Erfüllung und Sinn erfahren, in ihrer ganzen Persönlichkeit beteiligt sind» (Theunert 4/2014, S.43). Auf der positiven Grundlage der bisherigen Zusammenarbeit<sup>3</sup> mit *Hotel Regina* war für mich die Entscheidung klar, auch im Diplomjahr meinem Wunsch nachzugehen und den Bachelor-Abschluss im Kollektiv zu machen.

Den Fokus des Kollektivs haben wir im Diplomjahr auf die inhaltliche Ebene der Projekte gelegt. Dies taten wir in der Hoffnung, unser kollektives Handeln besser zu verstehen, und auf Grundlage der Erfahrungen, die wir diesen Sommer gewinnen würden, eine Stabilität fürs Kollektiv zu finden.

## 2. Kontinuität und Vertiefung

Im Wissen um meinen Wunsch nach Kontinuität und Langfristigkeit dieser Gruppenzusammenarbeit, setzte ich mich auf verschiedenen Ebenen dafür ein: Mit meiner Beteiligung am Diplomaddendum<sup>4</sup> habe ich zur Veränderung der rechtlichen Grundlagen beigetragen, um eine Diplomgruppenarbeit überhaupt erst zu ermöglichen und dann zu verankern. Auf Kollektivebene habe ich mich bemüht, einen Gruppencoach für *Hotel Regina* zu gewinnen, um gemeinsam die Gruppendynamik zu thematisieren.<sup>5</sup> Dieser gruppenspezifische Blick hat auch zur internen Auseinandersetzung mit unseren Kollektivgrundsätzen geführt.<sup>6</sup> Mein Bedürfnis nach Kontinuität geht aber auch mit dem Wunsch nach Vertiefung bereits vorhandener Projekte einher, wie zum Beispiel *brunnen gehn*.<sup>7</sup> So war auch mein Engagement für die

Entstehung von *pro fontaines chaudes* motiviert:<sup>8</sup>

*pro fontaines chaudes* behauptet, «Schweizer Verband für Brunnenheizer\*innen»<sup>9</sup> zu sein und sich um die Etablierung des *brunnen gehns* in der ganzen Schweiz zu kümmern. *Hotel Regina* will damit zur Etablierung des Badens in öffentlichen heissen Brunnen beitragen. Ich verstehe den Verband als fiktive Organisation, um von offiziell anmutender Stelle aus über *brunnen gehn* sprechen zu können. Dazu beschreibt Weick unter dem Begriff Sensemaking, «wie organisationale Akteure zwischen Handlung und Konzeption, zwischen Erfahrung und Vorstellung hin und her navigieren» (Weick 1995, S.96 zitiert nach Dell, 2012, S.195), was für mich den suchenden Prozess zwischen *brunnen gehn* und *pro fontaines chaudes* treffend beschreibt. Christopher Dell spricht unter selbigem Begriff von «symbolischen Prozessen», um Wirklichkeit herzustellen und zu «vernachlässigen»: «Sensemaking geht nicht davon aus, dass Individuen ihre Handlungen in Bezug zu einer Realität ausrichten, sondern dass sie Bilder einer erweiterten Realität kreieren und verstetigen, auch, um nachgängig zu rationalisieren, was sie tun» (Dell 2012, S.195).

Mein persönliches Engagement zu Beginn der Diplomgruppenarbeit – das Entstehen für die Vertiefung von bereits vorhandenen Projekten – hat im Kollektiv auch Konfliktpotential mit sich gebracht. Denn im Gegensatz zu meinem eben beschriebenen Bedürfnis war für andere vom Kollektiv das Entwickeln neuer Projekte wichtig und damit einhergehend ihr Wunsch nach individueller Entscheidungsfreiheit, einem gesunden Chaos, Spontan-, Assoziativ- oder einfach Kreativ-Sein. Die Konsequenz für mich beschreibe ich im folgenden Teil.

## 3. Angst das Kollektiv zu verlieren (Gegner\*)

Die *Costa Chica Tropical Bar*<sup>10</sup> ist ein gutes Beispiel, wie sich unsere Rollen zu Beginn in *Hotel Regina*-Projekten meistens verteilen: Jemand hat eine Idee, sucht einen Verbündeten\*, ein Anderer\* beobachtet kritisch aber wohlwollend von aussen, und dann bleiben noch zwei mehr oder weniger vehemente Gegner\*. Daraus lese ich drei verschiedene Rollen: die ersten beiden sind Provokateure\*; es folgt im Beispiel ein Unterstützer\*; und die zwei Letzten sind Gegner\*.

Aufgrund der neuen Diplomsituation war ich beim Bau der *Costa Chica* nicht sicher, ob diese Gruppendynamik unsere Zusammenarbeit unterstützt, oder ob das Kollektiv aufgrund zu grosser Differenzen in den persönlichen Interessen auseinanderwächst. Meine Zweifel

1 z.B. darstellende, handwerkliche, musikalische, sprachliche, soziale Fähigkeiten

2 z.B. philosophische, persönliche, gemeinschaftliche, reflexive Interessen

3 Seit knapp drei Jahren in verschiedenen Konstellationen und seit zwei Jahren in der heutigen Fünferkonstellation mit Balz, Dominik, Moritz, Quirin und mir.

4 Das Diplomaddendum definiert Rechte und Pflichten zur Erlangung des Bachelorabschlusses am Institut HyperWerk (FHNW). Dieses wird in Zusammenarbeit mit ein paar Studierenden jahrgangsspezifisch angepasst.

5 Thomas Bruhin ist freischaffender Coach für das Institut HyperWerk und hat sich bereiterklärt auch für *Hotel Regina* den Diplomprozess zu begleiten.

6 *Hotel Reginas* Grundsätze / Hotelhausregeln (Siehe L'Histoire, Gruppenteil, S.11, insbesondere Fussnote 2).

7 *brunnen gehn*: das Beheizen von öffentlichen Stadtbrunnen. (Siehe Gruppenteil, S.15)

8 *pro fontaines chaudes*: Verband für Schweizer Brunnenheizer\*innen. (Siehe Gruppenteil, S.15)

9 Ich habe dazu folgende Webseite programmiert: [www.profontaineschaudes.ch](http://www.profontaineschaudes.ch).

10 *Costa Chica Tropical Bar*: konzipiert für den HGK Vorplatz. (Siehe Gruppenteil, S.15)

waren in diesem neuen Projekt besonders gross, weil ich mich darin auf der Gegner\*seite befand. Aufgrund meiner Bedenken, dadurch das Kollektiv zu verlieren, wurde ich in meinem Widerstand mit meiner Angst konfrontiert. Christopher Dell schreibt, dass, wenn es in Organisationen möglich ist, Gefühle zu kommunizieren und damit als «strukturellen Kompass» zu nutzen, sich Emotionen positiv auf die Stabilität auswirken werden (Dell 2012, S.286).

Dieser Angst, mich nicht mit Entwicklungen vom Kollektiv identifizieren zu können, setzte ich bewusst Vertrauen entgegen. Vertrauen in die Richtigkeit der individuellen Bedürfnisse, weil dann jeder\* einzelne am zufriedensten ist, wenn er\* seiner intrinsischen Motivation folgt. Dazu nochmals Dell: Er beschreibt Co-Design als Kernelement für kollaborative Multiautorenschaft. «Co-Design ist jedoch keine Verpflichtung auf konfliktfreie Kollektivität, sondern verlangt ein Klima und eine Kultur der «Constructive controversy»<sup>11</sup>. Vertrauen wird so zum wichtigen Bestandteil des organisationalen Prozesses [...]» (Dell 2012, S.185). Das bestätigt mir, dass das Kollektiv durch diese individuellen Bewegungen angeregt wird und in der Konfrontation sich jeder\* Einzelne inhaltlich auseinandersetzen muss, so dass – wie in der Folge ausgeführt – etwas gemeinsames Neues entstehen kann.

**4. Ex post – der Schlüssel, um ins Handeln zu kommen**  
*Ex post*<sup>12</sup> als Methode zu formulieren, war für *Hotel Regina* in zweierlei Hinsichten sehr wichtig: Einerseits befreite uns dieses Vorgehen davon, gegenüber dem HyperWerk bereits sehr früh beschreiben zu müssen, was wir mit den verschiedenen Projekten im Diplom erreichen wollen, ausser uns mit *Hotel Regina* auseinanderzusetzen. Andererseits – aus meiner Perspektive des hier vorliegenden Textes noch viel wichtiger – half diese Methode uns, im Kollektiv einen Umgang damit zu finden, wie wir mit der individuellen Motivation – z.B. dem Wunsch, eigenen Ideen zu folgen – umgehen wollen. Der Entscheid fiel folgendermassen aus: Wir konstruieren, bauen, organisieren, fantasieren und kreieren und setzen uns damit erst hinterher (öffentlich) aus. Und das gilt auch innerhalb von *Hotel Regina*! So können wir die teils verfrühte und damit oft vernichtende Kritik aufschieben, verschiedene Ideen und Projekte parallel verfolgen und mit *Ex post* weiterhin neue gemeinsame Projekte entstehen lassen. Das bedeutet, dass sich in jedem Projekt unsere anfangs eingenommenen Rollen bewegen, mit dem Ziel *Reginas*<sup>13</sup> Projekte zu unterstützen.

11 West 1995, zitiert nach Dell 2012, S.185.

12 *Ex post*: das Umsetzen eines inneren Bildes, welches erst im Nachhinein beurteilt wird. (Siehe *Ex post*, Gruppenteil, S.21)

13 Anspielung auf unsere fiktive Chefin Regina Hämmerli, die die Verantwortung für unsere kollektiven Entscheidungen trägt. In diesem Sinn sind wir nur ihre Praktikanten\*. (Siehe auch Wie erzählt *Hotel Regina* – ein Gespräch, Gruppenteil, S.25)

## 5. Teil-Sein, Beobachten und Unterstützen (Unterstützer\*)

Bis jetzt habe ich von meinem Bedürfnis nach Vertiefung und Kontinuität geschrieben, von meiner Angst, zu verlieren und wie sie im Konflikt mit der Entstehung neuer Projekte steht. Ich habe aufgezeigt, wie ich versuchte, damit umzugehen, und was *Hotel Regina* daraus machte.<sup>14</sup> Am Beispiel der Stauseebesegehung – dem Projekt *Lago di Lei*<sup>15</sup> – möchte ich eine andere Form des In-Beziehung-Seins mit dem Kollektiv beschreiben: Die Unterstützer\*-Rolle habe ich bereits oben mit «von aussen kritisch, aber wohlwollend beobachten» umschrieben. Diese Rolle wird im fortgeschrittenen Projektverlauf von allen immer öfters eingenommen und traf beispielsweise auf mich zu, als ich die Webseite *profontaineschaudes.ch* programmierte. Zeitgleich ruderten Balz und Dominik ein Kanu nach Basel und begannen es zum Segelschiff umzubauen.

In der Grundhaltung, den beiden Projekt-Haupttreibern (Provokateure\*) die Autonomie zu lassen und gleichzeitig interessiert zu bleiben, entdeckte ich wieder meine Freude am Teil-Sein. Ich konnte entspannen, mich einfach als Teil einer Gruppe fühlen und beobachten. Hie und da schaltete ich mich in die konzeptionellen Überlegungen des *Lago di Lei*-Projekt ein, fühlte mich aber (noch) nicht verantwortlich, es weiterzubringen. Langsam führte meine Auseinandersetzung mich zur Entscheidung, in der Werkstatt beim Bootsbau «unterstützend» zu wirken (während sich Moritz und Quirin dem Film widmeten). So begann ich, mich stärker mit diesem Projekt zu identifizieren, wieder mitzuentcheiden und es damit als *Hotel Regina*-Projekt auch zu meinem werden zu lassen.

## 6. Persönliches wird zum Hotel Regina Projekt (Provokateur\*)

Wie Projekte auch aus meiner eigenen Beschäftigung zu gemeinsamen Projekten werden, erlebte ich anhand meiner persönlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Gender. Dieses Thema war ausserhalb meines Studiums präsent und wirkte sich in der Folge auf mein Schaffen am HyperWerk aus: Ausgelöst von einem Erlebnis auf dem Männer\*-Klo entstand mit verschiedenen Menschen aus dem Institut HyperWerk eine Aktion, bei der wir die binäre Toiletten-Signaletik mit «all gender WC» überklebten. Aus den damit angestossenen Diskussionen rund um das Thema Geschlechterbinarität habe ich die *Gender-Mails*<sup>16</sup> mit *Hotel Regina* provoziert, was bei uns eine interne Beschäftigung mit der männlichen\* Gruppenzusammensetzung und unseren Privi-

14 Diese Phase kann dem ersten Diplomsemester zugeordnet werden.

15 *Lago di Lei*: Pumpspeicher-Stauseebesegehung, um davon ein Foto zu machen. (Siehe Gruppenteil, S.19)

16 *Gender-Mails*: drei unter falschem Absender versandte E-Mails. (Siehe Gruppenteil, S.15)



legien als Männer\* ausgelöst hat.<sup>17</sup> Es berührte mich, als ich im angestossenen Projekt eine Eigendynamik feststellte und sich die Auseinandersetzung mit unseren Privilegien auch auf unser Weissein<sup>18</sup> ausweitete. Plötzlich entstanden auf spielerische Weise Projektideen, wie *Five white privileged guys against the snow, because sometimes too much white is too much. Enough is enough.*<sup>19</sup> Sie dienen dem gemeinsamen Austausch und bringen die Haltung aller vorwärts.

## 7. Improvisierender Organismus<sup>20</sup>

Kurz zusammenfassend:

- Angst ist da, wenn ein persönliches Bedürfnis bedroht ist (vgl. Sufke 2010, S.31). (Gegner\*)
- Vertrauen ist der Schlüssel zur kollektiven Gruppenzusammenarbeit. (Unterstützer\*)
- Persönliches ist Quelle für *Hotel Reginas* Projekte. (Provokateur\*)

Was betrachte ich als Kern des Organismus von *Hotel Regina*? Ich verstehe ihn im Wechseln der eigenen Rollen, ohne diese fest zu definieren (ausgelöst durch persönliche Interessen / Bedürfnisse, besondere Fähigkeiten und gesundheitliche Zustände). Christopher Dell schreibt: «Den am Prozess beteiligten Personen ist durch ihre Befähigung zur und Teilhabe an der Zirkularität und durch das zeitliche Zusammenfallen von Konzeption, Ausführung, Reflexion und Kritik nicht nur ein hohes Maß an Kontrolle über das Produkt gegeben; sie sind zugleich immer auch Zeugen und Interpreten der «Produktentwicklung»<sup>21</sup> und können so unmittelbar Kurskorrekturen vornehmen [...]» (Dell 2012, S.189f.) Entsprechend erreichen wir mit unseren Projekten nicht nur eine grössere Vielfalt, sondern durch die verschiedenen (wechselnden) Perspektiven auch eine Mehrschichtigkeit, die zu einer grösseren Tiefe führt. Diese Qualität hat für mich ihren Wert nicht nur in meiner persönlichen Entwicklung, sondern zeigt sich auch in der Begeisterung (oder auch Entgeisterung) unseres Publikums.<sup>22</sup>

Im Laufe dieser Reflexion hat sich für mich gezeigt, dass die Gruppendynamik von *Hotel Regina* – wie ich sie verstehe – dem Modell der «Improvisationstechnologie» von Christopher Dell nahekommt: «Improvisationstechnologie erkennt Unordnung an – im Sinne von zu-

nehmender Komplexität, Ambiguität und Unvorhersehbarkeit – und «versucht mit den Potentialen, die in einer Situation vorhanden sind, zu arbeiten. Improvisation bedeutet dann, mit den Materialien der Wirklichkeit zu arbeiten und gleichzeitig diese Wirklichkeit mit zu gestalten.»<sup>23</sup> (ebd. S.381). Die Auseinandersetzung mit *Hotel Regina* hat mir dieses Jahr gezeigt, dass wir nicht nur unsere Projekte als Improvisationen verstehen können, sondern ebenso die Art und Weise unserer Zusammenarbeit versuchen müssen, «performativ-prozessual zu bespielen, ohne sie formal abzuschliessen» (ebd. S.385).

17 Siehe *Five guys: white, male, privileged*, Gruppenteil, S.23.

18 Weissein: [de.wikipedia.org/wiki/Wei%C3%9Fsein](https://de.wikipedia.org/wiki/Wei%C3%9Fsein), zuletzt aufgerufen 25. Juli 2018.

19 Alpines Schneeschmelzhelpjekt.

20 Der Titel ist angelehnt an das in diesem Text viel zitierte Buch: *Die improvisierende Organisation* von Christopher Dell (2012).

21 Vgl. Barrett 1989, S.613, zitiert nach Dell 2012, S.190.

22 Vgl. Zur Relevanz dessen, was wir tun, Gruppenteil, S.24.

23 Müller 2007, S.271, zitiert nach Dell 2012, S.389.

# Impressum

Christian Holliger  
christian.holliger@hyperwerk.ch

Datum: 10. August 2018  
Projektcoaching: Laura Pregger

Projektcoaching Extern: Fabian Schmid

Lektorat: Angela Mäder  
Christine Geiser  
Ralf Neubauer

Institut HyperWerk  
Hochschule für Gestaltung und Kunst FHNW  
Freilager-Platz 1  
Postfach  
CH-4002 Basel

mail@hyperwerk.ch  
www.hyperwerk.ch  
www.fhnw.ch/hgk/hyperwerk





