

Im Rahmen des FAIRSTAGE-Beteiligungsforums „**Beteiligungsprozesse in der Praxis: Tools und Strategien für einen fairen Arbeitsalltag**“ im Winter 2023/24 wurde über Ansätze für faire Arbeitsbedingungen und -prozesse diskutiert. Eine der sogenannten Denkkzellen, die Menschen mit verschiedenen Expertisen versammelte, unternahm den Versuch, Wissen, Skills und Tools für Beteiligungsverfahren zu konkretisieren.

### • Eine erste Analyse

In der Regel wird ein Beteiligungsprozess durch einen **Impuls** initiiert, der bereits wichtige Informationen liefert: Wodurch wurde er veranlasst? Auf welche notwendigen Schritte macht er aufmerksam? Welches Ziel soll erreicht werden und welche Interessen aufseiten des Theaters und der Mitarbeitenden werden damit verfolgt? Sind hier ggf. Unterschiede festzustellen? Findet Beteiligung freiwillig und aus Eigeninteresse statt oder sind andere Motive entscheidend? Wer stellt welche Forderungen?

Sind diese Fragen geklärt, ist es wichtig, sich offen und ehrlich mit den Betriebsstrukturen und den bestehenden **Hierarchien** auseinanderzusetzen:

- Sind Menschen es gewohnt, sich einzubringen und Eigenverantwortung zu übernehmen?
- Findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Abteilungen statt? Wie gestaltet sich dieser Austausch?
- Können alle Menschen in diesem Rahmen zu Wort kommen oder gibt es Machtstrukturen, die dies verhindern?
- Wer lädt ein? Wer wird eingeladen?
- Wer kann sich in welcher Rolle beteiligen und wie groß ist der Entscheidungsspielraum?
- Wie wird miteinander kommuniziert?
- Welche Perspektiven fehlen bisher?
- Wer trägt am Ende die Verantwortung und was bedeutet das genau?

Durch eine solche Analyse werden Ungleichheitsverhältnisse sichtbar gemacht – ein wichtiger Schritt, um einen transparenten Umgang damit zu finden und notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln (z. B. gewaltfreie Kommunikation, Krisenmanagement, Demokratietraining, Mobbingprävention, Führungskompetenz).

## • **Auftragsklärung**

Neben der Analyse der Betriebsstruktur sollte Klarheit bezüglich des Auftrags geschaffen werden, der dem Beteiligungsprozess zugrunde liegt:

- Wer soll woran in welcher Rolle beteiligt werden?
- Wer soll mit welchem Ziel beteiligt werden?
- Wer soll nicht beteiligt werden?
- Wie kann parallel zum Beteiligungsprozess eine diversitätsorientierte Personalentwicklung erfolgen?

Es kann unterschieden werden zwischen internen Beteiligungsprozessen, die Angestellte sowie ggf. freie Mitarbeitende und/oder Expert\*innen einbinden, und externen Prozessen unter Beteiligung von Vertreter\*innen des Publikums und Nicht-Publikums sowie ggf. des Beirats und/oder von Expert\*innen.

Wie lassen sich Rollen, Ziele, Verfahren und Erwartungen sowie der zeitliche Rahmen und Charakter des Beteiligungsprozesses (Entscheidung oder Entwicklung bzw. Beratung) auf nachvollziehbare Weise vermitteln und dokumentieren?

Für alle Beteiligten sollte Klarheit bezüglich des Gestaltungsspielraums, der Absicht und der entsprechenden Konsequenzen bestehen. Eine Verbindlichkeit entsteht durch die konkrete und für alle nachvollziehbare Beschreibung der angestrebten Auswirkungen des Beteiligungsformats.

Allen involvierten Personen sollte ihre Funktion innerhalb des Beteiligungsformats klar sein:

- Werden Entscheidungen gemeinsam gefällt?
- Erfolgt die Ausarbeitung einer Umsetzungsstrategie gemeinsam?
- Handelt es sich um einen Beratungsvorgang?
- Soll Beteiligung als neues Kommunikationsmittel implementiert werden? Wenn ja, zwischen welchen Instanzen und in welche Richtungen?
- Werden Mitarbeitende auch als Repräsentant\*innen der Stadtgesellschaft einbezogen?

## • **Bereich**

In Theaterbetrieben können Beteiligungsprozesse im künstlerisch-konzeptionellen Bereich stattfinden – als Beispiele wären hier der Ensemble-Rat am Theaterhaus Jena und der Kinderbeirat am Grips Theater zu nennen – oder im strukturell-organisatorischen Bereich wie etwa in der Gehaltsfrage.

## • Zeitraum

Es kann unterschieden werden zwischen einem **Projekt**, in dessen Rahmen Beteiligung **punktuell** möglich ist (d. h. mit Projektende endet auch die Beteiligung), und einem **Prozess**, in dem Beteiligung **kontinuierlich** stattfindet (d. h. Beteiligung ist in der Betriebskultur des Hauses verankert). In jedem Fall müssen entsprechende Ressourcen bereitgestellt werden:

- Zeit
- Personal
- Wissen
- Instrumente
- Finanzen
- Räumlichkeiten

### **Beteiligungsprozesse sollten nicht in der Freizeit stattfinden!**

Für Beteiligungsprozesse stehen uns verschiedene Formate und Verfahren zur Verfügung. Um die für den jeweiligen institutionellen Rahmen passenden Formate auszuwählen, ist eine Beratung (und darauf aufbauend ggf. auch eine Qualifizierung) im Vorfeld sinnvoll.

Beteiligungsprozesse können durch bestimmte Methoden in den Betriebsalltag (z. B. Methodenkasten Liberating Structures, Toolbox für eine bessere Arbeitskultur in der freien Tanzszene) integriert werden oder (wie z. B. im Projekt Denkmodell) zur Grundlage eines Theaterbetriebs erhoben werden. Ansätze der Selbstorganisation wie das Holacracy-Modell streben die Auflösung von Hierarchien und ungleichen Machtverhältnissen an und setzen auf das Potenzial kollektiver Intelligenz.

Auch zur Einbindung von externen Beiräten (v. a. im Kinder- und Jugendtheaterbereich) existiert mittlerweile umfangreiches Material.

# Eine unvollständige Übersicht von Anlaufstellen und Materialien (Stand 10/24)

## • **Mitbestimmung in Organisationen**

- Deutscher Gewerkschaftsbund: [GDB Index: Was ist gute Arbeit?](#)
- Böckler-Stiftung: [Umfrage und Übersicht zu Betriebsvereinbarungen.](#)

## • **Betriebsrat**

- Informationen zu Betriebsräten des Senats/der Bezirke:
  - [Lichtenberg](#)
  - [Friedrichshain-Kreuzberg](#)
- Wissen für [Betriebsräte](#)
- Der [Betriebsratsberater](#): kostenloser juristischer Informationsservice für Betriebsräte in Berlin
- [Wissen zu Betriebs- und Personalräten](#): BUND Verlag online
- Arbeitskreis Landes-Netzwerk der Betriebs- und Personalräte

## • **Machtkritische und diversitätsorientierte Strukturen**

- [Diversity Arts Culture](#)
- [United Networks](#)
- [Bündnis Perspektivwechsel](#)
- [Gefährliche Arbeit](#)
- [FAIRSTAGE](#)

## • **Gewerkschaften und Interessenvertretungen**

- [Verdi](#) – Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft
- [GdBA](#) – Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger
- [ensemble-netzwerk](#)
- [Deutscher Bühnenverein](#)
- [Ensemble Bündnis Berlin](#)

## • **Gefährdungsbeurteilung / Psychische Belastung**

- [Instrument Gefährdungsbeurteilung](#) (auch psychische Belastung)
- [Fürstenberg-Institut](#) – Beratungsmöglichkeit für Angestellte

Diese Zusammenstellung fasst die Ergebnisse der Denkkzelle zusammen, die sich im Rahmen des FAIRSTAGE-Beteiligungsforums zusammengefunden hat.

Ein großer Dank gilt allen Beteiligten!

**Denkkzelle 1 (Definition):** Anna Gerhards, Anna Volkland, Birte Werner, Cordula Kehr/Roisin Kessler, Frank Oberhäußer, Heike Scharpff, Joanna Mandalian, Leyla Ercan, Mey Seifan

**Denkkzelle 2 (Wissen, Skills, Tools):** France-Elena Damian, Esther Ningelgen, Juliane Springsguth, Tobias Klette, Torben Schumacher

**Denkkzelle 3 (Rahmensetzungen von außen):** Antje Kaube, Antje Thoms, Damla Arican, Dirk Baumann, Eva Jankowski, Heinrich Horwitz, Steven Solbrig

**Leitung Beteiligungsforum:** Anne Schneider

Die Denkkzellen tagten jeweils dreimal in digitaler Form und tauschten sich zum Teil auch untereinander aus. An einem der Treffen konnten weitere Interessierte teilnehmen.

**Text und Konzept:** Anne Schneider

**Redaktion:** Luise Würth

**Lektorat:** Gabriela Iracema Randig



ENSEMBLE - NETZWERK



Das Modellprojekt FAIRSTAGE ist eine gemeinsame Initiative von Diversity Arts Culture, ensemble-netzwerk und LAFT- Landesverband freie darstellende Künste Berlin und wird durch das Land Berlin – Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt gefördert.