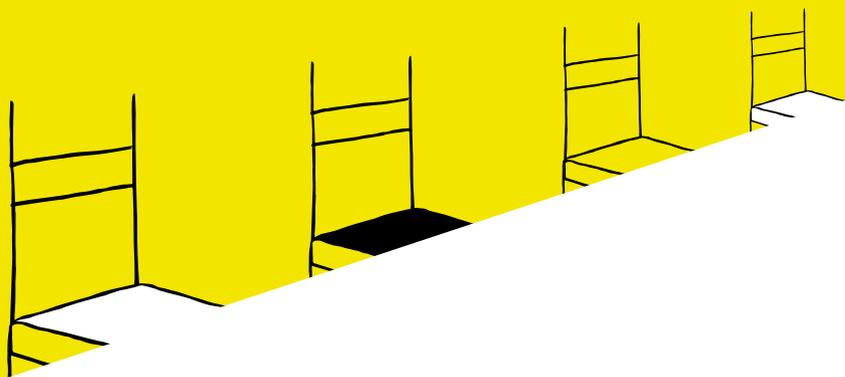

FairStage



**BETEILIGUNG.
MACHT.
THEATER.**

Porträts von Berliner Theatern und Impulse zum
machtkritischen, partizipativen Arbeiten

Inhalt

Grußwort von Sarah Wedl-Wilson	6
FAIRSTAGE: Das Projekt als Impuls, die Theaterlandschaft nachhaltig zu verändern	8
Beteiligung: Mitmachtheater mal anders	12
FAIRSTAGE trifft Burning Issues	14
Beteiligung am Theater – aber wie? Eine Übersicht zur ersten Orientierung von Anne Schneider	20
„Als moderner Arbeitgeber muss man moderne Arbeitsbedingungen schaffen“ Ein Gespräch mit Jasper Bieger	24
„Die Strukturen denen, die drin arbeiten!“ Beteiligungsstrukturen für eine diskriminierungskritische Institution aufbauen Ein Praxisbericht von Lisa Scheibner	29
Nicht meckern, selber machen! Beteiligung im ensemble-netzwerk am Beispiel Intendanzfindung von Marie Senf	35
Der Berufsstand der Theaterassistierenden Das ungenutzte Potenzial einer zukunftsrelevanten Ressource von Jessica Weisskirchen	38
Kunst ist Kunst und Kunst ist Arbeit Jörg Pohl im Gespräch	42
Nichts über uns, ohne uns von Lea Gockel	48
Theater! Die Berliner Branche im Porträt	52
Ballhaus Ost	54
Deutsches Theater Berlin	61
Maxim Gorki Theater	64

HAU Hebbel am Ufer	69
Theater an der Parkaue – Junges Staatstheater Berlin	76
Theater Strahl	82
Schaubude Berlin	89
Die institutionell geförderten Theater Berlins	97
Der Fall K. oder der Zustand des deutschsprachigen Theaters im kapitalistischen Patriarchat von Len Smith	98
<i>I Got the Power: Macht</i>	122
Intendant*innen über ihr Verständnis von Macht: Martina Grohmann und Tobias Herzberg, Eva Lange und Carola Unser-Leichtweiß, Hans-Georg Wegner, Kathrin Mädler	124
Der Berliner Landesverband des Deutschen Bühnenvereins als Interessenverband für Organisationsentwicklungsprozesse der Berliner Bühnen von Dr. Christina Schulz	130
Macht ‚Theater‘! von VEDI Emde	133
Kultur. Macht. Missbrauch? von der Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt	140
Blinded by the White Institutionelle Probleme – institutionelle Lösungsansätze von Miriam Ibrahim	144
Barrikaden-Bingo von Lisa Scheibner und Luise Würth	150
Club der Spielverderber*innen von Luise Würth	152
Impressum	155

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Theaterschaffende,
liebe Theaterliebhaber*innen und Interessierte,

das Thema der diesjährigen FAIRSTAGE-Konferenz ist *Dranbleiben – Strategien und Utopien einer fairen Theaterpraxis*. Das ist ein gutes Motto, insbesondere in diesen Zeiten, in denen wir durch all die großen politischen und gesellschaftlichen Herausforderungen abgelenkt sind, dürfen die Kernthemen nicht aus dem Blick geraten und müssen weiter vorangetrieben werden. Ein solches essenzielles Thema, wenn wir über die Zukunft unserer Bühnenlandschaft reden, ist das der Arbeitsbedingungen und der Führungskultur. Wir sind in Berlin in der glücklichen Lage mit FAIRSTAGE eine gute Anlaufstelle und ein hervorragendes Netzwerk zu haben, das dieses Thema verfolgt und weiterbringt.

In meinem Leben vor diesem politischen Amt als Staatssekretärin war ich über drei Jahrzehnte auch in der Freien Szene tätig, habe Orchester getourt und gemanagt, Festivals und Oper produziert, für Künstler*innen und in verschiedenen Kultur- und Bildungsinstitutionen gearbeitet. In diesen vielen Jahren, in der Praxis vor und hinter der Bühne, habe ich unzählige wertvolle, in jeder Hinsicht prägende Erfahrungen sammeln können, die mir Diskriminierung zu einem Herzenthema gemacht haben.

Es ist ein wichtiges und zentrales Anliegen, für unsere meist sehr ideelle und persönliche Arbeit entsprechende Rahmenbedingungen zu gestalten, sodass der Preis für Hingabe und Engagement nicht Grenzüberschreitungen, psychische Überlastung oder Missbrauchserfahrungen sind. Gerade in einem Bereich, in dem so viel Herzblut und Persönliches einfließt und in dem wir unsere Seelen offenlegen, muss ein besonderer Schutz geboten werden. Und diesen Schutz müssen wir schaffen. Ich bin überzeugt davon, dass wir hier vor der historischen Herausforderung stehen, uns von tradierten und überholten Geniekulten zu lösen. Dieser Prozess ist essenziell für die Zukunft unserer Bühnen – wir brauchen Theaterutopien!

Ich freue mich sehr, zu sehen, dass Sie alle dabei sind: die Vertreter*innen aus den Berliner Kultureinrichtungen, aus der Freien Szene und von den kulturpolitischen Initiativen, die DNA der Berliner Kulturlandschaft.

FAIRSTAGE steht damit auf einer sehr breiten Basis, ist bedeutend für die kulturelle Landschaft Berlins und erhält politischen Rückhalt durch den Senat. Es ist unerlässlich, dass sich die Diversität unserer Stadt im Kulturbereich widerspiegelt. FAIRSTAGE ist daher Teil einer größeren Strategie seitens der Berliner Kulturpolitik.

Mein, unser Dank gilt allen Beteiligten, die FAIRSTAGE tragen und wichtige Impulse für eine faire Zusammenarbeit geben. Ich wünsche Ihnen und uns allen eine produktive, erkenntnisreiche Konferenz und Lektüre. Ganz abgesehen von der Brisanz unserer Themen ist es großartig, wenn die Branche zusammenkommt – ich wünsche Ihnen eine gute, inspirierende Lektüre und Aufwind für Ihre Arbeit als die Kulturmacher*innen unserer Stadt!

Sarah Wedl-Wilson –
Staatssekretärin für Kultur

FAIRSTAGE: Das Projekt als Impuls, die Theaterlandschaft nachhaltig zu verändern

Seit 2021 gibt es das Berliner Modellprojekt FAIRSTAGE nun schon – initiiert von Diversity Arts Culture, dem ensemble-netzwerk und dem LAFT Berlin (Landesverband freie darstellende Künste). Das Ziel von FAIRSTAGE sind diskriminierungsfreie und gute Arbeitsbedingungen für alle festen und freien Mitarbeiter*innen an öffentlich finanzierten Berliner Theatern. Gewachsen ist FAIRSTAGE in Reaktion auf Kritik am deutschen Theaterbetrieb, um auf Machtmissbrauch, rassistische Vorfälle, schlechtes Arbeitsklima und Debatten um Nichtverlängerungen von Verträgen als Impulsgeber reagieren zu können. Das Projekt wird durch die Berliner Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt gefördert.

Gemeinsam mit Vertreter*innen institutionell geförderter Bühnen und konzeptgeförderter Ankerinstitutionen der Freien Szene sowie Vertreter*innen von Verbänden, Initiativen und zivilgesellschaftlichen Zusammenschlüssen entstand 2021 in einem ersten Beteiligungsverfahren der Maßnahmenkatalog, in dem für dringend nötig befundene Handlungen zur diskriminierungssensiblen und fairen Transformation der Berliner Branche klar an die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche adressiert werden. Der Maßnahmenkatalog ist zugleich Grundstein und Fahrplan des Projekts. Dort finden sich konkrete Empfehlungen für die Verbesserung von Arbeitsklima und Diversität wie auch eine grobe Weiterplanung des Projektes. Denn eines ist sicher, die angestrebten Veränderungen, passieren nicht über Nacht. Sie sind Resultat von gemeinsamen Bestrebungen, von (Zusammen-)Arbeit, Austausch und Ausdauer.

FAIRSTAGE baut auf Bestehendes auf: Das Projekt bündelt die bereits existierenden, vielfältigen Expertisen und Visionen für eine fairere Theaterbranche, adressiert konkrete Zuständigkeitsebenen und ermöglicht einen möglichst breiten Prozess mit allen Beteiligten. Konkret heißt das, dass **Beteiligungsverfahren** – wie schon bei der Erarbeitung des Maßnahmenkatalogs – zentral sind. So entstand 2023 in einem Beteiligungsforum das Papier *Prozesse der Leitungsfindung an Berliner Bühnen*, in dem Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler

Leitungsfindungsverfahren erläutert sind – ein richtungsweisender Leitfaden, der in der Praxis bereits zu faireren Prozessen führt.

Zurzeit findet ein Beteiligungsforum statt, das sich der Ressource Zeit am Theater und Belastungsfaktoren in der Arbeitszeitgestaltung widmet. 2023/24 kamen in dem Format Theatertätige und Diversitätsakteur*innen zusammen, um herauszufinden, wie sich Beteiligung als Instrument im Theaterbetrieb verankern lässt. Entstanden ist daraus eine Übersicht zur ersten Orientierung für alle, die – egal ob als Mitarbeitende oder Leitende – sich mehr Beteiligung an ihrem Arbeitsplatz wünschen. Das Etablieren von Beteiligungsstrukturen ist ein Demokratisierungsprozess, der die Perspektivenvielfalt unserer Branche veranschaulicht.

Einen ähnlichen Ansatz verfolgt FAIRSTAGE mit seinen **Weiterbildungen**. Zum einen unterstützt das Projekt theaterübergreifende Institutionen proaktiv bei ihrer Organisationsentwicklung, zum anderen gibt es offene Angebote für die Branche. Dieser Anstoß zur Weiterbildung verselbstständigt sich im besten Fall nachhaltig innerhalb der Organisation. 2023 veranstaltete FAIRSTAGE in Kooperation mit dem BIPoC-netzwerk einen Empowerment-Workshop für von Rassismus betroffene Theatermacher*innen. 2024 lief eine Workshopreihe zu diskriminierungssensibler Kommunikation in Kooperation mit der Genossenschaft Deutscher Bühnenangehöriger (GDBA), die einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Gewerkschaft leistete. Mitglieder dieser Organisationen werden zu Multiplikator*innen und wirken über ihre Organisation hinaus bis in die Theaterbetriebe. In weiterer Zusammenarbeit ist FAIRSTAGE auch dem Deutschen Bühnenverein sowie dem Landesverband Berlin des Bühnenvereins eng verbunden.

Die genannten Organisationen sind auch im **Fellowship-Programm** involviert, dessen Ziel es ist, von Diskriminierungen betroffenen Akteur*innen Zugänge zu Abläufen und Struktur kulturpolitischer Prozesse zu ermöglichen. Die Fellows werden mit kulturpolitisch agierenden Organisationen zusammengebracht, können sich dort einbringen, lernen und diskutieren. Kulturpolitik wird so gleichzeitig bottom-up und top-down transformiert. Die erste Generation Fellows arbeitete mit dem Deutschen Bühnenverein (Karolin Berg), dem Oyoun Berlin (Quang Nguyễn-Xuân), dem ensemble-netzwerk (Kira Shmyreva) sowie den Gewerkschaften GDBA (Laurie Young) und ver.di (Mariann Yar). Für den zweiten Durchlauf 2024 konnten weitere Partnerorganisatio-

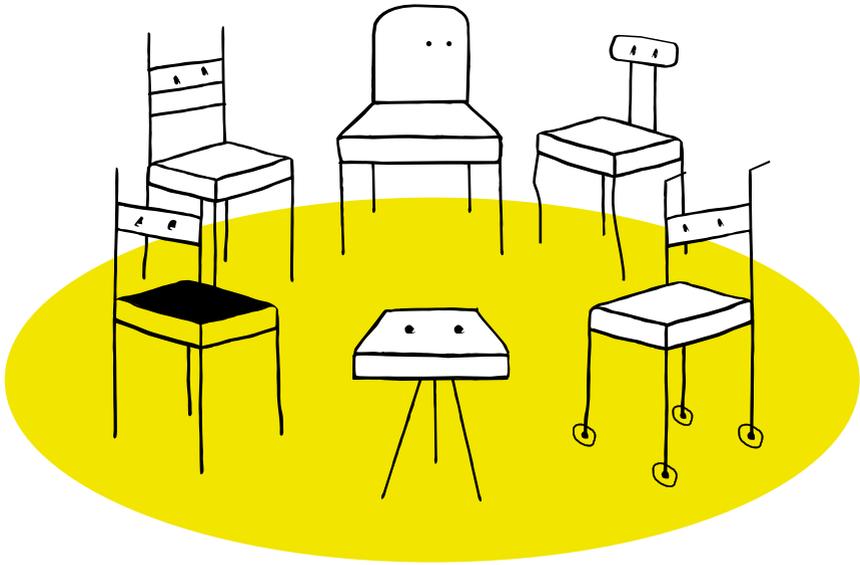
nen gewonnen werden, was mehr Fellows Zugang zu kulturpolitischen Strukturen ermöglicht. Neu mit dabei sind dieses Jahr der Migrationsrat (Daphne Brunet), der LAFT Berlin (Aki Kimura) und Diversity Arts Culture (Sarah Seini). Das ensemble-netzwerk, der Deutsche Bühnenverein und ver.di haben mit Jingyun Li, Len Smith und Marilyn Nova White erneut Fellows aufgenommen.

Vernetzung spielt in der Arbeit des Modellprojekts eine zentrale Rolle: Eine erste **Konferenz** fand bereits 2022 statt. Unter dem Titel *Late to the Game? Digitale Fachkonferenz des Modellprojekts FAIRSTAGE* wurden konkrete Beispiele aus der Praxis vorgestellt, die sich auf institutionell geförderte Bühnen in Berlin übertragen lassen. Einen großen Einfluss auf die weitere Entwicklung des Projekts hatte zudem die Kooperation und Mitwirkung an der Konferenz *Rethinking Intendanzfindung* vom 13. bis 15. Januar 2023 gemeinsam mit der Bundesakademie für Kulturelle Bildung, dem ensemble-netzwerk, dem Deutschen Bühnenverein, der GDBA, der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Dramaturgischen Gesellschaft (dg). Es folgte im Januar 2024 die Konferenz *Wir sind auf dem Weg*, auf der sich Kolleg*innen vor Ort über den Status quo des Theaterbetriebes austauschen konnten. Mit Theaterleitungen und Diversitätsexpert*innen wurden Diversitätsentwicklungsprozesse für Programm, Personal und Publikum sowie Leitungsfindungsprozesse in der Praxis besprochen. Mit der Konferenz *Dranbleiben – Strategien und Utopien einer fairen Theaterpraxis* am 5. und 6. Dezember 2024 geht FAIRSTAGE weitere Schritte, um aktuelle strukturelle Veränderungen im Theater in den Blick zu nehmen, Strategien einer diversitätssensiblen Organisationsentwicklung zu diskutieren und die Kraft von Theaterutopien trotz aller politischen und ökonomischen Herausforderungen zu entfalten – gerade jetzt!

Zu Beginn des Jahres 2024 erschien die **Publikation** *Repräsentation, Leerstellen, Ausschlüsse – Über diversitätssensibles Arbeiten am Theater*. Dort sind Stimmen versammelt, die einen strukturellen und künstlerischen Wandel der Theaterlandschaft fordern und teilweise auch umsetzen. Sie ist der Startschuss für weitere Auseinandersetzungen mit diversitätssensiblen Arbeiten und dem Status quo der Berliner Bühnen. Die Frage nach einer Datenerhebung zum gezielten Kampf gegen Diskriminierung kam in der Publikation auf und beschäftigt das Projektteam auch weiterhin: Es bedarf dringend einer Datenübersicht über die Situation an Berliner Bühnen.

Die vorliegende Publikation *Beteiligung.Macht.Theater. Porträts von Berliner Theatern und Impulse zum machtkritischen, partizipativen Arbeiten* macht einen ersten Aufschlag in diese Richtung: FAIRSTAGE hat sieben institutionell geförderte Theater zu ihrer Personal- und Organisationsstruktur befragt. Daraus entstanden in Zusammenarbeit Porträts der Häuser, die den aktuellen Stand von Organisationsentwicklung und Ressourcen der jeweiligen Theater abbilden. Gerahmt werden die Porträts von Impulsen zu den Themen Macht und Beteiligung.

Ziel bleibt weiterhin die inhaltliche Abschaffung von FAIRSTAGE – obsolet geworden in einer diversitätssensiblen Branche. Wir bleiben dran und arbeiten gemeinsam mit Änderungswilligen an (faireren) Zukünften.



Beteiligung:
Mitmachtheater
mal anders

Beteiligung begleitet das Modellprojekt FAIRSTAGE seit Beginn – als Thema und als Praxis. Zweimal jährlich veranstaltet FAIRSTAGE ein Beteiligungsforum, auf dem sich Theatermacher*innen, Expert*innen und Interessenvertretungen gemeinsam verschiedenen Themen der Branche widmen. Im Winter 2023/24 wurde im Forum *Beteiligungsprozesse in der Praxis: Tools und Strategien für einen fairen Arbeitsalltag* über Ansätze für faire Arbeitsbedingungen und -prozesse diskutiert. Drei sogenannte Denkkzellen mit Menschen verschiedener Expertisen unternahmen den Versuch, den Begriff selbst zu konkretisieren, sammelten Argumente für die Relevanz von Beteiligungsprozessen am Theater und entwickelten Strategien für die Umsetzung von fairen Arbeitsprozessen und -strukturen.

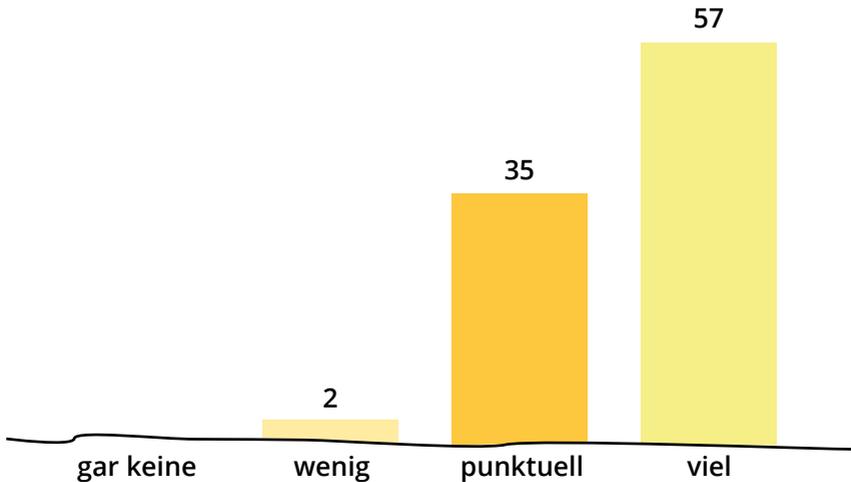
Beteiligung ermöglicht die Einbindung verschiedener Perspektiven und reduziert Machtgefälle. Das gilt für Prozesse innerhalb der Belegschaft, die vor allem die internen Abläufe und/oder künstlerisch-kreative Bereiche betreffen. Externe Beteiligungsprozesse erlauben spezifischen Gesellschaftsgruppen, sich einzubringen. Durch Beteiligung wird die für eine lebendige Demokratie notwendige Pluralität nicht nur auf der Bühne behauptet, sondern auch strukturell verankert. Neben dem Programm und dem Publikum wird so im besten Falle auch das Personal vielfältiger.

Dem widmet sich dieses Kapitel mit Gesprächen und Essays: Was bedeutet es Beteiligungsprozesse umzusetzen, was funktioniert in der Praxis bereits und wer wird oft von Beteiligung ausgeschlossen? *Beteiligung: Mitmachtheater mal anders* ist Übersicht, Entdeckung und Aufforderung zugleich.

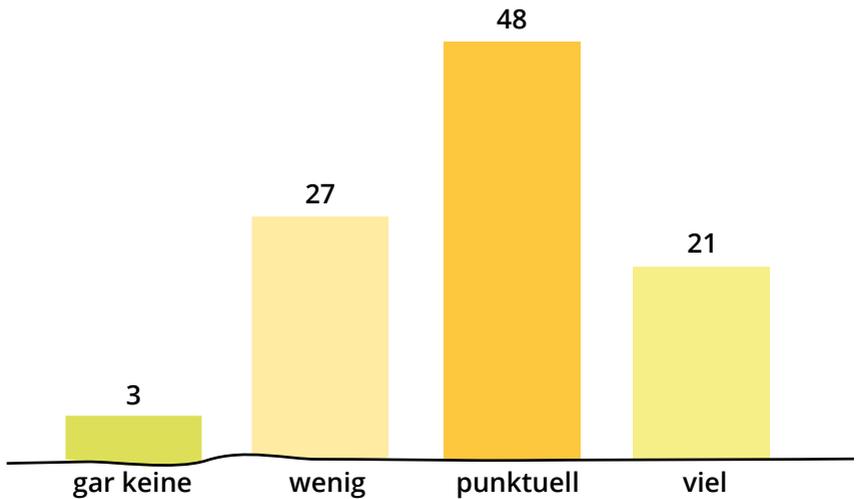
FAIRSTAGE trifft Burning Issues

Im Mai war FAIRSTAGE mit einem Input zum Thema Beteiligung bei der Konferenz *Burning Issues* eingeladen. Dort hat das Projektteam circa 190 Gäst*innen dazu befragt, was es ihrer Ansicht nach zur Verankerung von Beteiligungsstrukturen braucht, welche Beteiligungsmöglichkeiten es bereits gibt und welche es geben sollte.

Wie viel Beteiligung wünschst du dir in deiner Institution/Arbeit?



Wie viel Beteiligungsmöglichkeiten gibt es in deiner Institution/
Arbeit?



Was braucht es deiner Meinung nach, damit Beteiligung in deiner Struktur (stärker) verankert werden kann?

Abschaffung des monarchischen Intendantzmodells
Ein Bewusstsein und Wertschätzung für die unterschiedlichen Gewerke

keine Projekt- sondern Grundförderung
Führungswechsel
Gleichberechtigung
Geld zum Leben und Arbeitsmittel
Delegieren

Kommunikation
Interesse
Kommunikation auf Augenhöhe
Kinderbetreuung
mehr Diversität und Inklusion MIT Macht
machtkritische Führung

Offenheit für Veränderungsprozesse und Mut der Institutionen, Beteiligung zu ermöglichen
Nerven

Raum geben
Quoten für Führungskräfte
(Geschlecht, soziale Herkunft, Migra-Hintergrund)
Mehr finanzielle Ressourcen

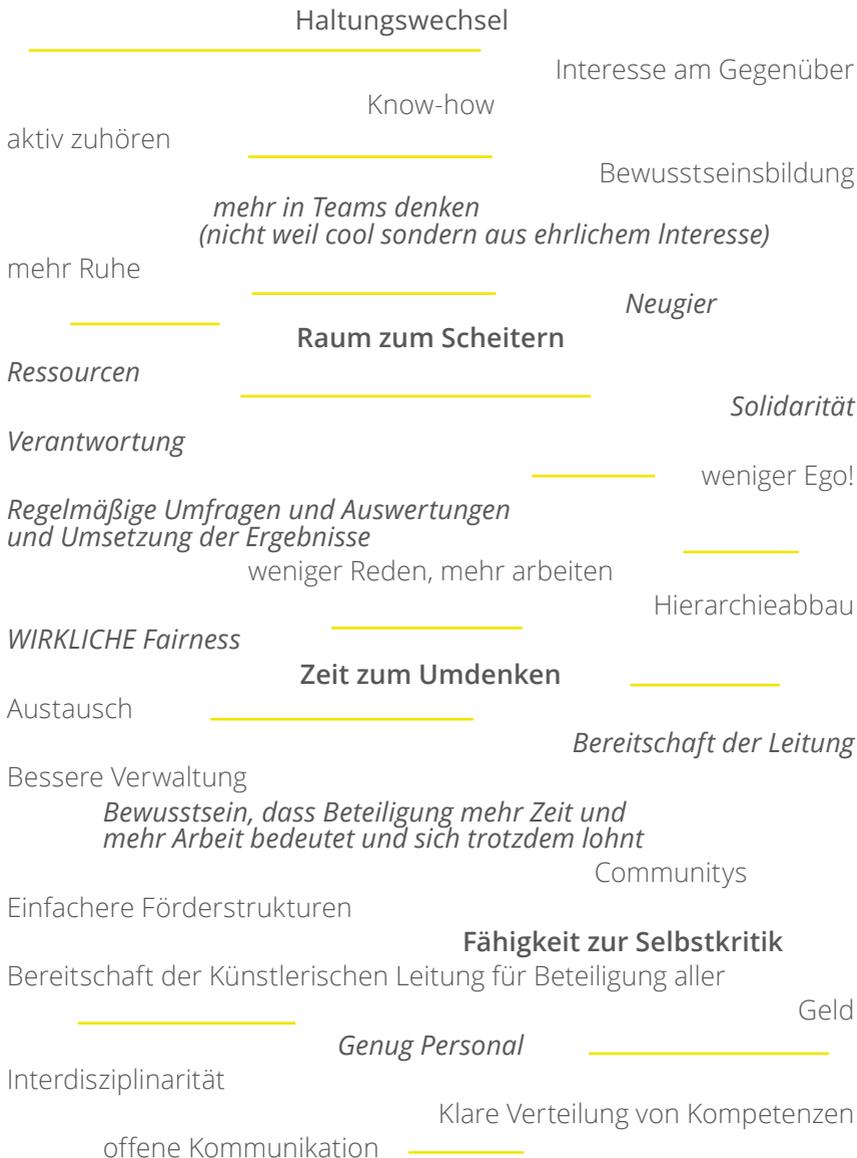
Sensibilisierung
sicherer Rahmen
Wagemut
Verbindlichkeit

weniger männliche Intendanten
Zeit
Wertschätzung
Zuspruch

Auseinandersetzung mit Macht
Arbeiten auf Augenhöhe
Equality

Horizontales Arbeitsklima
Bedarfe und Expertise der anderen zu kennen







Beteiligung am Theater – aber wie?

Eine Übersicht zur ersten Orientierung von Anne Schneider

Wie können sich Mitarbeitende und Stadtgesellschaft beratend, gestaltend oder als Entscheidungsträger*innen in Theatern einbringen? FAIRSTAGE hat eine Übersicht erarbeitet und stellt Ressourcen bereit. **Beteiligt Euch!**

Was wir unter Beteiligung verstehen.

Beteiligung ist ein offener Begriff, der je nach Kontext unterschiedliche Bedeutungen annehmen kann. Beteiligung meint in der Regel die **Einbindung von Personen oder Gruppen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse** und wird als Synonym für Partizipation verwendet.

Diesen Text gibt es auch als Poster und als barrierefreies PDF. Außerdem kann das Dokument als Poster für Büro, Studio, Probehöhne oder Bühneneingang selbst ausgedruckt werden!

BETEILIGUNG AM THEATER – ABER WIE?
Eine Übersicht zur ersten Orientierung

Wir können sich Mitarbeitende und Stadtgesellschaft beratend, gestaltend oder als Entscheidungsträger*innen in Theatern einbringen! FAIRSTAGE hat eine Übersicht erarbeitet und stellt Ressourcen bereit.

Was wir unter Beteiligung verstehen.

Beteiligung ist ein offener Begriff, der je nach Kontext unterschiedliche Bedeutungen annehmen kann. Beteiligung meint in der Regel die **Einbindung von Personen oder Gruppen in Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse** und wird als Synonym für Partizipation verwendet.

Warum Beteiligung sinnvoll ist.

- **Entscheidungsprozesse werden schneller.** In Beteiligungsprozessen haben alle Beteiligten die Möglichkeit, ihre Gedanken und Ideen einzubringen, die von anderen mitgelesen und diskutiert werden können. Das fördert die Kreativität und führt zu mehr Innovationen. Durch die Einbindung von Mitarbeitern werden auch weniger langfristige Probleme erkannt und schneller gelöst.
- **Bessere Entscheidungen und höhere Qualität.** Durch die Einbindung von Mitarbeitern werden auch weniger langfristige Probleme erkannt und schneller gelöst. Bessere Entscheidungen werden getroffen, da Mitarbeiter die Verantwortung für Entscheidungen besser nachvollziehen können und die gewonnenen Erkenntnisse auch umsetzen, gerade sich selbst umzusetzen, sind eher bereit.
- **Beteiligung erhöht die Motivation.** Eine Kultur der Beteiligung erhöht die Motivation und die Qualität der Arbeit. Das trägt zu einer positiveren Arbeitsatmosphäre bei und verbessert die Kommunikation zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen.
- **Kulturinstitutionen, die sich als „öffentlich“ definieren,** sind verpflichtet, die Öffentlichkeit zu beteiligen, wenn es um Entscheidungen geht, die die Öffentlichkeit betreffen. Durch die Beteiligung können die Interessen der Öffentlichkeit besser berücksichtigt werden.
- **Zusätzliche Ressourcen schaffen.** Durch die Beteiligung können zusätzliche Ressourcen erschlossen werden, die für die Umsetzung von Projekten hilfreich sind.
- **Durch die Beteiligung entstehen neue Ideen und Konzepte.** Mitarbeiter bringen ihre eigenen Ideen ein, die zu neuen und innovativen Lösungen führen können.
- **Beteiligungsprozesse erhöhen die Transparenz** und die Verantwortlichkeit der Beteiligten. Das führt zu einer positiveren Arbeitsatmosphäre und verbessert die Kommunikation zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen.

Kurz gesagt: Beteiligungsprozesse können dazu beitragen, die Qualität der Arbeit zu verbessern, die Motivation zu erhöhen und die Kommunikation zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen zu verbessern.

So kann Beteiligung gelingen.

Bei vielen Beteiligungsprozessen in Theatern betreiben sollte unter anderem Folgendes geübt werden:

- **Wird ein Beteiligungsprozess notwendig oder kann er vermieden werden?**
- **Wann es mehr geht der Inhalt aus?**
- **Soll es ein Entscheidungs- oder Entscheidungsfindungsprozess sein?**
- **Welches Ziel soll durch den Einsatz welcher Verfahren erreicht werden?**
- **Wichtig:** Ziele und Erwartungshaltungen sollten sowohl vorab als auch während des Prozesses abgeklärt und transparent gemacht werden.

Grundlagen und Vorbereitung

Beteiligungsprozesse sollte eine **Beratungs- und Kooperationsphase** (zu Themen wie Kommunikation, Umgang mit Konflikten, **Demokratie**, **Partizipation**, **Coaching**, **Coaching**) umfassen.

Wir haben Vision und Abgrenzung sowie Mitarbeiter*innen **empowern** (Mitarbeiter*innen befähigen, sie zu handeln, um sich auf **Agilität** und **Resilienz** einzulassen zu können? Welche **Strategien** und **Strukturen** sind notwendig? (Wie es eine **Team**)

Was wird in dem Prozess abgehandelt? Welche Aufgaben, Prozesse, Verantwortlichkeiten sind notwendig, um einen selbstbestimmten Partizipation-Check auszuwerten werden.

Wir wünschen gute Beteiligung!

Mehr zur Begreif

FAIRSTAGE

© FAIRSTAGE 2023



Warum Beteiligung sinnvoll ist.

- **Innovationsförderung und kreativer Output:** In Beteiligungsprozessen findet ein breites Spektrum an Perspektiven und Ideen Berücksichtigung, die von verschiedenen Abteilungen und Hierarchieebenen eingebracht werden. Das fördert Innovation und Kreativität und liefert Kulturinstitutionen wertvolle Impulse für die Entwicklung neuer Programme und künstlerischer Ansätze.
- **Bessere Entscheidungen und erhöhte Effizienz:** Durch die Einbeziehung von Mitarbeitenden lassen sich sehr gezielt tragfähige Problemlösungen erarbeiten und fundierte Entscheidungen treffen. Da Mitarbeitende die Notwendigkeit bestimmter Entscheidungen besser nachvollziehen können und die gemeinsam erarbeiteten Ziele unterstützen, gestaltet sich deren Umsetzung zudem effizienter.
- **Förderung einer offenen Unternehmenskultur:** Eine Kultur der Beteiligung schafft Vertrauen und Offenheit innerhalb der Institution. Dies trägt zu einer positiven Arbeitsumgebung bei und verbessert die Kommunikation zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen.
- Kulturinstitutionen, die sich als **demokratische Orte der Meinungsbildung** und Gesellschaftskritik begreifen, gewinnen durch Beteiligungsprozesse an Glaubwürdigkeit und betreiben aktiv politische Bildung.
- Beteiligungsprozesse schaffen **Sichtbarkeit für marginalisierte Perspektiven** und können so Gleichberechtigung stärken und zu einem diversitätsorientierten Strukturwandel beitragen.
- Durch Beteiligung entsteht ein **gesünderes Arbeitsumfeld**. Mitarbeitende gestalten Prozesse und Strukturen eigenverantwortlich mit, lernen, ihre Bedürfnisse zu artikulieren, und erleben so eine größere Selbstwirksamkeit. Denn: Ein von Ohnmacht, Machtmissbrauch, Diskriminierung und Ausschluss geprägtes Arbeitsumfeld kann krank machen.
- Beteiligungsprozesse strahlen über die Institution hinaus aus und stärken so die **Rechte aller Menschen**. Sie können zur Verankerung der Institution in der Stadtgesellschaft und zur Publikumsentwicklung beitragen.

Kurz gesagt: Beteiligungsprozesse können das Arbeitsklima verbessern und Theater zu faireren Orten machen. Es geht nicht nur darum, das Potenzial vielfältiger Ideen zu nutzen, sondern auch darum, eine Umgebung zu schaffen, in der sich alle gehört und wertgeschätzt fühlen.

So kann Beteiligung gelingen.

Bei internen Beteiligungsprozessen in Theaterbetrieben sollte unter anderem Folgendes geklärt werden:

Werden arbeitsorganisatorische oder künstlerische Abläufe in den Blick genommen?

Von wem geht der Impuls aus?

Geht es um Entwicklungs- oder Entscheidungsfindungsprozesse?

Welches Ziel soll durch den Einsatz welcher Verfahren erreicht werden?

Wichtig: Ziele und Erwartungshaltungen sollten sowohl vorab als auch während des Prozesses abgeglichen und transparent gemacht werden.

Grundlagen und Vorbereitung

Beteiligungsprozessen sollte eine **Beratungs- und Konzeptionsphase** vorausgehen, um zu klären, ob zusätzliche Qualifizierungsangebote (zu Themen wie Kommunikation, Umgang mit Konflikten, Demokratie, Diversität, Gestaltungsfähigkeit) notwendig sind.

Wie stehen Haus- und Abteilungsleitung sowie Mitarbeitende dem Prozess gegenüber? Was brauchen die Beteiligten, um sich auf **Augenhöhe** und stressfrei begegnen zu können? Welches Beteiligungsverfahren passt zur Institution? Gibt es eine (externe) Moderation?

Wer wird in den Prozess einbezogen? Welche wichtigen Perspektiven fehlen? Diese Fragen sollten aufbauend auf einem selbstkritischen Privilegien-Check analysiert werden.

Eventuell ist es sinnvoll, einen parallelen Prozess zur diversitätssensiblen Organisationsentwicklung einzuleiten. Es lohnt sich in jedem Fall, an vorhandene Strukturen wie den Betriebsrat, Personalvertretungen und andere Anlaufstellen anzuknüpfen.

Welche Ressourcen braucht ein Beteiligungsprozess?

- **Zeit** für die Prozessgestaltung und -entfaltung
- Prozessmanagement
- Strukturelle budgetäre **Verankerung**
- Personalkapazitäten
- Wissen (Begriffe, gemeinsame Sprache, gewaltfreie Kommunikation)
- Gestaltete und **hierarchiearme Räume**
- Transparenz (in Bezug auf Rolle, Wirkmacht und Ziele aller Beteiligten)

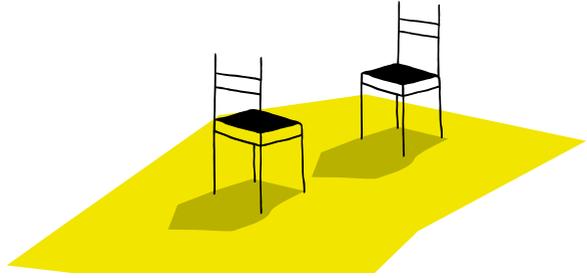
Durchführung

Sei es die punktuelle Einbindung von Mitarbeitenden in die Erarbeitung eines Leitbilds oder neuer Vertragsklauseln, die Einführung eines Ensemble-Rats oder die Überführung eines Theaterbetriebs in ein großes Kollektiv – Beteiligung ist in den unterschiedlichsten Formen denkbar und kann bereits durch erhöhte Transparenz (zum Beispiel bei den Gehältern) positive Auswirkungen haben.

Eine gute Dokumentation kann den Wissenstransfer über Intendanzlaufzeiten hinaus sicherstellen.

Beteiligung am Theater - aber wie? ist Resultat des von Anne Schneider geleiteten Beteiligungsforums *Beteiligungsprozesse in der Praxis: Konkrete Strategien und Tools für einen fairen Arbeitsalltag* von FAIRSTAGE.

Vielen Dank den Beteiligten: Damla Arican, Dirk Baumann, France-Elena Damian, Leyla Ercan, Anna Gerhards, Heinrich Horwitz, Eva Jankowski, Antje Kaube, Cordula Kehr/Roisin Kessler, Tobias Klette, Joanna Mandalian, Esther Ningelgen, Frank Oberhäußer, Heike Scharpff, Torben Schumacher, Mey Seifan, Steven Solbrig, Juliane Springguth, Antje Thoms, Anna Volkland, Birte Werner.



„Als moderner Arbeitgeber muss man moderne Arbeitsbedingungen schaffen“

Ein Gespräch mit Jasper Bieger über Führungskompetenzen, Vertrauen und Beteiligung

Fünf Jahre lang leitete Jasper Bieger die Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung (SKWK) als Vorstand, bevor er im September 2024 als geschäftsführender Direktor zur Stiftung Berliner Philharmoniker wechselte. Bis zuletzt begleitete er den Wiederaufbau der SKWK, die seit 2020 institutionell gefördert wird. Sie ist das Zuhause für Diversity Arts Culture, das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung, kultur_formen und das servicezentrum musikschiulen. Die landeseigene Stiftung ist also Trägerin für vier Initiativen, die sich für mehr Chancengleichheit in der Berliner Kulturlandschaft einsetzen und Diskurse um Diversität und Teilhabe aktiv mitgestalten. Ziel ist es, Kulturinstitutionen und ihr Programm, Personal, Publikum und ihre Zugänge ebenso divers zu entwickeln, wie die Berliner Stadtgesellschaft bereits ist. Welche Aufgaben stellt sich so eine Organisation, um dieses Ziel auch in der eigenen Institution voranzutreiben?

Gemeinsam mit den Mitarbeitenden gestaltete Jasper Bieger einen Beteiligungsprozess, der den Aufbau und die Organisationsentwicklung der SKWK maßgeblich beeinflusste. FAIRSTAGE spricht mit ihm über Beteiligungsprozesse, Arbeitskultur sowie seine Rolle und Verantwortung als Leitung.

Lieber Jasper, schön, dass wir uns zusammensetzen können, um über deine Arbeit an der SKWK zu sprechen! Was waren die entscheidenden Faktoren, die den Beteiligungsprozess ermöglichten?

Also das Wichtigste für einen Beteiligungsprozess ist, dass es Mitarbeitende gibt, die sich dafür engagieren wollen. Wenn es die nicht gibt, glaube ich, passiert nichts. Und natürlich muss letztendlich eine Organisation durch ihre Leitung ermöglichen, dass so ein Prozess stattfinden kann. Es müssen Ressourcen zur Verfügung gestellt werden und Entscheidungsprozesse delegiert werden. Sonst kommt da wahrscheinlich nicht viel bei heraus. Diese Voraussetzungen waren bei uns gegeben und ich fand das eine gute Idee.

Mit dem Wiederbeleben der Stiftung, die vor 2019 sehr lange keine Mitarbeitenden hatte, war natürlich eine ideale Ausgangssituation gegeben. So konnten wir sehr vieles von Grund auf gemeinsam bauen.

Wie sah das konkret aus?

Gestartet sind wir mit freiwilligen Arbeitsgemeinschaften, AGs, die sich thematisch mit unserer Organisation auseinandergesetzt haben. Natürlich ging es um Diversitätsentwicklung, es ging um Barriereabbau, um Arbeitskultur und um interne Kommunikation. Für mich hat das Ganze auch mit Glaubwürdigkeit zu tun. Die SKWK berät Institutionen zu Diversitätsprozessen, Teilhabe und Arbeitskultur. Wenn wir uns nicht auch intern damit auseinandersetzen, sind wir unglaubwürdig. Die Idee war, dass sich Mitarbeitende in ihrer Arbeitszeit engagieren und so die Stiftung mitgestalten. Es ist schließlich ihr Arbeitsplatz.

Diese Beteiligung war also klar Teil der Arbeitszeit?

Ja! Beteiligung funktioniert nur, wenn sie Teil der Arbeitszeit ist. Mittlerweile haben wir es sogar geschafft, diese freiwillige Beteiligung vertraglich in den Tätigkeitsbeschreibungen der Mitarbeitenden zu verankern. Das war gar nicht so einfach, da diese Tätigkeiten sehr unterschiedlich sein können und vom Aufräumen beim Sommerfest bis zur Arbeit am Code of Conduct alles beinhalten. Wir haben aber eine Regelung gefunden, die in den offiziell vom Arbeitgeber übertragenen Tätigkeiten ein Arbeitszeitkontingent von bis zu zehn Prozent für übergreifende Themen vorsieht. Wenn man möchte, dass sich Leute engagieren, dann muss klar sein, dass das während der Arbeitszeit stattfindet.

Sonst engagieren sich nur wenige Personen in den formal übrigbleibenden Gremien wie Personal- oder Betriebsräten oder als Frauenvertretung – also in Tätigkeiten, die offiziell geregelt sind. Diese Regelung ist also auch ein Versuch, zu Beteiligung zu motivieren. In Bewerbungsgesprächen an der SKWK wird mittlerweile diese Erwartungshaltung klar kommuniziert, dass die Mitarbeitenden sich engagieren. Am Ende ist es wahrscheinlich doch ungefähr die Gauß'sche Verteilung; von hundert Leuten engagieren sich natürlich nicht hundert gleichermaßen, sondern manche mehr und manche weniger. Aber es gibt eine Grundlage.

Welche strukturellen Konsequenzen sollten das Beteiligungsverfahren und die Arbeit der AGs haben? Habt ihr auf ein konkretes Ziel hingearbeitet?

Ursprünglich haben sich die AGs ihre Themen eigenständig gesucht und mit der Leitungsrunde rückbesprochen. Wir wollten für einen diskriminierungssensiblen Einstellungsprozess sorgen und eine diversitätssensible Arbeitskultur schaffen. Wir kamen irgendwann an den Punkt, an dem wir uns gefragt haben, wer den AGs den Auftrag gibt. Was passiert mit Resultaten? Sind die dann *nice to have* oder verpflichtend?

Daran waren weitere Fragen geknüpft: Gibt es Budget? Können wir externe Personen zur Beratung und Mitarbeit einladen? Diese Fragen haben wir mit ja beantwortet. Mittlerweile ist aus der AG Diversitätsentwicklung eine Kommission geworden, analog zu einem Personalrat oder einer Schwerbehindertenvertretung. Wir haben gemeinsam eine Dienstvereinbarung erarbeitet, die dieses Jahr unterschrieben wurde. Darin kommen viele zentrale Aspekte unseres Prozesses zusammen: Beteiligung, Konfliktmanagement und Antidiskriminierung.

Ist das Erteilen des Mandats Leitungsaufgabe?

Naja, bei so einer Dienstvereinbarung müssen am Ende zwei Parteien unterschreiben, Arbeitgeber*innen- und Arbeitnehmer*innenvertretung. Die Mandatierung ist in einem Gegenstromverfahren entstanden, also top-down und bottom-up zugleich. Sprich, eine AG hat irgendwann festgestellt, dass sie die Arbeit ohne Mandat für nicht sinnvoll erachtet.

Gleichzeitig versteht man in der Leitungsebene, dass diese Arbeit formalisiert sein muss, damit ein Anreiz da ist, Ergebnisse zu produzieren. Wenn ich nicht weiß, wofür ich das mache, ist es eine denkbar schlechte Motivation.

Wo hast du im Rahmen des Prozesses deine Rolle und Verantwortung gesehen?

Zu ermöglichen – das war meine Rolle. Man muss den Aspekt der Eigenverantwortlichkeit gut finden und das tue ich! Vieles der tatsächlichen und wesentlichen Arbeit haben die Kolleg*innen in Eigenregie gemacht. Natürlich habe ich mich stellenweise eingebracht, muss ich ja auch. Aber eher in der letzten Schleife. Beteiligung bedeutet für mich zu delegieren und Entscheidungen mit einem größeren Personenkreis zu treffen. Und da vertraue ich den Mitarbeitenden total.

Wie habt ihr gemeinsam Entscheidungen getroffen?

Wir haben Entscheidungskompetenzen geklärt und versucht sie zu formalisieren. Also zum Beispiel: Wie entscheidet überhaupt ein Gremium und was passiert, wenn Leute abwesend sind? Natürlich bin ich als Stiftungsvorstand formal in der Haftung, dementsprechend gibt es auch gewisse Sachen, die ich nicht delegiert habe. Da trage ich die alleinige Verantwortung. Das ist mein Job.

Welche strukturellen Voraussetzungen braucht es deiner Erfahrung nach für einen Beteiligungsprozess?

In der Stiftung gab es von Anfang an eine Stelle, die sich mit Organisationsentwicklung beschäftigen sollte. Und Beteiligung ist ganz klar Teil der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung. Alle haben sehr davon profitiert, dass es eine Person gab, die mit mehr als zehn Prozent Arbeitszeit den Aufbau von Strukturen ermöglichen konnte. So eine Stelle – oder sogar mehrere – braucht es auf jeden Fall.

Zudem braucht es, wie gesagt, Engagement und die Bereitschaft für solch einen Prozess auf Leitungsebene. Es braucht eine Leitung, die den Prozess und die Erkenntnisse daraus mitträgt. Wenn die Dienstvereinbarung nicht-unterschrieben in der Schublade verschwindet, dann passiert gar nichts. Die Gremien, die Leitungen besetzen, müssen das mitbedenken.

Die Bereitschaft sich um die Organisation zu kümmern, Beteiligung von Mitarbeitenden zuzulassen, sie zu fördern und zu fordern muss entscheidender Faktor für die Besetzungen von Leitungspositionen sein. Da sehe ich die Verantwortung bei der Kulturverwaltung.

Was nimmst du aus dem Prozess an der SKWK mit in deine neue Stelle?

Dass Beteiligung Zeit braucht. Das habe ich extrem unterschätzt. Ich hatte die Erwartungshaltung, das nach zwei Jahren alles geregelt ist. Am Ende haben wir es gerade noch so geschafft die Dienstvereinbarung einzutüten, bevor ich gegangen bin – das hat fast fünf Jahre gedauert.

So ein struktureller Beteiligungsprozess ist nie zu Ende, den muss man als Daueraufgabe verstehen. Das war mir zu Beginn nicht klar. Das soll jetzt überhaupt nicht abschreckend wirken. Strukturen müssen einfach ständig weiterentwickelt werden. Die Arbeit ist nicht damit getan eine Stelle für Diversitätsentwicklung zu etablieren. Ich will diese Stellen gar nicht kleinreden, denn ohne sie passiert gar nichts. Aber nur weil es diese Stelle gibt – und mit ihr die Ressource, die es erlaubt, sich um die Organisation zu kümmern – heißt das trotzdem nicht, dass irgendwas dabei herauskommt, wenn weder die Leitung noch die Mehrheit der Belegschaft Interesse hat, an diesen Themen zu arbeiten. Im besten Fall kommt nämlich alles zusammen. Und dann, dann kommt da auch was dabei heraus.

Welche Veränderungen hast du über die Jahre beobachtet?

Also, ich glaube solche Arbeitsbedingungen zu haben, wird von den Kolleg*innen total wertgeschätzt. Institutionen sind irgendwann nicht mehr nur wegen des Namens attraktive Arbeitgeber. Man erwartet gewisse Arbeitsbedingungen, die Aspekte von Beteiligung und Antidiskriminierung berücksichtigen müssen. Ich würde sogar so weit gehen, zu sagen, dass das der Standard ist, der vorausgesetzt werden sollte. Als moderner Arbeitgeber muss man moderne Arbeitsbedingungen schaffen!

Danke für das Gespräch!

Das Gespräch führte Luise Würth, Dramaturgin & Ko-Leitung FAIRSTAGE

„Die Strukturen denen, die drin arbeiten!“

Beteiligungsstrukturen für eine diskriminierungskritische Institution aufbauen – Ein Praxisbericht von Lisa Scheibner

Lisa Scheibner ist Referentin für Diversitätskompetenz und Weiterbildung bei Diversity Arts Culture (DAC) und Personalratsvorsitzende der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung (SKWK). Als Mitglied der Steuerungsgruppe von FAIRSTAGE setzt sie sich für bessere Arbeitsbedingungen an Berliner Theatern ein.

„Ich wünschte, wir könnten die Institutionen einfach abreißen und neu anfangen.“ Das habe ich oft von Künstler*innen und Kulturtätigen gehört, die sich schon seit Jahren an Institutionen abarbeiten und davon reichlich erschöpft sind. Es ist frustrierend, wie wenig sich bewegt, trotz der Arbeit vieler engagierter Kolleg*innen! Was wäre also, wenn wir ganz von vorne anfangen könnten?

Die einmalige Chance, einen Neuanfang zu erfahren, bot sich uns 2019, als die Senatsverwaltung für Kultur und Europa (heute: für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt) beschloss, mehrere Projekte, die zum Thema Teilhabe im Kulturbereich arbeiten, unter dem Dach einer Stiftung zu bündeln – der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung. Eine Stiftung, die es zum damaligen Zeitpunkt eigentlich nur auf dem Papier gab. Diversity Arts Culture ist damals der erste Bereich, der in der SKWK aktiv wird und damit auch kurz darauf eine institutionelle Förderung erhält (später kommen die Bereiche kultur_formen, Institut für Kulturelle Teilhabeforschung, servicezentrum musikschulen und die Kulturraum GmbH hinzu). Einige wichtige Erkenntnisse aus diesem Neuanfang sollen im Folgenden skizziert werden.

Auf strukturelle Absicherung und Nachhaltigkeit achten: Diversity Arts Culture ist 2017 als kleines Projekt mit unsicheren Rahmenbedingungen ins Leben gerufen worden. Diversitätsprojekte sind wirtschaftlich und politisch immer besonders gefährdet. Im Fall von Geldmangel gelten Themen rund um soziale Gerechtigkeit und Antidiskriminierung schnell als entbehrlich.

Nur eine institutionelle Absicherung ermöglicht Spielräume, auch in Zeiten mit knappem Budget nachhaltige strukturelle Projekte weiterzuführen und die gefragte Unterstützung für den Kulturbetrieb zuverlässig anzubieten.

Teilhabe und Diversität zusammen denken: Faire und bessere Arbeitsbedingungen im Theater, wie FAIRSTAGE sie fordert, werden oft als Ergebnis von mehr und gerechteren Beteiligungsmöglichkeiten gesehen. Sowohl in Kulturinstitutionen als auch in der Freien Szene und in aktivistischen Kontexten spielen Ressourcen (finanzielle und zeitliche) jedoch eine große Rolle dabei, ob eine Person sich mit ihren Perspektiven einbringen kann. Marginalisierten Künstler*innen und Kulturtätigen stehen in der Regel weniger dieser Ressourcen zur Verfügung, da sie damit beschäftigt sind, sich an den strukturellen Ausschlüssen und Barrieren abzarbeiten, denen sie täglich begegnen. Durch bessere Arbeitsbedingungen können auch marginalisierte Künstler*innen mehr Zugriff auf Ressourcen erlangen. Im Umkehrschluss heißt das aber auch: Werden die Arbeitsbedingungen schlechter, die Förderung knapper, können sich oft nur noch diejenigen durchsetzen und weiterentwickeln, die bereits etablierter sind und zum Beispiel eine finanzielle Absicherung im Hintergrund haben. Arbeitsbedingungen, Teilhabe und Antidiskriminierung müssen deswegen zusammen gedacht werden. Was können wir also in Institutionen, Vereinen, Stiftungen langfristig tun, um gute Arbeitsbedingungen abzusichern, die allen Mitarbeitenden ermöglichen, sich zu beteiligen?

Personalvertretung aktivieren: Personalrat/Betriebsrat gründen, sich hineinwählen lassen oder mit ihm zusammenarbeiten. Eine Frauen-/FLINTA*-Vertretung wählen. Unterstützung bei einer geeigneten Gewerkschaft in Anspruch nehmen. Gewerkschaftsmitglied oder Mitglied einer anderen Interessenvertretung werden (zum Beispiel ver.di, GDBA).

Im Kulturbereich wird dieses Instrument oft unterschätzt. Dabei bietet die aktive Nutzung der gesetzlichen Aufgaben einer Personalvertretung große Spielräume, die Strukturen zu gestalten und nicht zuletzt auch einen Kündigungsschutz für die dort aktiven Personen. Gewerkschaften und ähnliche Zusammenschlüsse können dabei mit Rechtsberatung und inhaltlich unterstützen; dafür sind sie allerdings in der Regel darauf angewiesen, dass in der Institution ausreichend Personen gewerkschaftlich organisiert sind.

Gesetzliche Vorgaben nutzen und ausbauen: Eine Beschwerdestelle nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) ist Pflicht für (Kultur-)Institutionen. Ebenso Schulungen zum AGG für alle Mitarbeitenden anzubieten.

Es lohnt sich, diese Vorgaben einzufordern und das Angebot zum Beispiel um eine interne Vertrauensstelle zu ergänzen, die Diskriminierungsfälle schon vor einer offiziellen Beschwerde bearbeiten und Mitarbeitende unkompliziert unterstützen kann. Darüber hinaus ist auch die Möglichkeit zur Konfliktberatung sinnvoll (intern durch geschulte Kolleg*innen oder durch externe Anbieter), denn auch Konflikte, die nicht durch eine Diskriminierung entstanden sind, können eskalieren und dabei großen Schaden verursachen.

Weiterbildungen und Empowerment anbieten: Das Schulungsangebot kann zur Prävention ausgeweitet werden, um alle Kolleg*innen mit dem nötigen Wissen zum Thema Antidiskriminierung und Konfliktmanagement zu versorgen. Bei Weiterbildungen zu wichtigen Grundlagen sollte die Teilnahme verbindlich sein, da sonst immer spontan etwas „dazwischenkommt“.

Von Diskriminierung negativ betroffene Personen sollten sich allerdings selbst entscheiden können, ob sie an Weiterbildungen teilnehmen, wenn es dort um Erfahrungen geht, die sie selbst machen. In der SKWK können beispielsweise BPoC wählen, ob sie am Anti-Rassismus-Workshop teilnehmen oder nicht. In einer regelmäßigen, anonymen Umfrage wird ermittelt, welche Empowerment-Angebote sich Mitarbeitende wünschen. Zum Beispiel einen Austauschraum für Personen, die Sorgearbeit leisten, oder für Mitarbeitende, deren Erstsprache nicht Deutsch ist.

Die Organisation dieser Angebote erfordert Fachkenntnisse, diskriminierungssensible Kommunikation und ist mit viel Arbeit verbunden. Es braucht daher (mindestens) eine Person, zu deren ausgewiesenen Aufgaben der Aufbau und die Weiterentwicklung der Angebote gehört.

Berater*innen fortbilden: Alle Personen, die Beratungsaufgaben wie zum Beispiel interne Konfliktberatung oder Antidiskriminierungsberatung wahrnehmen, sollten die Möglichkeit erhalten, sich in der Arbeitszeit und vom Arbeitgeber finanziert zu ihrer Beratungstätigkeit weiterzubilden.

Arbeitsgruppen bilden: In der SKWK bildeten sich Arbeitsgruppen zu Themen wie Diversität, Barriereabbau und Antidiskriminierung, Arbeitskultur, Interne Kommunikation und Teambuilding sowie Nachhaltigkeit. Die Arbeit in diesen Arbeitsgruppen findet in der Arbeitszeit statt. Die AGs machen Vorschläge zur Gestaltung der Stiftungsabläufe, die in Kommunikation mit der Leitung und den relevanten Beteiligten (etwa dem Personalrat und den Teamleitungen) dann auch umgesetzt werden. Das kann die Nutzung nachhaltiger Büromaterialien betreffen, die Organisation von Betriebsfeiern, die Nutzung geschlechtersensibler Sprache oder aber auch die diskriminierungskritische Überarbeitung der Einstellungsverfahren. Alle Mitarbeitenden werden angehalten, sich mit fünf Prozent ihrer Arbeitszeit einzubringen, wie auch in den Arbeitsplatzbeschreibungen festgehalten wurde.

Diese Maßnahmen kosten natürlich Zeit und Geld. Sie sind aber letztlich eine Investition in eine vertrauensvollere Arbeitskultur, in der gute Ideen gemeinsam ausgearbeitet werden und die die Strukturen spürbar verbessern. Im Konflikt- oder Diskriminierungsfall kann angemessen reagiert und es können gute Lösungen (insbesondere auch für Betroffene) erarbeitet werden.

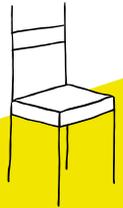
Verbindliche Strukturen innerhalb der Institution schaffen: Im Theater wechselt alle paar Jahre die Intendanz, in der SKWK wechselte 2024 die Leitung. Umso wichtiger ist es, Strukturen aufzubauen, die bei einem Leitungswechsel standhalten und weiterarbeiten können. Zum Leitungswechsel gründete sich ein Gremium, um zu beraten, wie sich die Beteiligungsstrukturen formalisieren ließen, die mit Zustimmung der bisherigen Leitung entwickelt wurden (siehe Interview *Als moderner Arbeitgeber muss man moderne Arbeitsbedingungen schaffen* mit Jasper Bieger in dieser Publikation). Beteiligt waren Delegierte aller Arbeitsgruppen, die in der Stiftung aktiv mitarbeiteten. Die Belegschaft wurde regelmäßig über den Prozess informiert. Prozesse wie diese können zur Klärung der Verfahren beitragen: In der SKWK erarbeitete der Personalrat in Zusammenarbeit mit den Delegierten eine *Dienstvereinbarung zu Antidiskriminierung, Konflikt- und Beschwerdemanagement*. Dafür wurden alle Beratungs- und Beschwerdestrukturen noch einmal kritisch geprüft und die Verfahren besser beschrieben: Wer berät wen in welchem Fall? Wenn eine Lösung nicht klappt, was ist der nächste Schritt? Wer ist verantwortlich wofür?

Vor allem wurde auch ein Kündigungsschutz für das interne Antidiskriminierungsberatungsteam formuliert. Es wurde zudem ein Organisationsentwicklungskreis gegründet, in dem alle relevanten Beteiligten vertreten sind und Entscheidungen gemeinsam verabschiedet werden können. Die Beteiligungsstrukturen wurden in einer Dienstanweisung durch Jasper Bieger festgehalten. In anderen Strukturen könnten relevante Dokumente zur Absicherung die Satzung, eine Betriebsvereinbarung oder eine verbindliche Richtlinie sein, die auch veröffentlicht wird.

Widersprüche aushalten, weiter lernen: Nicht alle Mitarbeitenden möchten sich gleich viel in den Aufbau von Beteiligungsstrukturen involvieren. Manch eine*r möchte gerne einfach nur seine*ihre Arbeit machen. Wer ohnehin schon zu viel Arbeit auf dem Tisch hat, hat vielleicht nicht die Ruhe, sich in ein neues Thema einzuarbeiten. Zudem werden Antidiskriminierungsthemen oft sehr wissenschaftlich verhandelt, wobei Personen, die Geistes- oder Gesellschaftswissenschaften studiert haben, meist im Vorteil sind. Hier treffen verschiedene Realitäten aufeinander, bei denen auch Klassismus eine Rolle spielt und Ausschlüsse stattfinden. Auch in der SKWK gelingt es trotz großer Anstrengungen nicht, alle Ungleichheiten aufzuheben. Wir bemühen uns jedoch, Kritik aufzugreifen und Prozesse unter Beteiligung unterschiedlicher Perspektiven möglichst transparent zu gestalten. Eine lernende Institution benötigt Raum und Zeit für Diskussionen, Anpassungen und kreative Lösungsfindung. Die Personen, die (Diversitätsentwicklungs-)Prozesse steuern, brauchen genug zeitliche Kapazität und kontinuierliche Unterstützung bei ihrer Arbeit. Die Evaluation und Anpassung der Strukturen sollte regelmäßiger Bestandteil der gemeinsamen Arbeit sein.

Kollegialer Austausch lohnt sich! Nicht alles muss immer selbst erdacht werden. Es lohnt sich, schon zu Beginn geplanter Prozesse in den Austausch mit anderen Institutionen zu gehen, die auch mehr Beteiligung ermöglichen und Strukturen diskriminierungskritisch bearbeiten (wollen). Die SKWK hat zum Beispiel als Vorlage ihrer Dienstvereinbarung die Antidiskriminierungssatzung der Alice Salomon Hochschule Berlin verwendet. Diese bot ein gutes Gerüst, um auch die Strukturen der SKWK auszuformulieren, obwohl der Kontext ein anderer ist. Darüber hinaus ist auch ein Austausch über praktische Erfahrungen mit Prozessen und Beteiligungsformen zu empfehlen.

Beteiligung ist schön, macht aber viel Arbeit, vor allem für die, die aktiv daran arbeiten, Prozesse voranzutreiben, und für eine gute Kommunikation dazu sorgen. Diese Aktiven nehmen der Leitung viel Arbeit ab. Im Gegenzug brauchen sie deren tatkräftige Unterstützung, wenn es um Entscheidungen geht (vor allem zu Ressourcen), ein klares Mandat und einen Vorschuss an Vertrauen. Dann können Leitung und Mitarbeitende gemeinsam gute und faire Arbeitsbedingungen schaffen.



Nicht meckern, selber machen!

Beteiligung im ensemble-netzwerk am Beispiel Intendanzfindung von Marie Senf, Vorstand ensemble-netzwerk und Steuerungsgruppe FAIRSTAGE

Partizipation – wenn Menschen an Entscheidungen beteiligt sind, die sie und ihre Arbeit betreffen: Das ensemble-netzwerk (e-n) ging von Anfang an davon aus, dass Theatermacher*innen selbst am besten wissen, was sie brauchen. Du hast ein Problem, siehst einen Missetand, willst etwas verbessern? Dann verbinde dich mit anderen und Sorge selbst für Veränderung! Gegen die Vereinzelung von Menschen und strukturelle Missetände im Theater setzt das Ensemblesnetzwerk die Kraft der Solidarität: *You are not alone!* Wissen ist Macht! Hilfe zur Selbsthilfe! Das e-n ist Instrument der Selbstermächtigung und der Beteiligung und ermöglicht seinen Mitgliedern eben diese Selbstermächtigung und Beteiligung in ihrem konkreten Arbeitsalltag.

Diese Form von Selbstbefähigung ermöglichte in den Anfängen des e-n die *Bundesweite Ensemble-Versammlung (BEV)* und deren kleinere, ‚wildere‘ Schwester, die *Konferenz Konkret*. Aus diesem Impetus gründeten sich ab 2017 die sogenannten Geschwisternetzwerke als Arbeitsgruppen innerhalb des Netzwerkes. Unter dem Dach des Vereins können sie gezielter an den Interessen einzelner Berufsgruppen arbeiten, Konferenzen organisieren, Gelder beantragen, sich vernetzen und Wissen teilen.

Stand 2024 gibt es das theaterautor*innen-netzwerk, das junge ensemble-netzwerk, das BIPoC-netzwerk, das vermittlungs-netzwerk, das assistierenden-netzwerk und das dramaturgie-netzwerk. Das regie-netzwerk hat sich inzwischen als eigener Verein, das Netzwerk Regie, formiert, jüngster Zugang ist das musical-netzwerk. Die Geschwisternetzwerke erhalten ein eigenes Budget und arbeiten ansonsten selbstständig.

Am Beispiel der Arbeit des dramaturgie-netzwerks (d-n), das sich 2018 aus der AG Stadttheater der Zukunft der Dramaturgischen Gesellschaft heraus gründete, kann diese selbstermächtigende Arbeit besonders gut gezeigt werden. Wie wird aus dem Impuls zur Veränderung konkretes Handeln?

Eine AG des d-n war von Anfang an die AG Intendantzfindung. Der Impuls kam aus der Frage, an welchem Punkt die Transformation der bestehenden Strukturen am besten ansetzen kann. Und das ist zum Beispiel bei der Auswahl einer neuen Leitung, denn dies ist nicht nur eine Entscheidung für eine Person, sondern auch für die zukünftige strukturelle und künstlerische Aufstellung eines Theaters. Doch ausgerechnet dieser so wichtige und zukunftsweisende Vorgang findet meist außerhalb der Öffentlichkeit ohne Beteiligung und Mitbestimmung der Ensembles und des künstlerischen Personals statt. Doch wie das Beispiel von Orchestern zeigt, die ihre Vorgesetzten selbst wählen, sind Mitarbeiter*innen diejenigen, die ihren Betrieb, ihre Stadt und ihre Bedürfnisse oft am besten kennen. Sie sollten also beteiligt werden. Aber wie? Dazu stellte die AG fest, dass man sich erst einmal selbst zu Expert*innen ausbilden muss – bezüglich eines Vorgangs, der eben meist äußerst intransparent abläuft. Wie kann man da also mitreden? Indem man es einfach tut!

In zahlreichen Gesprächen mit Intendant*innen, Kulturpolitiker*innen und anderen Playern bemerkten wir dann, dass die Behauptung, ein solcher Vorgang sei jeweils sehr spezifisch, immer anders und es sei deshalb unmöglich, darüber allgemeine Aussagen zu treffen, eben nicht stimmt. Das Ziel war dann also, eine *Handreichung zur Intendantzfindung* zu erarbeiten, die den Findungsprozess in verschiedene Phasen aufteilt und Handlungsempfehlungen für jede dieser Phasen gibt. Was ist das Profil und die Struktur des jeweiligen Hauses? Wie soll es in Zukunft aussehen? Welche Expertise braucht es dazu? Und wer sollte wie an diesem Prozess beteiligt werden? Der Schwerpunkt des Papiers liegt also auf der Partizipation verschiedener Expertisen und Blickwinkel am Findungsprozess, insbesondere die der Ensembles und künstlerischen Mitarbeitenden; außerdem darauf, wie deren Einbindung nicht nur als Beratende, sondern als entscheidende Stimmberechtigte praktiziert werden kann. Das Papier wurde 2022 veröffentlicht und seither von zahlreichen Entscheider*innen und Theaterschaffenden rezipiert. Die Schwerpunkte Transparenz (zum Beispiel der Ausschreibung), Partizipation und der Fokus auf nicht nur künstlerischen Qualifikationen der potentiellen Leitungsperson(en) sind seitdem in verschiedenen Auswahlprozessen sichtbar, so zum Beispiel bei der Findung der neuen Leitung der Oper Wuppertal oder zuletzt in der Ausschreibung für die Leitung der Berliner Volksbühne. Außerdem veranstaltete das d-n im Januar 2023 in Kooperation mit der Bundesakademie für Kulturelle Bildung Wolfenbüttel und zahl-

reichen weiteren Partnerorganisationen die Konferenz *Rethinking Intendanzfindung*, an der hochrangige Entscheider*innen teilnahmen. In Zusammenarbeit mit der Intendant*innengruppe des Deutschen Bühnenvereins entstand außerdem das *Phasenmodell zur Intendanzfindung*. Eine Nachfolgepublikation ist die *Handreichung zu transparenten und respektvollen Leitungswechseln*, die diesen Vorgang insbesondere in Hinblick auf die künstlerischen Mitarbeitenden und die optimale Kommunikation in den Blick nimmt. Sie entstand in einer Arbeitsgruppe des e-n, an der Schauspieler*innen, Regisseur*innen, künftige Leitungspersonen, Assistierende und Dramaturg*innen ihre Erfahrungen und Expertise eingebracht haben.

Ziel beider Handreichungen ist, nicht nur Entscheider*innen, sondern vor allem Theatermacher*innen selbst das Wissen und die Instrumente an die Hand zu geben, die sie brauchen: um sich in Entscheidungen und Prozesse einzumischen und zu beteiligen, die sie selbst betreffen; um als Expert*innen in eigener Sache einen Platz am Tisch zu bekommen; und um die Transformation zu einem gerechteren und diskriminierungsfreieren Theater selbst in die Hand zu nehmen. Denn Beteiligung wird nicht gegeben, sondern erkämpft.

Der Berufsstand der Theaterassistierenden

Das ungenutzte Potenzial einer zukunftsrelevanten Ressource
von Jessica Weisskirchen, Regisseurin

„Bietet uns Plattformen, tauscht euch mit uns über Inhalte, Ästhetiken, Ideen aus und helft uns dabei, diese umzusetzen. Schafft Freiräume! Wir alle haben Bock auf den Job, aber nicht, wenn wir nur am Ende als ausgepresste Zitronen in die Ecke geworfen werden, sondern wir auch das Haus mitgestalten können.“¹

STATUS QUO „Die Krise des Theaters ist eine strukturelle und kulturelle Krise, sie hat verschiedene Gesichter und geht auf ungelöste Kernprobleme zurück“.² Doch in dieser Krise steckt auch die Chance zur Rehabilitation: Es gilt, die Assistierenden im Sinne eines auf demokratischen Werten basierenden Theatersystems auszubilden und positiv auf ihre Entwicklung einzuwirken, um zu ermöglichen, dass sie sich zu verantwortungsvollen Theatermacher*innen und fähigen Leitungsteams entwickeln, die diese Werte in das Theater von morgen einbringen.³ Die mangelhaften Arbeitsrealitäten wirken sich negativ auf die betriebliche Sozialisation der Assistierenden aus. Frustration, Unsicherheiten und Versagensängste werden geschürt und so tief verankert, dass sie sich durch die gesamte Berufslaufbahn ziehen. Das beeinflusst das Kunstverständnis und die Berufsethik der zukünftigen Theatermacher*innen negativ – keine guten Grundvoraussetzungen für ein potenzielles zukünftiges Mitglied einer Leitungsrunde. Durch die negative Prägung werden die ausbeuterischen Strukturen und die rechtlich kaum vertretbaren Arbeitsbedingungen auf perfide Weise in die nächste Generation transferiert. Das System sichert sich selbst: Vorherrschende toxische Strukturen bleiben erhalten und verhindern eine Reform des Theatersystems. Um diesen Kreislauf zu durchbrechen und demokratische Strukturen innerhalb der Theaterinstitutionen zu stärken, muss die Basis der Betriebe stabilisiert werden. Demnach ist es essenziell, den Berufsstand zu ermächtigen und das Arbeitsfeld durch gezielte Maßnahmen neu zu gestalten.

UMFRAGE Die Grundlage hierfür bietet die wissenschaftliche Analyse der Arbeitsrealitäten und -bedingungen von Assistierenden. Hierfür wurde 2020 ein Online-Fragebogen erarbeitet, an dem sich insgesamt 549 Proband*innen beteiligten. Die Umfrage wurde von mir in Zusammenarbeit mit Isabella Wehdanner, dem assistierenden-netzwerk

sowie Universitätsprofessor Dr. Rami El Shafie erstellt und im Rahmen meiner Masterarbeit 2022 veröffentlicht.

ERGEBNISSE Die Assistierenden sind die Zugpferde der Theater. Als Regie- (53 Prozent), Dramaturgie- (5,5 Prozent), Kostüm- (22,9 Prozent), oder Bühnenbildassistent*innen (21,2 Prozent) arbeiten sie im künstlerischen Bereich, in den technischen und administrativen Abteilungen oder in der Intendanz als Referent*innen und assistierende Mitarbeitende.⁴

Die Arbeit von Assistierenden bildet die Grundlage für die künstlerische Produktion der Theater. Ihr Tätigkeitsbereich umfasst die Organisation des Probenprozesses bis zur Premiere, die Personalbetreuung sowie die Begleitung des laufenden Repertoires, der Wiederaufnahmen, Umbesetzungen und Gastspiele. Sie koordinieren durchschnittlich dreißig bis vierzig Mitarbeiter*innen pro Produktion, bei einer Projektdauer von vier bis acht Wochen und fünf Produktionen pro Spielzeit. Darüber hinaus gleichen sie fehlerhafte Ressourcenplanung und Personalmangel aus, indem sie Abteilungen anderer Bereiche zuarbeiten oder selbst auf der Bühne stehen, mit negativen Auswirkungen auf die eigene Arbeitszeit.

ARBEITSZEIT Die Studie ergab, dass lediglich bei 7,7 Prozent der Assistierenden die festgeschriebene werktägliche Arbeitszeit (§ 3 ArbZG) von acht Stunden nicht überschritten wurde. Hingegen gaben knapp drei Viertel der Teilnehmenden an, durchschnittlich acht bis zehn Stunden pro Tag zu arbeiten. Bei rund 21 Prozent waren es täglich mehr als zehn Stunden. Vor allem während der Endprobenphasen, ergaben sich Spitzenwerte von zwölf Stunden pro Tag (im Median), ein Verstoß der Theater gegen das Arbeitszeitgesetz (§ 3 ArbZG). Die Umfrage ergab zudem, dass während der Endproben die Ruhepausen (§ 4 ArbZG) und Ruhezeiten (§ 5 ArbZG) regelmäßig unterschritten wurden – dies sind weitere Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz. Gemäß § 22 ArbZG handelt es sich hierbei um Ordnungswidrigkeiten, die mit einem Bußgeld geahndet werden können. Da die Endproben durch die Disposition der Häuser im Voraus festgelegt werden und regelmäßig stattfinden, ist davon auszugehen, dass die Theater fahrlässig oder sogar vorsätzlich handeln. Gemäß § 23 ArbZG macht sich strafbar, wer als Arbeitgeber vorsätzlich Arbeitnehmer*innen über die Grenzen der Arbeitszeit hinaus beschäftigt oder Ruhepausen nicht gewährt und dabei die Gesundheit der Arbeitnehmer*innen gefährdet. Die Studie ergab, dass keine offizielle Arbeitszeiterfassung durch den Arbeitgeber stattfand, sondern Assistierende ihre Arbeitszeiten privat erfassten.

Laut § 22 ArbZG liegt auch dann eine Ordnungswidrigkeit vor, wenn der Arbeitgeber die über acht Stunden hinausgehende tägliche Arbeitszeit nicht dokumentiert. Die Ergebnisse zeigen, wie hoch der Produktionsdruck auf die Theater sein muss. Das hohe Arbeitspensum der Assistierenden ist in der Regel ohne die Unterstützung von Hospitierenden nicht zu bewältigen. Sie übernehmen die Aufgaben der Assistierenden, wenn diese nicht auf den Proben sein können und leisten ein ähnlich hohes Arbeitspensum – häufig unbezahlt, selten mit einer Aufwandsentschädigung vergütet. Unser Theatersystem fußt auf einer ausbeuterischen Grundlage.

GAGEN Die Umfrage ergab, dass die Mehrheit der Assistierenden zufrieden mit der vorherrschenden Gagensituation war. Es ist davon auszugehen, dass die Tarifeinigung zur Übernahme der TV-L-Erhö- hungen im NV Bühne im Februar 2024 dazu beitrug. Viel größer war hingegen ihr Wunsch nach ideellen Werten: nach Wertschätzung, Sichtbarkeit und Respekt in Bezug auf ihre Arbeit sowie nach künst- lerischer Teilhabe.

AUSBEUTUNG DES ASSISTENZBERUFS Die Assistierenden bilden in der Hierarchie der Betriebe die unterste Ebene. Zudem sind sie die am prekärsten beschäftigte Berufsgruppe innerhalb des Systems in Bezug auf Arbeitszeit, Vergütung, Karrierechancen und Sicherheit. Sie besitzen keinerlei Weisungsbefugnis gegenüber projektbeteiligten Kolleg*innen. Obwohl die Assistierenden für projektbezogene Orga- nisation und Abläufe verantwortlich sind – damit übernehmen sie die Aufgaben eines*r Projektmanager*in – müssen sie Aufträge bottom- up an die zuständigen Bereiche und Abteilungen ‚delegieren‘. Die Teilnehmenden gaben an, dass durch fehlende Einarbeitungsmaßnah- men und Tätigkeitsbeschreibungen ihr Arbeits- und Zuständigkeitsbe- reich undefiniert blieb. Die meisten Assistierenden waren und blieben Autodidakt*innen, die sich ihr künstlerisches, organisatorisches und administratives Wissen nach dem Trial-and-Error-Prinzip selbst an- eignen mussten. Der geringe betriebliche Stellenwert und mangelnde Wertschätzung der Assistenzarbeit begünstigte Machtmissbrauch, Diskriminierung und Mobbings. Dies wiederum trieb die Verschlech- terung der Arbeitsbedingungen weiter voran und hatte eine hohe Fluktuation der Assistierenden zur Folge. Für die Häuser schien es rentabler zu sein, die Assistierenden regelmäßig auszutauschen, als ihre Mitarbeitenden zu halten.

In der Praxis birgt diese unwirtschaftliche Vorgehensweise ein Risiko für den Betrieb: Wissen geht verloren; neues, schlecht eingearbeitetes Personal gefährdet die sensiblen Produktionsabläufe. Dabei könnten die Häuser von einer gezielten Personalentwicklung ihrer Assistierenden profitieren. Warum die Theater nur wenig Interesse an diesem bisher ungenutzten Potenzial zeigen, lässt sich nur vermuten. Eine mögliche Erklärung wäre, dass die öffentlichen Theaterbetriebe aufgrund des vorherrschenden Finanzierungsmodells durch ihre Träger keinen Druck verspüren, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen.

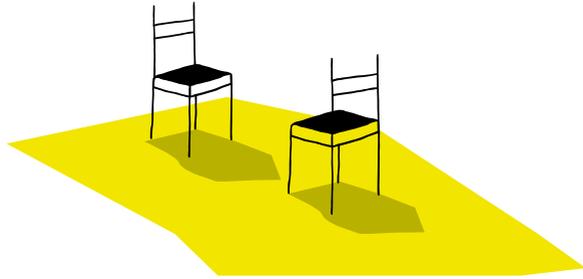
DIE VISION EINES AUSBILDUNGSBERUFS Die Studie ergab, dass die Mehrzahl der Assistierenden sehr gerne stärker in die betrieblichen Strukturen einbezogen werden würden. Für einen größeren Verantwortungsbereich wären sie bereit, die eigene Leistung weiter zu steigern. Dabei hatte die Bereitschaft zur Teamarbeit einen hohen Stellenwert. Das Theater bietet sich selbst also die ideale Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Personalentwicklung. Doch diese kann nur gelingen, wenn die Häuser ihre Assistierenden als Theatermacher*innen und Leitungsteams von morgen begreifen, sie dementsprechend fördern und befähigen. Die Betriebe müssen die Chance erkennen, Assistenzen als Ausbildungsberufe strukturell zu denken, und hinsichtlich der Nutzen-Kosten-Abwägung neu balancieren. Denn eine mitwachsende und innerbetrieblich sozialisierte Belegschaft wird sich dem Betrieb zugehörig fühlen und in seinem Sinne agieren. Als langfristiges Ziel könnten die Theater so nicht nur verantwortungsvolle und loyale Mitarbeiter*innen, sondern auch ihr eigenes Leitungspersonal ausbilden. Das wäre eine der wichtigsten Investitionen der Theater in ihre eigene Zukunft.

1 Siehe die Umfrage zu den Arbeitsbedingungen von Assistierenden in: Weisskirchen, Jessica. 2022. *Der Berufsstand der Theaterassistierenden – das ungenutzte Potential einer zukunftsrelevanten Ressource*. Masterarbeit. Universität Heidelberg.

2 Schmidt, Thomas. 2018. *Elemente des deutschen Theatersystems*. Springer: Wiesbaden, S. 33. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-21002-1> (aufgerufen am 15. November 2024).

3 Vgl. Weisskirchen, Jessica. 2021. „Nur die Bretter, die die Welt bedeuten“. Kulturpolitische Gesellschaft e. V. <https://kupoge.de/blog/2021/03/09/nur-die-bretter-die-die-welt-bedeuten/> (aufgerufen am 15. November 2024).

4 Vgl. assistierenden-netzwerk. o. J. <https://ensemble-netzwerk.de/assistentn/about/was-ist-das-assistierenden-netzwerk/> (aufgerufen am 15. November 2024).



Kunst ist Kunst und Kunst ist Arbeit

Jörg Pohl im Gespräch über Mitbestimmung am Theater

Der Schauspieler Jörg Pohl ist Teil der kollektiven Leitung der Schauspielsparte am Theater Basel, der Basler Compagnie. Mit ihm bilden Antja Dirks als geschäftsführende Dramaturgin, Chef-Dramaturgin Inga Schonlau und der Regisseur Antú Romero Nunes eine Vierer-Leitung. Zusammen mit gut zwei Dutzend Schauspieler*innen erprobt das künstlerische Team Formen der Zusammenarbeit, die auf Transparenz und Mitbestimmung basieren. Auf dem Blog der Basler Compagnie unter „Werkzeuge und Wege 1 – Strukturelles“ heißt es: Bis auf seltene Ausnahmen waren und seien Stadttheater vormoderne Kleindespotien, in denen eine*r das Kommando hat und die anderen jede Menge fremdbestimmte Arbeit. Zentralisierte Macht sei eine wesentliche Voraussetzung für ihren Missbrauch. Doch eine Leitung von mehreren Personen schaffe noch nicht per se autokratische Verhältnisse ab.

FAIRSTAGE trifft Jörg Pohl, um ihn über seine Erfahrungen in der Basler Compagnie, Formen der Mitbestimmung, Arbeitszeitgestaltung und Einheitslöhne zu befragen. Dabei geht es immer wieder darum, wie Theater angstfreier entstehen und ein Ensemble sich empowern kann. All das sind FAIRSTAGE-Themen der ersten Stunde, also höchste Zeit, dass wir ins Gespräch kommen.

Lieber Jörg, die Basler Compagnie wurde in der Spielzeit 2020/21 gegründet. Ihr leitet zu viert kollektiv ein Stadttheater, das das Ensemble ins Zentrum der Entscheidungsfindung setzt und Möglichkeiten der Partizipation auslotet? Woher kam die Inspiration dafür?

Ich bin mein künstlerisches Leben lang an Stadttheatern gewesen, lernte deren feudale Verhältnisse kennen: das Theater als letzte Bastion des Absolutismus, der zentralisierten Macht und allen möglichen undurchsichtigen Strukturen. Die Auseinandersetzung damit hat mich – und andere – schon lange beschäftigt. In den letzten Jahren meines Arbeitsverhältnisses am Thalia Theater in Hamburg gab es Bestrebungen, bestimmte Formen von Beteiligung und Mitbestimmung in den laufenden Betrieb zu implementieren. Das hat nicht funktioniert. Als der designierte Intendant der Schauspielsparte in Basel, Benedikt von Peter, Antú Romero Nunes und mich fragte, mit nach Basel zu kommen, da dachte ich erst, dass ich das auf gar keinen Fall machen will. Ich hatte Angst, mich plötzlich auf der anderen Seite der Barrikade wiederzufinden und in irgendeiner Form Chef zu sein. Dann war aber doch die Aussicht auf die Vielzahl an Möglichkeiten ganz schön verlockend. Ich glaube es wäre inkonsequent gewesen, diese Option nicht wahrzunehmen, nachdem wir uns all die Jahre am Thalia Theater aufgerieben haben. In Basel haben wir ein Terrain vorgefunden, das wir neu bestellen konnten. Veränderungen anzustoßen geht nach meiner Erfahrung am besten über einen Neustart. In Basel fingen wir mehr oder weniger von Null an.

Wir haben uns vage auf die Mitbestimmungsversuche am Theater in Berlin, an der Schaubühne, in den 1970er und 1990er Jahren, und Frankfurt, in den 1970er Jahren, bezogen, die allesamt gescheitert sind. Aber man muss sich natürlich angucken, warum die letztendlich fehlgeschlagen sind, statt zu sagen: Mitbestimmung funktioniert per se nicht. Ich glaube, dass das, was wir machen, ein Beispiel dafür ist, dass sie funktioniert.

Die Schweiz hat in den letzten Jahren eine Reihe an Theaterreformprojekten erlebt, die entweder einen stärkeren Fokus auf die Außenwahrnehmung oder auf den Prozess nach innen legten. Welchen Stellenwert hatte in eurem Prozess die Kommunikation nach außen?

Wir haben erst nach zwei Jahren angefangen unsere Erfahrungen und Erkenntnisse in unserem Blog zu veröffentlichen.

Das dauerte so lange, weil es uns tatsächlich nicht so wichtig vorkam, in irgendeiner Form missionarisch tätig zu sein. Wir haben das nie an die große Glocke gehängt. Erst nach zweieinhalb Jahren kam ein Interesse für unsere Strukturarbeit auf. Zu dem Zeitpunkt hatten wir schon viele Kämpfe ausgefochten, viele strapaziöse Debatten hinter uns gebracht und hatten Arbeitsgruppen noch und nöcher.

Theater ist traditionellerweise ein Ort der weißen bürgerlichen Selbstrepräsentation, durchzogen von Ausschlussmechanismen, unmarkierten Kategorien und Privilegien. Welchen Umgang mit den teils diskriminierenden Normen und Gesetzen dieser Struktur sucht ihr oder habt ihn vielleicht stellenweise schon gefunden?

Wenn wir dem Gedanken folgen, dass das Theater ein genuin politischer Ort der Aushandlung von gesellschaftlichen Widersprüchen ist, dann müssen wir uns auch fragen: Wer wird als was auf der Bühne gesehen, wer ungesehen gemacht und wie schlägt sich das in den Stoffen und der Arbeitsweise nieder? Und wie sieht eine fortschrittliche Praxis hinter und um die Bühne aus?

Wie sieht das in der Praxis aus?

Wir haben drei zentrale Setzungen. Das erste Werkzeug ist unsere transparente Lohntabelle. Alle werden nach Alter bezahlt und bekommen hier den gleichen Lohn. Alle, die wir zur Compagnie zählen, sind Teil des Gehaltsrasters, also auch die Assistierenden oder die Dramaturgie. Im Vergleich kriegen die jüngeren Menschen hier mehr Geld als woanders. Die Kurve steigt in jungen Jahren steiler an und flacht dann ab. Letztendlich geht es doch um Arbeit und es ist total gerechtfertigt zu sagen: gleicher Lohn für gleiche Arbeit. Ich denke, es ist weder kunstfeindlich noch kunstfern, das einmal zu konstatieren: Kunst ist Arbeit, für die man bezahlt wird, und keine heilige rituelle Tätigkeit. Wir versuchen, uns hier überdies nicht kaputt zu arbeiten und eine bestimmte Widerspenstigkeit gegenüber einer verklärenden Identifikation mit dem Betrieb und seinen Zumutungen finde ich auch verständlich und gut.

Wie wirkt sich dieses Credo auf eure Arbeit aus?

Die Leitung zwingt niemanden, irgendwo mitzuspielen oder sich mit eine*r Künstler*in verbinden zu müssen, auf die die Person keinen

Bock hat. Die Leute besetzen sich zwar nicht selbst, aber wir sind im ständigen Austausch darüber und die Spielenden können per Wunsch und Veto mitbestimmen. Diese Praxis hängt eng mit unserer offenen Spielplangestaltung zusammen. Einmal die Woche trifft sich die Spielplangruppe aus Schauspieler*innen, Assistent*innen, Dramaturgie und Leitung zur Dramaturgiesitzung. Die Programmplanung ist ein fortlaufender Prozess, der jederzeit transparent ist und auf den man Einfluss hat, kein gut gehütetes Geheimnis, das dann feierlich dem Ensemble einen Tag vor der Presse präsentiert wird.

Ich kann mir eigentlich gar nicht mehr vorstellen, das anders zu machen. Ich glaube auch, dass es in größeren Ensembles ebenso möglich wäre, auf diese Weise den Spielplan zu entwickeln.

An welchem Punkt seid ihr in eurem Strukturveränderungsprozess?

Mittlerweile sind wir da relativ weit und routiniert. Natürlich gibt es informelle Hierarchien, es gibt Konkurrenz unter Schauspielenden. Es gibt Leute, die mehr schuften oder durchsetzungsfähiger sind – all das lässt sich nicht einfach so verändern und muss man vielleicht auch gar nicht. Aber das Informelle sichtbar zu machen, das ist uns wichtig, statt zu behaupten, es gäbe keine Hierarchien – natürlich gibt es die. Wenn ich mit meinen Kolleg*innen auf der Bühne stehe, dann ist da auch der Chef auf der Bühne. Der Chef hat ein Büro, könnte dich kündigen und unterschreibt auch deine Urlaubsscheine.

Ihr habt als Basler Compagnie ein Arbeitszeitmodell etabliert, das ziemlich einzigartig ist im Stadttheater, nämlich die Einführung einer optionalen Siebzig-Prozent-Stelle und einer Stückbegrenzung für alle. Auf eurem Blog schreibt ihr, der entscheidende Punkt sei, dass alle diese Möglichkeiten haben, nicht nur jene, die über den Status verfügen, ihren Vertrag entsprechend zu verhandeln. Ist das auch ein Weg, mit Hierarchie umzugehen?

Wir haben von Anfang an gesagt, es gibt drei Rollen bei hundert Prozent und zwei Rollen bei siebzig Prozent und wir produzieren weniger als vorher, haben dafür aber längere Probenzeiten. Wir folgten damit der Prämisse, die maximale Autonomie mit der maximalen Ortsbindung zu vereinen. Natürlich haben siebzig Prozent eine empfindliche Konsequenz auf den Lohn, was in einem Land wie der Schweiz deutlich zu merken ist.

Aber wir wollten ein Modell entwickeln und etablieren, in dem die eigenen Bedürfnisse Platz haben. Das war nicht ohne Konflikte zu finden. Uns war wichtig, dass der Status und bestimmte Privilegien von Leuten, die woanders gelten, hier nicht gelten sollten. Viele Hierarchien der Sichtbarkeit – zum Beispiel Bekanntheit und protagonistische Besetzung – sind nicht einfach mal so veränderbar, aber bei uns ist klar, dass eine Nebenrolle zu spielen oder dabeizustehen und zuzuhören, verdammt nochmal auch Arbeit ist. Es geht überhaupt darum, einen Ort zu schaffen, an dem man ohne Benachteiligung verschiedene Dinge tut und verschieden sein kann. Es ist gut, ein selbstbewusstes und selbstbestimmtes Ensemble zu haben, und dafür muss man materielle und strukturelle Grundlagen herstellen. Denn bestimmte Diskussionen werden nicht stattfinden, solange sich die Macht konzentriert und die ökonomischen Verhältnisse so ungleich sind.

Das ist eine direkte Übersetzung von Ökonomiekritik in den Theaterbetrieb. Wie sieht bei euch die Kritik an anderen Ungleichverhältnissen wie Rassismus und Sexismus aus?

Wir machen natürlich Anti-Diskriminierungsworkshops und -Trainings. Außerdem wird niemand nach Phänotyp besetzt oder ständig aufgefordert, seine oder ihre Migrationsgeschichte zu performen. Wir denken, dass man auf der Bühne alles spielen können sollte, jenseits von Zuschreibungen von *race* und Gender. Oft besetzen wir gar nicht gemäß dem im Text eingeschriebenen Geschlecht der Figur. Außerdem versuchen wir, Räume für Kritik und Debatte offen zu halten, damit keine*r Angst haben muss, als Nervensäge oder Querulant*in zu gelten mit einhergehenden Sanktionen. Das haben ja viele, die schon länger im Job sind, zur Genüge erfahren, wenn sie sich trauen, das Maul aufzumachen.

Wenn wir jetzt zum Beispiel *Mann ist Mann*, von Bertold Brecht machen, ein Text, den ich total gut finde, der aber in einem fantasiekolonialen Indien spielt und haufenweise exotisierende Zuschreibungen und rassistische Klischees verwendet, dann ist das extrem fruchtbar, wenn jemand sagt: „Ich ertrage das nicht. Ich will das so nicht spielen.“ Und dann wird das auch so nicht gespielt. Aber anders. Dann wird es Teil einer Praxis. Ich will die Versäumnisse und blinden Flecken, die zweifelsohne bestehen, nicht wegwischen.

Wir könnten bestimmt mehr machen, Rassismus mehr ins Zentrum unserer Auseinandersetzung stellen oder darüber nachdenken, wie sehr patriarchale Strukturen im Theater wirken.

Am Ende ist aber Theater antiidentitär und wir können den Blick utopisch darauf richten, wie es einmal anders sein kann und was wir sein können. Der Weg dahin ist mit Widersprüchen vermint, aber wir müssen offen bleiben, das Mögliche versuchen, Orte der ständigen Auseinandersetzung schaffen, keine verhärteten Fronten, keine Einseitigkeit, wie sie von Rechts propagiert wird. Letzteres wird bald noch eskalieren, in einem Ausmaß, das wir uns gerade nicht vorstellen können. Wenn der von Rechts geführte Kulturkampf ausbricht, werden wir uns noch erinnern an unsere Bubble, an den Safe Space, in dem wir über Sternchen oder Doppelpunkte gestritten haben, während die Rechten irgendwann ein Theater einführen mit einem positiven Bezug auf Volk und Nation. Oder es gleich abschaffen.

Siehst du diese Arbeit der fortwährenden Auseinandersetzung auch in der Zukunft der Basler Compagnie?

Ja. Zu Beginn haben wir noch ziemlich im Nebel gestochert und viele Wege und Werkzeuge entwickeln müssen. Jetzt, da die Strukturen länger klar sind und sich so langsam Staub darauflegt, ist aber auch der Punkt gekommen, an dem wir uns nach einer zähen und mühseligen Zeit, nach Konflikten und Rückschlägen – auch jenseits von Corona – endlich um die Kunst kümmern können. Und da läuft es nach meiner bescheidenen Meinung gar nicht schlecht. Dabei beackern wir natürlich die strukturellen Baustellen weiter und sind ohnehin mit dauerndem Krisenmanagement beschäftigt. Theater ist ja auf organisatorischer Ebene Mangel- und Katastrophenverwaltung. Dafür haben wir jetzt nicht schablonenhafte Lösungswege, aber wir sind ein bisschen mehr zu Hause in dem Ganzen und ich kann sagen, das fühlt sich gerade ganz gut an. Ich wünsche mir, dass wir offen und neugierig bleiben, dass das noch ein bisschen weitergeht. Und ich wünsche mir auch, dass, wenn es mal nicht mehr so weitergeht, die Leute das, was wir hier ausprobiert haben, mitnehmen und sich nichts gefallen lassen.

Danke für das Gespräch!

Das Gespräch führte Laura Paetau, Dramaturgin & Ko-Leitung FAIRSTAGE

Nichts über uns, ohne uns

von Lea Gockel, Koordinator*in für Barrierefreiheit und inklusive Kulturpraxis am Künstler*innenhaus Mousonturm in Frankfurt am Main, Access-Dramaturg*in und Kurator*in

Das Motto „Nichts über uns, ohne uns“ wird seit Jahrzehnten von Behindertenorganisationen als Teil der weltweiten Bewegung verwendet, um die volle Teilhabe und Chancengleichheit für chronisch kranke, behinderte und Taube Menschen zu erreichen. Seit der Unterzeichnung der UN-Behindertenrechtskonvention 2009 nehmen in Deutschland allmählich mehr Kulturinstitutionen ihre Verantwortung für die Umsetzung von barrierefreien Zugängen zu Kultur wahr. Nicht wenige reproduzieren dabei bestehende Machtverhältnisse und strukturelle Diskriminierung gegenüber behinderten und Tauben Personen, die in der Kultur arbeiten wollen. Es werden sehende Künstler*innen ohne blinde Ko-Autorin für Audiodeskription engagiert oder Lautsprache nur von hörenden Dolmetscher*innen in Deutsche Gebärdensprache übersetzt. Dadurch vertiefen sich eher bestehende Arbeitskonstellationen, als dass sich neue etablieren können. Es werden sogenannte inklusive oder mixabled Stücke finanziert, produziert oder eingeladen, in denen nicht-behinderte Akteur*innen über Zugänge entscheiden oder sich Wahrnehmungs- und Kommunikationsstile behinderter und Tauber Menschen aneignen, ohne die Menschen aus der Behinderten- und Taubenkultur als gleichwertige Kollaborateur*innen zu beteiligen. Gleiches gilt für Schulungen von Anbietern, die keine macht- oder diskriminierungskritischen Ansätze vermitteln und nicht mit Expert*innen in eigener Sache in leitender Rolle arbeiten.

Es ist daher unerlässlich, dass nichtbehinderte Akteur*innen sich mit Ableismus und Audismus auseinandersetzen, ihre Privilegien reflektieren und bewusst einsetzen, um eine inklusive Kulturlandschaft zu schaffen. Der Begriff Ableismus bezeichnet die Diskriminierung von Menschen aufgrund ihrer Behinderung. Er beschreibt gesellschaftliche Strukturen, die Menschen mit Behinderung als weniger wertvoll oder weniger fähig stigmatisieren und durch fehlende Barrierefreiheit von gleichberechtigter Teilhabe ausschließen. Audismus beschreibt die Diskriminierung Tauber und schwerhöriger Menschen. Anstatt von notwendiger Barrierefreiheit zu profitieren, sollten alle Akteur*innen dazu beitragen, dass auch Menschen mit Behinderungen Zugang zu

bezahlter Arbeit, Netzwerken und Sichtbarkeit erhalten. Es ist eine machtvolle Wechselwirkung von Ableismus und Kapitalismus zu beobachten, wenn es um die Umsetzung von Barrierefreiheit geht.

Bevor ich die die Entwicklung der Koordinationsposition am Mousonturm begann, hatte ich als Mitarbeiter*in mit NV-Bühne-Solo-Vertrag oder als freie Berater*in mit machtvollen und einflussreichen Institutionen zu tun. Oft wurden meine Kritik und Forderungen nicht ernst genommen. Erst jetzt, da ich eine institutionelle Position inne habe und über ein Budget für die Umsetzung von Barrierefreiheit mitentscheide, kann ich zusammen mit den Expert*innen, mit denen ich arbeite, konkrete Veränderungen einfordern und selbst gestalten.

Meine Praxis ist, genauso wie dieser Text, geprägt von geteiltem Wissen und Austausch mit vielen wichtigen Akteur*innen der Behinderten- und Taubenkultur in Deutschland, Großbritannien und den USA. Hier möchte ich besonders auf Personen aufmerksam machen, die maßgeblich in der Kulturlandschaft Berlins für Selbstbestimmung und die Umsetzung von Gleichberechtigung in der Kultur einstehen oder sich eingesetzt haben: Noa Winter, Fia Neises, Anajara Amarante und Rita Mazza, auch im Rahmen des Netzwerks Making a Difference, oder Melmun Bajarchuu und die Initiative für Solidarität am Theater.

In Frankfurt am Main ist das Team am Künstler*innenhaus Mousonturm seit längerem dabei, sich zu sensibilisieren und sich für diskriminierungskritische Programme, Vielfalt und gleichberechtigte Arbeitsbedingungen einzusetzen. Dort entwickle ich seit Beginn der Intendanz von Anna Wagner und Marcus Dross 2022 die Position des*der Koordinator*in für Barrierefreiheit und inklusive Kulturpraxis. Die Position steht mit den Assistenzen beziehungsweise Referent*innen der Intendanz und Geschäftsführung auf einer Ebene. Das Ziel ist, ableistische Machtstrukturen, die Teilhabe von Menschen mit Behinderungen in der Kultur verhindern, aus dem Inneren einer Kulturinstitution heraus zu ändern. Barrierefreiheit durch anti-ableistisches Handeln ist der Weg und inklusive Kulturpraxis das Ziel, so steht es in meinem Arbeitstitel und dem folge ich. Ich verstehe Inklusion als die Umsetzung der Rechte aller Gruppen von Menschen, die Diskriminierung erfahren. Menschen mit Behinderung sind eine große Gruppe, in der viele mehrfach marginalisiert werden.

Die Position am Mousonturm ist eine Querschnittsaufgabe – jede Abteilung, von Programm über Presse bis Haustechnik und Catering, muss befragt und Arbeitsroutinen neu aufgestellt werden. Für das Gelingen meiner Arbeit brauche ich verbündete Kolleg*innen in jeder Abteilung, die eine ableismuskritische Haltung auch dann vertreten, wenn ich nicht dabei bin. Das Künstler*innenhaus Mousonturm ist Teil des Bündnisses internationaler Produktionshäuser, ein Zusammenschluss aus sieben Häusern, in denen auf unterschiedliche Weise daran gearbeitet wird, Barrieren abzubauen. Über deren Access-Budget ist meine Stelle momentan finanziert. Es ist ein Pilotprojekt und noch lange keine etablierte Position oder Praxis im Kulturbetrieb. Die aktuell drohenden Kürzungen gefährden diese wichtige Transformation massiv.

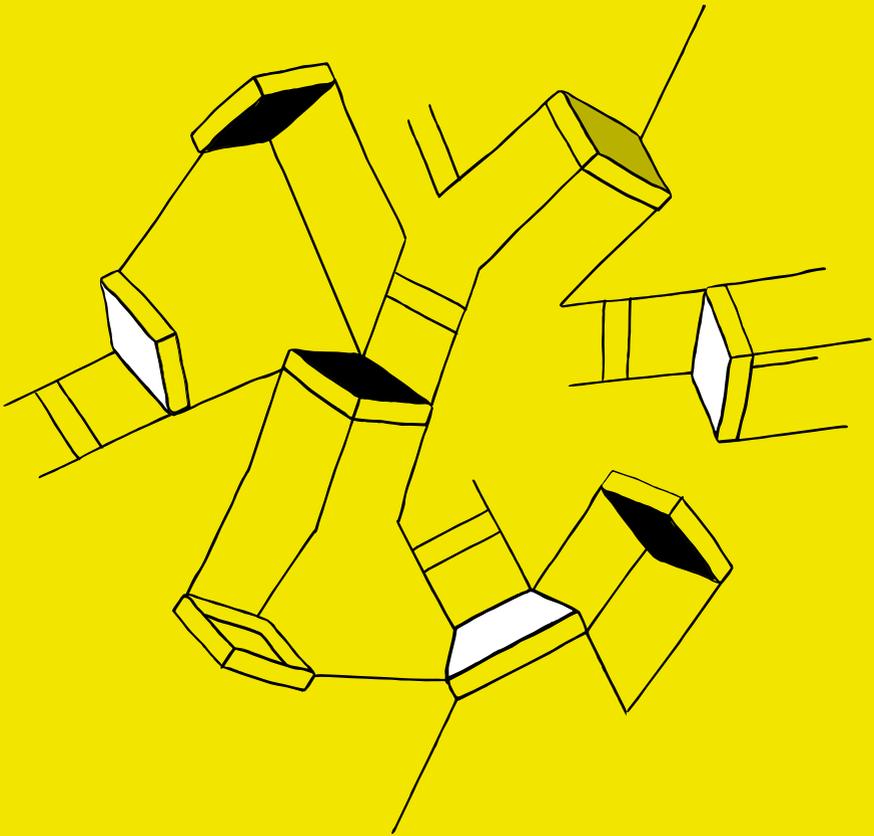
Indem ich an Programmsitzungen, Leitungsrunden, Teamtagen und Projekt-Kick-offs teilnehme sowie Produktionen als Access-Dramaturg*in oder Kurator*in begleite, arbeite ich daran, dass bereits künstlerische und finanzielle Entscheidungen immer häufiger von chronisch kranken, behinderten und Tauben Menschen mitbestimmt werden. Ich pflege einen vertrauensvollen Austausch mit dem Publikum und Selbstvertretungen. Außerdem engagiere ich regelmäßig Expert*innen mit gelebter Erfahrung, denn ich kann und will nicht für alle Dimensionen von Behinderungserfahrung sprechen.

Durch die enge Zusammenarbeit des Künstler*innenhaus Mousonturm mit weiteren großen und einflussreichen Institutionen der Rhein-Main-Region kann ich auch auf deren Prozesse und Haltungen Einfluss nehmen. Seit kurzem werde ich zu Jury-Arbeit und auf Panels eingeladen. Die Position verschafft meiner Arbeit Sichtbarkeit und Handlungsmöglichkeiten, mich für Taube, behinderte und chronisch kranke Kolleg*innen und Kulturinteressierte einzusetzen. Ich stehe mit Förderern in Kontakt und mache darauf aufmerksam, dass Fördergeldstrukturen noch immer Teil des Problems sind, weil sie die Barrierefreiheitskosten nicht berücksichtigen. Ebenso sprechen wir darüber, wie Fördergeldgeber durch Änderung von Kriterien und Auswahlverfahren Teil der Lösung werden können. Sowohl interne Verwaltungs- und Personalstrukturen als auch Bewerbungsverfahren stehen ebenfalls auf dem Prüfstand. Es geht darum, nachhaltige barrierefreie Strukturen zu entwickeln.

Auch ausgestattet mit den Ressourcen meiner Position bin ich noch allzu oft viel zu spät in Entscheidungsprozesse involviert. Ich kann nicht allein alle Veränderungen anregen, die nötig wären. Das führt dazu, dass auch in sensibilisierten Arbeitskontexten immer noch nicht so viel Barrierefreiheit umgesetzt wird, wie bereits möglich wäre, um mehr selbstbestimmtes Arbeiten von chronisch kranken, behinderten und Tauben Kulturtätigen zu realisieren.

Es müssen in Hochschulen und darüber hinaus Formate für unterschiedliche Kommunikations- und Wahrnehmungsstile entwickelt werden, in denen sich Menschen mit Behinderung neben Berufen auf der Bühne, wie zum Beispiel als Tänzer*in oder Performer*in, auch zur Choreograf*in, Kurator*in, Produktions- oder Künstlerischen Leitung professionalisieren können. Es braucht mehr Formate wie *Making A Difference*, die Producer Academy 2024 vom Bündnis internationaler Produktionshäuser, das Labor für Behinderten- und Taubenkultur im Tanz, das Qualifizierungsprogramm für blinde und sehende Autor*innen der Tanzplattform Rhein-Main oder das Forum Inklusive Kulturpraxis (Fink), das zusammen mit dem Amt für multikulturelle Angelegenheiten, Frankfurt am Main, im Künstler*innenhaus Mousonturm stattfindet. Es braucht mehr behinderte chronisch kranke und Taube Koordinationsteams, Access-Dramaturg*innen und Kurator*innen für inklusive Kulturpraxis.

Es ist wichtig, dass behinderte, chronisch kranke und Taube Menschen im Kunst- und Kulturbetrieb sichtbar und ernstgenommen werden – vor, auf und vor allem auch hinter der Bühne sowie bei der Vernetzung und Vermittlung. Aus meiner Perspektive ist es unerlässlich, dass in mehr Programmen, Produktionen, Publikationen, Panels und Preisverleihungen selbstbestimmte Arbeitsweisen chronisch kranker, behinderter und Tauber Kulturtätiger barrierefrei stattfinden können, präsentiert und anerkannt werden, unabhängig davon, ob und wie sie die eigenen Diskriminierungserfahrungen in ihrer Arbeit thematisieren.



Theater!

Die Berliner Branche
im Porträt

Es bedarf dringend einer Datenübersicht über die Situation an Berliner Bühnen: Um mit diversitätsorientierter Organisationentwicklung Ungleichheitsstrukturen abbauen zu können, braucht es mehr Wissen und Daten darüber, wer an institutionell geförderten Theatern arbeitet.

FAIRSTAGE hat in Abstimmung mit Kooperationspartner*innen die institutionell geförderten Theater Berlins befragt, um einen Überblick über Personal- und Organisationsstrukturen zu gewinnen: Welche Daten werden erfasst? Was hat sich im Bereich Organisationsentwicklung in den letzten Jahren getan? Auf welche Ressourcen greifen die Häuser zurück und an welchen mangelt es? Was sind Erfolge der letzten Jahre? Welche Baustellen gibt es? Wo braucht es welche Unterstützung, um die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung weiter voranzutreiben?

Ziel ist es, die Berliner Theaterlandschaft transparenter und sichtbar zu machen! Dem kommen wir in diesem Kapitel ein Stück näher. In Zusammenarbeit mit den Theatern hat FAIRSTAGE sieben Institutionen detailliert porträtiert, um die Theater strukturell und mit ihren inhaltlichen wie organisatorischen Schwerpunkten vorzustellen.

Fest steht, dass es zusätzlich Zahlen braucht, um den Status quo besser beschreiben und datenbasierte Maßnahmen für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit auf den Weg bringen zu können. Eine differenzierte und intersektionale Datenerhebung, die Machtverhältnisse und Diskriminierungserfahrungen mitdenkt, mit Selbstzuschreibungen statt Fremdzuschreibungen arbeitet und Daten und Befragte vor Missbrauch durch antidemokratische Strömungen schützt, ist kein einfaches Unterfangen, aber für eine weitere Entwicklung diversitätsorientierter Arbeit unbedingt nötig!

Ballhaus Ost



© David Baltzer

*„Das Ballhaus Ost in Berlin-Prenzlauer Berg ist eine Spielstätte für freies Theater, Performance, Tanz, Musiktheater und Neue Musik. Das Ballhaus Ost wurde 2006 von den Regisseuren Uwe Moritz Eichler, Philipp Reuter und der Schauspielerin Anne Tismer gegründet als selbstverwaltete Künstler*innen-Bühne, nachdem der Saal zu DDR-Zeiten als Casino des Handwerks und nach der Wende als Billardsalon und Club genutzt wurde. Seit 2011 haben Tina Pfurr und Daniel Schrader die Spielstätte geleitet und sie zu einer Ankerinstitution der freien darstellenden Künste in Berlin entwickelt. Nach dem Ausscheiden der langjährigen Ko-Leiterin Tina Pfurr zum Ende des Jahres 2023 bilden aktuell Anne Brammen, Ozi Ozar und Daniel Schrader das Programmteam des Ballhaus Ost. Die administrative Verantwortung tragen Anne Brammen, Daniel Schrader und Björn Stegmann – und der Spielbetrieb wird vom gesamten Team gemeinsam liebevoll auf die Beine gestellt.“*

Als Experimentierbühne für unterschiedlichste Formen zeitgenössischen Theaters lädt es das Publikum dazu ein, neue Wege der künstlerischen Auseinandersetzung mit heutigen Lebenswirklichkeiten zu erleben und zu entdecken. Sowohl die ästhetischen Mittel als auch das breite thematische Spektrum sind geprägt von einer

*gesellschaftskritischen Haltung und der Suche nach Alternativen zu normativen Strukturen. Urbanität und Lokales, Überraschungen und Herausforderungen, Geschichte und Queeres, Narration und Dokumentation haben ihren Platz im Spielplan, und auch für Non-German Speakers finden sich häufig spannende Arbeiten. Beheimatet in der 1907 erbauten ehemaligen Feier- und Versammlungshalle der Freireligiösen Gemeinde Berlin, ist das Ballhaus Ost Wirkstätte für viele etablierte Gruppen und Künstler*innen der freien Szene. Zugleich bietet es weniger bekannten Akteur*innen der vitalen freien Berliner Theaterszene Raum, ihre Arbeiten zu präsentieren und neue Ästhetiken zu entwickeln. Der Spielplan wird ergänzt durch Gastperformances aus dem deutschsprachigen Raum und darüber hinaus. Grundsätze der Programmierung sind die Neugier auf neue künstlerische Formen sowie Kollaborationen und die Sichtbarmachung diverser, vielfach internationaler Künstler*innen-Communitys.“*

Das Ballhaus Ost hat keine Intendanz oder künstlerische Leitung. Verantwortung und Befugnisse für weitreichende Entscheidungen liegen bei verschiedenen Gremien, insbesondere dem ehrenamtlichen Vorstand des Trägervereins (Tina Pfurr, Lars Zühlke), dem Programmteam (Anne Brammen, Ozi Ozar, Daniel Schrader), dem Administrationsteam (Anne Brammen, Daniel Schrader, Björn Stegmann) sowie der Versammlung des Gesamtteams.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

14 Menschen arbeiten am Ballhaus Ost.

7 davon sind Männer.

6 davon sind Frauen.

1 davon ist offiziell gemeldet mit Personenstand divers (Geschlechtseintrag).

1 ist offiziell als schwerbehindert gemeldet.

13 davon in Festanstellung

1 davon als freie Mitarbeiter*in

Am Ballhaus Ost gibt es **3 Positionen mit Leitungsbefugnissen**. Davon sind **2 mit Männern**, **1 mit einer Frau** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Menschen besetzt.

Die Gehaltsspanne im Ballhaus Ost reicht von TV-L E3 bis TV-L E12. Die leitenden Funktionen entsprechen den Gehältern des künstlerischen Teams, das mit einer Spanne von E10 bis E12 vergütet wird. Das Technikteam wird mit Gehältern zwischen E7 und E10 entlohnt. Das Vorderhauspersonal erhält eine Vergütung gemäß E3.

Das Thema Gender-Pay-Gap wurde am Ballhaus Ost nach eigenen Angaben bislang nicht umfassend und aussagekräftig thematisiert oder analysiert.

Eine systematische Erfassung des Gender-Pay-Gap erfolgt derzeit nicht.

Wie gestalten Sie das Ballhaus Ost diverser und diskriminierungssensibler?

„Die Personalfluktuaton in der Einrichtung ist sehr gering, weshalb nur selten offene Stellen neu besetzt werden müssen. Bei den jüngst erfolgten Besetzungsverfahren wurde stark auf den Aspekt der Diversitätsentwicklung geachtet. Zudem lag bei Team-Workshops und -Schulungen zuletzt ein Fokus auf den Themen Antidiskriminierung und Sensibilisierung.

*Es besteht jedoch großer Nachholbedarf beim Thema Access (sowohl bezüglich der Mitarbeiter*innen, als auch für Publikum und Künstler*innen). Zwei Faktoren, die Fortschritte hier insbesondere erschweren, sind fehlende finanzielle Mittel und – mit Blick auf den baulichen Abbau von Barrieren –, dass die Einrichtung sich in einer Privatimmobilie befindet.“*

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Am Ballhaus Ost findet eine diversitätsorientierte Organisationsentwicklung statt, die sich bereits in verschiedenen Workshops manifestierte. Ein immer wiederkehrendes Hindernis bei der Umsetzung von Maßnahmen sind **mangelnde finanzielle und zeitliche Ressourcen**.

Der Prozess zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung ist am Ballhaus Ost im gesamten Team verankert. Es gibt keine spezifische Position oder Abteilung, die allein für diese Thematik zuständig ist. Die Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung im Jahr 2023 fanden überwiegend als selbst gesteuerter Prozess statt (der unter Beteiligung des gesamten Teams umgesetzt wurde). Am Ballhaus Ost werden in den Weiterbildungsmaßnahmen verschiedene Diskriminierungsdimensionen berücksichtigt, um eine Sensibilisierung und eine inklusive Kultur zu fördern. Zu den behandelten Diskriminierungsformen zählen unter anderem **Rassismus, Antisemitismus, Sexismus, Homo- und Transphobie, Ableismus, Klassismus, Altersdiskriminierung, Adultismus sowie Diskriminierung aufgrund ost- oder westdeutscher Herkunft**. Diese Themen werden in unterschiedlicher Gewichtung behandelt, um eine breite und tiefgehende Auseinandersetzung mit Diskriminierungsformen zu ermöglichen. Im Jahr 2023 wurde kein spezifischer thematischer Fokus gesetzt. Die genannten Diskriminierungsformen wurden in die Anti-Diskriminierungsarbeit integriert und behandelt. Der Grund dafür liegt in dem Bestreben, ein möglichst umfassendes Verständnis für die verschiedenen Dimensionen von Diskriminierung zu entwickeln und zu adressieren.

Am Ballhaus Ost gibt es Bedarf an Qualifizierungsangeboten für die Leitungsebene sowie für die Mitarbeitenden. Es wurden vielfältige Weiterbildungen angeboten, die nicht nur den Erwerb von qualifizierenden Abschlüssen wie Bühnenmeister*in oder Veranstaltungskauf-frau umfassen, sondern auch eine breite Themenpalette abdecken – von Access bis hin zu Datenschutz.

Das Ballhaus Ost sieht punktuelle Initiativen als nicht immer nachhaltig an. Vielmehr wünscht sich das Team eine kontinuierlichere Prozessbegleitung und individuelle Coachings, die langfristig eine tiefere Verankerung von Diversitätsstrategien ermöglichen.

Neben der Finanzierung von Maßnahmen wären auch fortlaufende Learning-Prozesse zu Themen wie **Antidiskriminierung, Mit- und Selbstbestimmung** sowie **Barriereabbau und Inklusion** förderlich. Diese Themen sind nie abgeschlossen und erfordern eine kontinuierliche Aktualisierung und Erweiterung des Wissensstandes, um die diversitätsorientierte Entwicklung nachhaltig voranzutreiben.

Es bestehen Wissenslücken, die insbesondere Bereiche wie Konfliktmanagement und Collective Leadership betreffen. Eine Weiterbildung zu Female Leadership findet zur Zeit statt.

Für die Ansprache marginalisierter Communitys im Rahmen von Einstellungsprozessen setzt das Ballhaus Ost auf eine **gezielte und inklusive Ansprache in den Stellenausschreibungen**. Es werden Anstrengungen unternommen, diese Ausschreibungen möglichst breit zu streuen und dabei einen besonderen Fokus auf marginalisierte Communitys zu legen. Zudem werden Barrieren verringert, etwa durch **verlängerte Bewerbungsfristen**, um den Zugang für alle Bewerbenden zu erleichtern.

In den Einstellungsprozessen berücksichtigt das Ballhaus Ost sämtliche Diskriminierungsdimensionen, die bereits oben genannt und auch im teaminternen Weiterbildungsprozess behandelt wurden. Ein Hochschulabschluss ist bei der Einstellung von künstlerischem Personal im Ballhaus Ost kein besonders relevantes Kriterium. Am Ballhaus Ost arbeiten viele Personen, die entweder keinen Abschluss haben oder Abschlüsse in anderen Fachbereichen besitzen. Vielmehr wird Wert auf die praktische Erfahrung und die künstlerischen Fähigkeiten der Bewerbenden gelegt.

Wie gestaltet das Ballhaus Ost Veränderung?

„In unserer Einrichtung wurde, ausgelöst durch das Ausscheiden der langjährigen Ko-Leitung, mit Beginn des Jahres 2024 ein weitreichender Umstrukturierungsprozess initiiert. Im Zuge dieses Prozesses sollen unter anderem Hierarchien abgebaut, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeitenden gestärkt und eine bessere Besprechbarkeit von Themen, welche die Einrichtung als Ganzes betreffen, im gesamten Team erreicht werden. An die Stelle eines eher klassischen (Ko-)Leistungsmodells soll eine Organisationsform treten, die sich an Konzepten kollegialer Führung orientiert.“

Dieser Transformationsprozess ist noch lange nicht abgeschlossen und bringt neben Fortschritten immer wieder auch Verunsicherungen und Konflikte mit sich.

Ein erklärtes Ziel der Umstrukturierungen ist es, strategische Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse möglichst transparent und partizipativ zu machen.

Annäherungen an solche Formen der Mit-beziehungsweise Selbstbestimmung können aktuell bereits mittels relativ einfacher Formate wie regelmäßigen Teamversammlungen und thematischen Meetings und Arbeitsgruppen gemacht werden.“

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Am Ballhaus Ost gibt es **keine institutionalisierten Personalvertretungsstrukturen**. Jedoch existiert eine **Anlaufstelle für Beschwerden**, die gesetzlich vorgeschriebene **AGG-Beschwerdestelle**. Dort können Beschwerden aufgrund von Verstößen gegen das AGG, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, vorgebracht werden. Im Jahr 2023 sind dort keine Beschwerden eingegangen. Die AGG-Beschwerdestelle ist außerhalb der operativen Strukturen beim ehrenamtlichen Vereinsvorstand angesiedelt.

Darüber hinaus gibt es von Mitarbeitenden initiierte Arbeitsgruppen, dazu gehören die **FLINTA*-AG** und die **AG Nachhaltigkeit**.

Welchen Herausforderungen ist das Ballhaus Ost in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie ist es damit umgegangen?

„Eine große Herausforderung im Zusammenhang mit den Umstrukturierungen besteht in dem Missverhältnis zwischen verfügbarer Arbeitszeit auf der einen und der eigentlich benötigten Zeit für individuelle und Teamfortbildungen sowie interne Kommunikationsprozesse auf der anderen Seite. Die Veränderungen führen zu erhöhtem Rede- und Abstimmungsbedarf, zu einer Vielfalt an Themen und Aufgaben. Für diese Gespräche fehlt es konstant an Zeit, auch weil der Großteil des kleinen Teams (vierzehn feste Mitarbeitende) aufgrund begrenzter Personalmittel nur in Teilzeit arbeitet.“

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

Die Trägerstruktur des Ballhaus Ost ist der **gemeinnützige Verein Ballhaus Ost e. V.**

In der letzten Spielzeit 2022/23 gab es am Ballhaus Ost insgesamt **25 Premieren.**

Das Gesamtfinanzvolumen des Ballhaus Ost beläuft sich auf **1.004.218 Euro**. **519.540 Euro** davon sind **institutionelle Förderung**. Zusätzlich konnte das Ballhaus Ost **Projektförderungen** in Höhe von **226.176 Euro** akquirieren. Die **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **67.518 Euro**. Weitere Einnahmen in Höhe von **26.207 Euro** wurden durch **Mieten und Pachten** erzielt. **Drittmitel**, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, summieren sich auf **4.515 Euro**.

Das Ballhaus Ost stellte für **Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensible Organisationsentwicklung** **1.300 Euro** zur Verfügung. Diese finanziellen Mittel setzen sich wie folgt zusammen: **1.000 Euro** stammen aus institutioneller Förderung, **300 Euro** aus Projektförderung.

FAIRSTAGE hat die Leitung des Ballhaus Ost zur Organisations- und Personalstruktur des Theaters befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Deutsches Theater Berlin

© Jasmin Schuller



„Das Deutsche Theater Berlin zählt zu den bedeutendsten Sprechtheaterbühnen im deutschsprachigen Raum. Hinter seiner eleganten klassizistischen Fassade beherbergt das aus dem Friedrich-Wilhelm-Städtischen Theater entstandene Theater heute drei Bühnen: die DT Bühne mit circa 600 Plätzen, die Kammer mit circa 230 Plätzen sowie die seit 2006 bestehende Box, eine variable Spielstätte mit maximal 80 Plätzen.

*Ästhetische Vielfalt, zeitgenössische Dramatik, Kompliz*innen-schaft und Interesse an den gesellschaftlichen Zusammenhängen der Gegenwart prägen die künstlerische Arbeit der Intendantin Iris Laufenberg. Das Deutsche Theater versteht sich als ein Theater der Autor*innen, insbesondere der Gegenwart. Neue Texte werden auch bei dem Festival ATT präsentiert. Die DT ATT sind Ausgangspunkt für neue Formate, die das Verhältnis zwischen Schreiben und Bühne erforschen. Die internationale Perspektive wird als DT International ebenfalls weitergedacht, genau wie die Mitgliedschaft in der ETC (European Theatre Convention), einem europäischen Theaternetzwerk im Zeichen von Dialog, Demokratie und Interaktion.*

Um das DT als Theater der Vielen nachhaltig in der Stadtgesellschaft zu verankern, findet die Vermittlungsarbeit ab der Spielzeit 2023/24 auf zwei Ebenen statt. Zum einen konzipieren wir durch DT Kontext ein Rahmenprogramm, das auch jenseits der Bühne Anknüpfungspunkte bietet. Zum anderen erweitern wir das partizipative Angebot am DT: Unter dem neuen Namen DT Jung laden wir alle Berliner*innen altersunabhängig dazu ein, die Welt des Theaters im eigenen Tempo, im individuell passenden Format kennenzulernen. Das Sternchen hinter dem Jung* bedeutet: Alle sind gemeint, schließlich ist Jungsein letztendlich eine Frage des Gefühls. DT Jung* wird in Zukunft noch präsenter sein – mit dem Anspruch, die eigenen Produktionen nicht nur für, sondern auch mit den Mitwirkenden zu entwickeln und Theater über den Moment hinaus zu machen.“*

Seit der Spielzeit 2023/24 ist Iris Laufenberg Intendantin am Deutschen Theater Berlin.

Seit dem 1. September 2024 ist Johannes Leppin Geschäftsführender Direktor am Deutschen Theater Berlin.

Wie gestaltet das Deutsche Theater Berlin seine Organisation diverser und diskriminierungssensibler?

„Durch Kommunikation in den Teambesprechungen und Jours fixes der Abteilungen, durch Workshops, Arbeitsgemeinschaften, Einzelfortbildungen. Durch die Vorbildfunktion der Theaterleitung und aller Führungskräfte. Leitbilder werden kommuniziert durch den wertebasierten Verhaltenskodex des Bühnenvereins, den Führungskräftekodex des DT, den Frauenförderplan, die Selbstverpflichtung Nachhaltigkeit, Bewerbungsmanagement und die Mitarbeiterbroschüre. Und durch die Kontaktaufnahme zur Fachstelle Diversitätsorientierte Organisations- und Kompetenzentwicklung im Land Berlin (DOKE) für mögliche Prozessbegleitung.“

Das Deutsche Theater Berlin ist eine **nicht rechtsfähige Anstalt des Landes Berlin.**

Wie gestaltet das Deutsche Theater Berlin Veränderung?

„Das Deutsche Theater Berlin gestaltet Veränderungen durch vielfältige Kommunikationsformate, die abteilungsübergreifend stattfinden. Veränderungsprozesse sind von der Theaterleitung gewollt, werden proaktiv unterstützt und vorangebracht. Seit Beginn 2024 wurden in jedem Quartal Betriebsversammlungen durchgeführt. Es finden Strategieworkshops statt in den Leitungsebenen und Abteilungen sowie für das gesamte Haus ein Zukunftstag 2024. Die Mitarbeitende haben die Möglichkeit, sich in Arbeitsgemeinschaften bereichsübergreifend im DT zu beteiligen und zu engagieren. Für das Ensemble wird regelmäßig ein Ensemblefrühstück organisiert, es finden regelmäßige Ensembleversammlungen statt. Im Produktionsbereich ist die Nachbesprechung für alle beteiligten Gewerke eingeführt worden. Alle Abteilungen führen regelmäßige Teambesprechungen durch. Seit 2023 finden Jahresgespräche statt.“

FAIRSTAGE hat die Leitung des Deutschen Theaters Berlin zur Organisations- und Personalstruktur des Theaters befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Maxim Gorki Theater



© Lutz Knospe

*„Das Maxim Gorki Theater, ansässig in der Sing-Akademie am Boulevard Unter den Linden, ist mit 420 Plätzen unter den Berliner Ensembletheatern das kleinste und schönste. Gegründet 1952 als Theater für die Gegenwart, ist es seitdem für die Berliner*innen ein Stadttheater im besten Sinne, kritisch und widerständig.“*

Seit der Spielzeit 2013/14 von Shermin Langhoff künstlerisch geleitet, erzählt das Gorki mit seinem vielsprachigen Schauspielensemble in zeitgenössischen Stücken und Neuinterpretationen Geschichten von einer heutigen, diversen, postmigrantischen Gesellschaft.“

Shermin Langhoff hat seit 2013/14 die Intendanz inne. Der jetzige Vertrag läuft noch bis zum 31. Juli 2026.

Torben Schumacher ist seit dem 1. August 2024 Geschäftsführender Direktor, sein Vertrag läuft bis zum 31. Juli 2029.

Wie gestalten Sie das Maxim Gorki Theater diverser und diskriminierungssensibler?

„Diversität ist Unternehmensleitbild. Von Ausschreibungen bis hin zum betrieblichen Miteinander wird versucht, Diversität zu leben und vorzuleben. Damit wird auch die Diskriminierungssensibilität erhöht. Wir machen darüber hinaus Angebote von Diskriminierungsbeauftragten bis hin zum Fürstenberg Institut.“

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

195 Menschen arbeiten am Maxim Gorki Theater.

109 davon sind **Männer**.

86 davon sind **Frauen**.

0 davon sind offiziell gemeldet mit Personenstand **divers** (Geschlechtseintrag).

5 der Mitarbeitenden gehören zu der **Gruppe der besonders geschützten Personen**, davon vier mit Schwerbehinderung und eine*r mit Gleichstellung.

Am Maxim Gorki Theater gibt es **27 Leitungspositionen**. Davon sind **19** mit **Männern**, **8** mit **Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Personen besetzt.

Die Mitarbeitenden am Maxim Gorki Theater verdienen zwischen **2.715 und 7.000 Euro brutto**. Mitarbeitende in leitenden Funktionen verdienen 3.500 bis 7.000 Euro. Das Ensemble verdient zwischen 2.715 und 5.000 Euro, das künstlerische Team 2.715 bis 5.000 Euro. Mitarbeitende der Technik verdienen 2.841 bis 7.000 Euro. Der Gender-Pay-Gap wird erfasst.

Wie gehen Sie mit Arbeitsbelastung und Überlastung am Maxim Gorki Theater um?

„Es gibt die Möglichkeit, eine Überlastungsanzeige abzugeben, mit der sich die Abteilungsleitung und gegebenenfalls die Geschäftsleitung beschäftigen müssen. Darüber hinaus werden die Planungen natürlich schon dementsprechend vollzogen, dass die Arbeitsbelastung nicht ein Übermaß annimmt. Die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche sind auch ein gutes Hilfsmittel.“

*Wir haben unsere Gremien, wie Personalrat, Schwerbehinderten- sowie Frauenvertretung und weitere Kolleg*innen als Ansprechpersonen, dazu das Fürstenfeld Institut als externe Partnerschaft für dienstliche und private Sorgen. Außerdem haben wir gerade eine Dienstvereinbarung eingeführt, sodass die Abteilungsleitungen die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche strukturierter führen können und hier gibt es Raum für die Themen.“*

Organisationsentwicklung

Am Maxim Gorki Theater ist die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in verschiedenen Abteilungen verankert. Die Geschäftsführung, Zuständige für Personalentwicklung und das künstlerische Team kümmern sich. Begleitet werden sie vom Fürstenberg Institut, verschiedenen Leitfäden und einem **Frauenförderplan**.

Das Maxim Gorki Theater hat eine **Stelle zur Personalentwicklung** geschaffen, auch um zusätzliche Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung umzusetzen. Was es zusätzlich noch bräuchte, ist **Zeit, Personal und Geld**.

Im ersten Dreivierteljahr 2025 wird es ein **Qualifizierungsangebot für Leitende Personen** am Maxim Gorki Theater geben, einen **Abteilungsleitungsworkshop** mit sechs Modulen. Zudem gibt es stellenbezogene Angebote. Bei allem gilt: Zu allen Themen kann man lernen.

Um marginalisierte Gruppen anzusprechen und als Personal zu gewinnen, nutzt das Maxim Gorki Theater die eigenen Verbindungen in Communities und Kontakte theaternaher Gruppen als Multiplikator*innen.

In Einstellungsverfahren wird versucht, alle Diskriminierungsdimensionen zu berücksichtigen. Die Gewichtung eines Hochschulabschlusses zur Einstellung vom künstlerischen Personal ist immer positionsabhängig. Gute Seiteneinsteiger*innen bekommen eine Chance.

Was ist Ihr Verständnis von Macht und wie beschreiben Sie Ihren Machtanspruch als Leitung?

*„Verantwortung tragen, Entscheidungen fällen, dadurch Kolleg*innen entlasten. Vertrauen geben, Vertrauen aufbauen. Die verschiedenen Charaktere zusammenbringen, um zum Ziel zu kommen, diese Personen anleiten, aber auch machen lassen, weil alle ihre Qualitäten selbständig besser entwickeln. Vorgaben geben und neue Impulse. Auch Veränderungen vorantreiben.“*

Was ist die wichtigste Erkenntnis der letzten Jahre?

„Kommunikation kann Konflikte im Vorfeld schon entschärfen. Ruhe in Situationen und auch Zeit zu lassen mit Konsequenzen und Entscheidungen, ist wichtig. Gelassenheit ist ebenso wichtig, auch in einem so intensiven Umfeld wie Berlin. Trotzdem ist ein Zeitplan mit abgesteckten Zielen oder Erledigungen wichtig.“

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

Es gibt einen **Personalrat**, **Frauenbeauftragte** und eine **Schwerbehindertenvertretung**, die das Personal am Theater vertreten.

Das Theater hat eine gesetzlich vorgesehene **AGG-Beschwerdestelle**. Dort können Beschwerden aufgrund von Verstößen gegen das AGG, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, vorgebracht werden. Die AGG-Beschwerdestelle ist am Maxim Gorki Theater mit zwei dafür geschulten Kolleg*innen besetzt. Die Beschwerdestelle hat extra Räumlichkeiten zur Verfügung. Darüber hinaus steht zudem das vom Theater beauftragte Fürstenfeld Institut zur Verfügung.

Wo liegt das größte Konfliktpotenzial am Maxim Gorki Theater und welchen Umgang haben Sie damit gefunden?

„Künstlerische Arbeit birgt das größte Potenzial für jede Art von Konflikten, von emotional bis arbeitsrechtlich. Wo es geht, wird Druck vermieden, es werden aber auch Grenzen gesetzt. Auch hier lernen wir jeden Tag etwas Neues dazu.“

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

Das Maxim Gorki Theater ist ein **Staatstheater**, eine **nichtrechtsfähige Anstalt des Landes Berlin**.

In der Spielzeit 2022/23 gab es **12 Premieren**.

Jährliche Bilanz (**Gesamtvolumen in 2023**) sind **20.952.000 Euro** Betriebsleistung. Das Maxim Gorki Theater wird mit einer **institutionellen Fördersumme von 17.444.000 Euro** bezuschusst. Außerdem erhält das Gorki einen Zuschuss für Digitalisierungsprozesse (BIM).

Zusätzlich hat das Maxim Gorki Theater ein Fördervolumen von **Projektförderungen** von **1.399.000 Euro** aus **neun Fördertöpfen** akquiriert.

Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Tickets** sind **1.400.000 Euro**. Zudem nimmt das Maxim Gorki Theater im Jahr 2023 mit **Mieten und Pachten** **56.000 Euro** ein.

Finanzielle Mittel für Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensible Organisationsentwicklung kamen 2023 aus Umsatzerlösen. Es wurden **21.050 Euro** investiert.

FAIRSTAGE hat die Leitung des Maxim Gorki Theaters zur Organisations- und Personalstruktur des Theaters befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

HAU Hebbel am Ufer

© Jürgen Ferhmann



„Das HAU Hebbel am Ufer wurde 2003 gegründet, als das Land Berlin aus den benachbarten Theatern Hebbel-Theater, Theater am Halleschen Ufer und Teatr Kreatur eine neue Einheit formte, und steht seit 2012 unter der Leitung von Annemie Vanackere und ihrem Team. Das HAU ist die wichtigste Ankerinstitution für die Berliner Freie Szene und eines der profiliertesten internationalen Produktionshäuser für Tanz und Theater. Damit steht es in der Tradition des Hebbel-Theaters, das seit 1989 vor allem internationalen Gruppen und Künstler*innen als Berliner Spielort diente. Das HAU ist Gründungsmitglied des Bündnisses internationaler Produktionshäuser, dem Zusammenschluss der wichtigsten Häuser der Freien Szene in Deutschland.“

Das HAU Hebbel am Ufer mit seinen drei Häusern HAU1, HAU2, HAU3 und der digitalen Bühne HAU4 steht für aktuelle künstlerische Positionen an der Schnittstelle von Theater, Tanz und Performance. Darüber hinaus sind Musik, Bildende Kunst und Theorie feste Bestandteile des vielseitigen Programms. Sowohl Koproduktionen und Gastspiele renommierter Künstler*innen und Gruppen aus aller Welt als auch Projekte der deutschen und lokalen freien Theater- und Tanzszene werden hier produziert und gezeigt.

*Das Vermittlungsprogramm HAU to connect schafft mit Artist Talks, Einführungen für Gruppen und Kooperationsprojekten eine Vielzahl von Verbindungen und ist somit ebenso Teil des Programms wie der Houseclub, bei dem Künstler*innen, Jugendliche und Schüler*innen regelmäßig zusammenarbeiten. Mit Tanz im August richtet das HAU Hebbel am Ufer zudem jährlich eines der renommiertesten Tanzfestivals in Europa aus. Die Signatur des Hauses wird vor allem durch die Bündelung von Veranstaltungen in Festivals und Reihen sichtbar, sie stehen für eine Gleichzeitigkeit und ein Zusammendenken von Diskurs und ästhetischer Praxis.*

Ziel ist es, intellektuell und künstlerisch manövrierfähig zu bleiben, um die Gegenwart und die Zukunft zu erkunden. Ästhetisch sind das postdramatische Theater und zeitgenössischer Tanz der größte gemeinsame Nenner des Programms.“

Annemie Vanackere hat seit 2012 die Intendanz inne und ist als Geschäftsführerin tätig. Der jetzige Vertrag läuft noch bis 2028.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

92 Menschen arbeiten am HAU Hebbel am Ufer.

44 davon sind **Männer**.

45 davon sind **Frauen**.

3 davon geben ihren Personenstand als **divers** (Geschlechtseintrag) an.

2 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

92 davon in Festanstellung

0 davon als freie Mitarbeiter*innen

Am HAU Hebbel am Ufer gibt es **8 Leitungspositionen**. Davon sind **3** mit **Männern**, **5** mit **Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Menschen besetzt.

Die Mitarbeitenden am HAU Hebbel am Ufer verdienen in einer Gehaltsspanne, die von den Entgeltgruppen E2 bis E15 reicht, ergänzt durch den Landesmindestlohn für Praktikant*innen.

Das Gehalt der Intendanz und Geschäftsführung ist außertariflich geregelt. Mitarbeitende in leitenden Funktionen werden in den Entgeltgruppen E11 bis E15 vergütet. Das künstlerische Team erhält Gehälter in den Gruppen E6 bis E15 und das technische Personal ist in den Entgeltgruppen E3 bis E13 angesiedelt. Das Vorderhauspersonal wird über eine Fremdfirma gestellt.

Der **Gesamtdurchschnitt des tariflichen Stundenlohns** am HAU, kumuliert über alle Entgeltgruppen und Erfahrungsstufen, beträgt **23,74 Euro für Frauen, 22,76 Euro für Männer und 17,54 Euro für Personen mit dem Geschlechtseintrag divers**. Der Gender-Pay-Gap wird im Rahmen der Abfrage ***Gleicher Lohn für gleiche Arbeit*** erfasst, wobei der Gesamtdurchschnitt des tariflichen Stundenlohns als Grundlage für die Erfassung des Gender-Pay-Gaps dient.

Wie können sich Ihre Beschäftigten an Prozessen am HAU Hebbel am Ufer beteiligen?

„Im HAU ist Beteiligung für alle Mitarbeitenden in ihren Abteilungen im Arbeitsalltag ausreichend möglich; daneben wird sie auch strukturell organisiert. Dazu gibt es monatlich die ‚Große Runde‘, in der alle Mitarbeitenden eingeladen sind, das kommende Programm kennenzulernen, das zurückliegende zu kommentieren und sich zu anderen aktuellen Themen einzubringen und auszutauschen. Neben zwei Team-Events und einer Team-Fortbildung im Jahr sind vor allem abteilungsübergreifende AGs, die sich den Themen Diversität, Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit widmen, Foren der Mitwirkung. Hier werden monatlich Impulse und Informationen geteilt und Maßnahmen entwickelt, die das HAU zukunftstauglicher, inklusiver und besser machen.

Die Mitglieder der Gruppen agieren gleichberechtigt und tragen ihr Wissen und ihre Anregungen regelmäßig sowohl in das Management-Team als auch in das gesamte HAU-Team: in monatlichen Mitarbeitervollversammlungen oder Sonderveranstaltungen für alle.“

Organisationsentwicklung

Am HAU Hebbel am Ufer fanden im vergangenen Jahr verschiedene Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung statt. Um diese weiter auszubauen und zusätzliche Schritte in diesem Bereich zu unternehmen, benötigt das HAU mehr Zeit und finanzielle Mittel. Neben der finanziellen Unterstützung ist insbesondere die Ressource Zeit von großer Bedeutung, um diese Maßnahmen nachhaltig umzusetzen.

Es bestehen noch Wissenslücken zu verschiedenen Themen im Bereich der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung, die kontinuierlich adressiert werden. Im Rahmen der **Diversitätsoffensive** hat das HAU an Qualifizierungsangeboten für Leitungen teilgenommen. In den letzten Weiterbildungsmaßnahmen im Team wurden insbesondere die Diskriminierungsdimensionen **Antisemitismus, gewalt- und diskriminierungsfreie Sprache sowie Inklusion und Barrierefreiheit** thematisiert.

Im Jahr 2023 setzte das HAU einen thematischen Fokus in der Antidiskriminierungsarbeit auf Antisemitismus sowie **Empowerment für BIPOC-Mitarbeitende**. Diese Schwerpunkte wurden gewählt, um auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen zu reagieren und die Sensibilität sowie die Unterstützung für betroffene Gruppen innerhalb der Institution zu stärken. Zu den Maßnahmen gehörten Teamfortbildungen zu diesen Themen, diversitätsorientierte Personalgewinnung und ein **Workshop zu diskriminierungssensiblen Handeln für Führungskräfte**.

Die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung wird am HAU eigenständig durch die **Referentin für Diversität im Rahmen der Diversitätsoffensive** sowie die **Diversitäts-AG begleitet**. Darüber hinaus erfolgt punktuelle Beratung, um die Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Verantwortung für dieses Thema ist am HAU in der Geschäftsführung, im Management-Team, bei der Referentin für Diversität und in der Diversitäts-AG verankert.

Ein wichtiger Schritt in der diversitätsorientierten Personalgewinnung war die Überarbeitung der Ausschreibungstexte. Das HAU hat sich bemüht, Kanäle zu wählen, die gezielt marginalisierte Communitys erreichen, um diese für den Einstellungsprozess anzusprechen.

In den Einstellungsprozessen werden alle Diskriminierungsdimensionen berücksichtigt, die im Verlauf des Prozesses bekannt werden. Das HAU gewichtet bei der Auswahl von künstlerischem Personal die Kompetenzen und einschlägigen Erfahrungen höher als formale Abschlüsse.

Wie gestaltet das HAU Hebbel am Ufer Veränderung?

„Das HAU Hebbel am Ufer versteht sich als lernende Institution mit relativ flachen Hierarchien. Das wichtigste Gremium, um Entscheidungen gemeinsam zu treffen und mittel- und langfristige Prozesse auf den Weg zu bringen und zu begleiten, ist das Management-Team, in dem alle Abteilungsleitungen und Stabsstellen zusammenkommen. Hier werden Aufgaben diskutiert und Problemstellungen aus verschiedenen Perspektiven analysiert.

In der Pandemie wurde dieses Gremium in erweiterter Form zum Steuerungsmodul, in dem über die Art des Arbeitens, der Kommunikation und der Zielformulierung verhandelt wurde. Die Zielformulierungen unter sich verändernden Bedingungen erfordern eine breit aufgestellte gemeinsame und begleitende Reflexion der Prozesse, das heißt auch die wiederkehrende Evaluation der Zielformulierungen und der Prozesse der Zielverfolgung. Anlassbezogen werden verschiedene Entscheidungsmodelle angewandt: Konsensuales Entscheiden, Mehrheits- oder Kompromissentscheidung oder Konsent-Prinzip.“

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

Die Personalvertretungsstrukturen am HAU umfassen unter anderem die **Interessenvertretung des Technikteams**. Zusätzlich stehen den Mitarbeitenden verschiedene Anlaufstellen und Beschwerdestrukturen zur Verfügung, darunter die gesetzlich vorgeschriebene **AGG-Beschwerdestelle** und **Vertrauenspersonen**. Die AGG-Beschwerdestelle befindet sich derzeit in der Personalabteilung. Dort können Beschwerden aufgrund von Verstößen gegen das AGG, das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, vorgebracht werden. Im Jahr 2023 sind keine Beschwerden bei der AGG-Beschwerdestelle eingegangen. Die Anzahl der Beschwerden bei den Vertrauenspersonen ist nicht bekannt.

Zudem gibt es am HAU von Mitarbeitenden initiierte Arbeitsgruppen, die sich mit Themen der Organisationsentwicklung befassen.

Besonders hervorzuheben sind die **Arbeitsgruppen für Diversität, Barrierefreiheit und Nachhaltigkeit**, die aktiv an der Weiterentwicklung der Institution arbeiten.

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

Das HAU Hebbel am Ufer ist eine **landeseigene GmbH**.

In der Spielzeit 2022/23 fanden am HAU Hebbel am Ufer **145 Premieren** statt.

Das Gesamtfinanzvolumen des HAU Hebbel am Ufer für 2023 beläuft sich auf **13.055.000 Euro**. Dieses Volumen setzt sich unter anderem aus einer **institutionellen Fördersumme von 9.130.000 Euro** sowie aus **Projektförderungen** in Höhe von **2.592.856 Euro** aus **25 Einzelförderungen** zusammen. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **691.788 Euro**. Zusätzlich erzielt das HAU Hebbel am Ufer im Jahr 2023 Einnahmen in Höhe von **157.227 Euro** durch **Mieten und Pachten**. **Drittmittel**, etwa aus Sponsoring und anderen Quellen, belaufen sich auf **448.389 Euro**.

Finanzielle Mittel zur **Förderung der Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensiblen Organisationsentwicklung** wurden 2023 aus der Projektförderung Diversitätsoffensive bereitgestellt. Insgesamt wurden **48.100 Euro** in diesen Bereich investiert.

Das HAU zahlt die **Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe gemäß § 160 SGB IX**. Die Höhe der Abgabe betrug **7.600 Euro** im Jahr 2023.

Welche Herausforderungen sind dem HAU Hebbel am Ufer in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie wurde damit umgegangen?

*„Nicht nur knappe öffentliche Kassen, auch die weltpolitische Entwicklung, die sich im HAU auf die Programmgestaltung und auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden stark auswirkt, sind fordernd. Ein Programm selbstverständlich zu gestalten, das feministischen, humanistischen und emanzipativen Prinzipien verpflichtet ist und Stimmen stärkt, die lokal und global marginalisiert werden, wurde schon seit dem Krieg gegen die Ukraine schwieriger. Noch mehr nach dem Terrorangriff auf Israel und den Kriegen in Gaza und im Libanon. Das von verschiedenen Seiten erwünschte Beziehen von eindeutigen Positionen stellt uns als Haus und auch einzelne Mitarbeitende immer wieder auf die Probe. Staatliche Definitionsversuche, was sanktionsfähig werden könnte, verstärken die Verunsicherung. Wir leisten kommunikative Beziehungsarbeit, intern und mit den bei uns arbeitenden Künstler*innen, um ein Programm, das nach wie vor der Kunstfreiheit und dem kritischen Denken verpflichtet ist, aufrechtzuerhalten.“*

FAIRSTAGE hat die Leitung des HAU Hebbel am Ufer zur Organisations- und Personalstruktur des Theaters befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Theater an der Parkaue – Junges Staatstheater Berlin



© Paula Reissig

„Das Theater an der Parkaue ist das Junge Staatstheater Berlins und zählt zu den größten Kinder- und Jugendtheatern im deutschsprachigen Raum. Das Programm richtet sich an Kinder, Jugendliche, junge Erwachsene, Familien und alle Menschen, die sich für die Perspektive junger Menschen begeistern. Von zeitgenössischer Dramatik bis zu Tanzstücken, von Performance bis zur Familienproduktion, von Klassenzimmerstück bis zum interaktiven Spiel: Die Parkaue nimmt die dringlichen Fragen einer jungen Generation auf und ermöglicht, die Welt als eine veränderbare zu erfahren – lustvoll und unbedingt, in unterschiedlichsten Formaten und Ästhetiken. Dazu lädt das Theater mit Vermittlungskunst, partizipativen Formaten und Outreach-Projekten junge Menschen ein, ihren eigenen künstlerischen Ausdruck zu finden.“

*Seit der Spielzeit 2021/22 wird das Theater an der Parkaue von einer künstlerischen Doppelspitze geleitet. Das Intendanz-Duo Christina Schulz und Alexander Riemenschneider verbindet in einem diversen, aktuell fünfzehnköpfigen Ensemble erfolgreich erfahrene und langjährige Ensemblespieler*innen und junge Nachwuchstalente. Insgesamt circa hundert Menschen arbeiten auf, neben und hinter den Bühnen und machen das Haus in Berlin-Lichtenberg zu dem, was es ist:*

*das Junge Staatstheater Berlin. Als Kunst- und Begegnungsort fühlt sich das Theater an der Parkaue dem Recht auf kulturelle Teilhabe aller Kinder und Jugendlichen verpflichtet. Theater zugänglicher und inklusiver zu gestalten, ist dem Team um Christina Schulz und Alexander Riemenschneider ebenso ein Anliegen, wie eine anti-rassistische und antidiskriminierende Perspektive auf die eigene Theaterarbeit. Die Parkaue ist an vielen unterschiedlichen Orten unterwegs und lädt gesellschaftliche Initiativen, Künstler*innen und Expert*innen ein, das Theater als Teil der vielfältigen Berliner Stadtgesellschaft zu erleben und mitzugestalten.“*

Alexander Riemenschneider und Dr. Christina Schulz leiten seit der Spielzeit 2021/22 als Doppelintendanz das Theater an der Parkaue. Ihr auf fünf Jahre befristeter Vertrag wurde um weitere fünf Jahre verlängert.

Markus Winterstein ist seit dem 1. September 2024 kommissarisch als Geschäftsführender Direktor tätig und wurde vom Senat für eine Amtszeit von fünf Jahren bestätigt.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

101 Menschen arbeiten am Theater an der Parkaue.

2 davon sind offiziell gemeldet mit Personenstand divers (Geschlechtseintrag).

1 ist offiziell als schwerbehindert gemeldet.

Der Anteil von Männern und Frauen ist nicht bekannt.

Am Theater an der Parkaue gibt es **16 Leitungspositionen**. Davon sind **8** mit **Männern**, **8** mit **Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Menschen besetzt.

Die Gehälter von Mitarbeitenden des Theaters an der Parkaue orientieren sich an der Gehaltsspanne E2 bis E11 des TV-L (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder) und am NV (Normalvertrag) Bühne.

Bei NV-Bühne-Gehältern gibt es eine Mindestgage sowie ein Gegengefüge, das Alter, Zugehörigkeit, Ausbildung und Erfahrung berücksichtigt. Es wurden keine Angaben zu Gehältern einzelner Abteilungen gemacht. Der **Gender-Pay-Gap** am Theater an der Parkaue ist seit 2020/21 geschlossen.

Wie können sich Beschäftigte an Prozessen im Theater an der Parkaue beteiligen?

„Beteiligung ist vor allem innerhalb unseres diversitätssensiblen OE-Prozesses möglich. Es gibt Teamtage, an denen sich alle Beschäftigten ohne die Abteilungsleitungen mit Fragen zum Leitbild, Arbeitsprozessen, Kommunikationskultur et cetera beschäftigen. Sie können selbst Themen und Klärungsbedarfe an die Prozessbegleitung herantragen. Es gab/gibt Arbeitsgruppen, beispielsweise zum Thema Nachhaltigkeit oder Hausausstattung im Zuge der Wiedereröffnung des Hauses. Insgesamt zeichnet sich zudem ab, dass eigeninitiativ über Fragen, die uns als Haus beschäftigen, zum Beispiel mit der Leitung gesprochen wird. So hat sich eine Gewerkeversammlung gegründet und organisiert, die gewerkespezifische Fragen an die Leitung heranträgt. Es gibt eine Ensemblevertretung, FLINTA-Beauftragte, einen Personalrat und AGG-Beschwerdestelleninhaber*innen, mit denen es regelmäßig Austausch über Fragen der Belegschaft gibt. Es wurde eine Diversity-Bibliothek mit Fachbüchern für Mitarbeiter*innen eingerichtet.“*

Organisationsentwicklung

Am Theater an der Parkaue wird ein kontinuierlicher Prozess der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung (DOE) vorangetrieben, der durch eine dreijährige **Prozessbegleitung** unterstützt wird. Dieser Prozess ist in der Intendanz und Geschäftsführung verankert und wird durch die Referentin für Diversität und Inklusion begleitet.

Im Jahr 2023 lag der thematische Fokus auf **Ableismus**, bedingt durch Produktionen und Projekte im Haus. Zudem wurden Maßnahmen wie eine Strukturanalyse, Antidiskriminierungsworkshops und die Definition von Leerstellen umgesetzt.

Zur weiteren Umsetzung zusätzlicher Maßnahmen ist die Verstetigung der Stelle der Referentin für Diversität und Inklusion aus der Diversitätsoffensive des Landes Berlin erforderlich. Besonders förderlich für die Parkaue wären zudem ein **interinstitutioneller Austausch** und die Unterstützung durch Beratungsstellen.

Es bestehen Wissenslücken, die je nach Abteilung variieren, insbesondere im Bereich der Intersektionalität. Für Leitungen werden **Leitungssupervision** und **Führungskräfte-Coachings** angeboten, während Mitarbeitende in ihren jeweiligen Fachgebieten, in **Kommunikation** und **Antidiskriminierung** qualifiziert werden.

In den Weiterbildungsmaßnahmen werden verschiedene Diskriminierungsdimensionen aus einer intersektionalen Perspektive behandelt, mit einem aktuellen Fokus auf **Antisemitismus**, **antimuslimischem Rassismus**, **Sexismus** und **Ableismus**.

Für Einstellungsprozesse werden marginalisierte Communitys durch gezielte Ansprache über Netzwerke und die öffentliche Ausschreibung aller Stellen angesprochen. Bei der Einstellung von künstlerischem Personal wird ein Hochschulabschluss hoch gewichtet, ist jedoch nicht zwingend erforderlich.

Wie geht das Theater an der Parkaue mit Arbeitsbelastung und Überlastung um?

„Da dieses Thema einige Bereiche bei uns besonders betrifft, arbeiten wir noch an Strategien. Wir wollen Überlastungen vermeiden und höhere Arbeitsbelastungen (zum Beispiel bei Endproben) dürften sich nicht über einen längeren Zeitraum erstrecken. Es muss zu einem Ausgleich kommen. Wir arbeiten an einer Arbeitszeiterfassung, die aber im NV Bühne bislang nicht existiert. Gleichzeitig müssen Prozesse überprüft werden, die zu zusätzlicher Arbeitsbelastung beitragen. Priorisieren und Unterstützen in Teams muss etabliert werden. Im Zweifel muss weniger produziert werden, wobei wir aktuell nicht überproduzieren. Querschnittsabteilungen, zum Beispiel Kommunikation, haben aktuell besonders wenig Raum für Ausgleich. In bestimmten Bereichen ist unser Personalschlüssel zu gering. Wir versuchen das mittels befristeter Stellen/Aushilfen (die wir nur aus Drittmitteln finanzieren können) zumindest projektbezogen abzufedern.“

Personalvertretung und Beschwerdestrukturen

Am Theater an der Parkaue sind verschiedene Personalvertretungsstrukturen etabliert, darunter die **FLINTA*-Vertretung**, der **Personalrat**, die **Ensemblevertretung** und die gesetzlich vorgegebene AGG-Beschwerdestelle. Letztere bietet einen Anlaufpunkt für Beschwerden im Zusammenhang mit Verstößen gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Die AGG-Beschwerdestelle ist in der Parkaue mit zwei Personen besetzt und erhält Ressourcen nach Bedarf, einschließlich Fortbildungsfreistellungen.

Das Theater an der Parkaue hat eine Antidiskriminierungsklausel als Dienstvereinbarung beschlossen. Die Klausel wird ebenfalls als Beschwerdestruktur verstanden. Im Jahr 2023 gingen **vier Beschwerden** ein.

Zudem gibt es Mitarbeitenden-initiierte Arbeitsgruppen zur Organisationsentwicklung, wie die **AG Nachhaltigkeit** und die **AG Diversität**, die derzeit in der Gründung ist.

Was war der wichtigste Lernprozess für das Theater an der Parkaue?

*„Diversitäts- bzw. Organisationsprozesse brauchen Zeit und Geduld, damit Vertrauen entstehen kann. Am Anfang entstehen Unsicherheiten, gegebenenfalls Konflikte und Ablehnung. Schwachstellen der Struktur werden sichtbar. Es gibt keine schnellen Lösungen. Der Prozess ist für Mitarbeiter*innen schwer greifbar. Kleinere Schritte mit Erfolgserlebnissen schaffen ein Verständnis für den Prozess. Auch Aspekte, die sich konkret mit der Arbeit beschäftigen oder einen direkten Nutzen stiften, helfen am Anfang. Klare und empathische Kommunikation über die Art und Weise von Entscheidungs- und Beteiligungsprozessen sind wichtig, damit keine falschen Erwartungshaltungen und damit Frustration entstehen. Fehlertoleranz ist wichtig auf allen Ebenen. Fehler lassen sich nicht vermeiden, aber wie man mit ihnen konstruktiv umzugehen lernt, lässt gemeinsame Erfahrung und Vertrauen wachsen. Ebenso muss aber auch Fehlverhalten konsequent und nachvollziehbar besprochen, gegebenenfalls auch sanktioniert werden.“*

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

Das Theater an der Parkaue ist ein **Eigenbetrieb des Landes Berlin**.

In der Spielzeit 2022/23 gab es am Theater an der Parkaue insgesamt **9 Premieren**.

Die jährliche Bilanz (**Gesamtvolumen in 2023**) des Theaters an der Parkaue beläuft sich auf **9.245.000 Euro**. Davon sind **8.802.000 Euro** institutionelle Förderung.

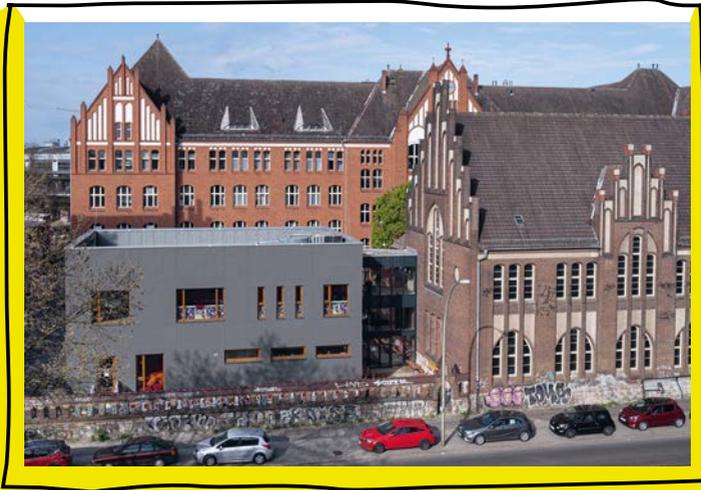
Zudem hat das Theater an der Parkaue **Projektförderungen** sowie **Drittmittel aus Sponsoring** in Höhe von **443.000 Euro** akquiriert. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **180.000 Euro**.

Zusätzlich erzielte das Theater im Jahr 2023 Einnahmen in Höhe von **20.000 Euro** durch **Mieten und Pachten**.

Die finanziellen Mittel zur Förderung der **Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensiblen Organisationsentwicklung** wurden 2023 aus **Projektförderung** und Mitteln der **Berliner Diversitätsoffensive** generiert. Es flossen **100.000 Euro** in Antidiskriminierungsarbeit.

FAIRSTAGE hat die Leitung des Theaters an der Parkaue zur Organisations- und Personalstruktur des Hauses befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Theater Strahl



© Jörg Metzner

„1987 gegründet, hat sich Theater Strahl in den letzten vier Jahrzehnten als eine der wegweisenden Bühnen für zeitgenössisches und anspruchsvolles Theater für junges Publikum etabliert. Von 1994 bis 2023 spielte Theater Strahl im Jugendkulturzentrum Die Weisse Rose in Schöneberg. Ferner unterhält das Theater dort die Studiobühne im Kulturhaus Schöneberg in der Kyffhäuser Straße und nutzt diese Räumlichkeiten bis heute für den Probenbetrieb, Inszenierungen und Projekte der kulturellen Bildung. 2023 erfolgte der endgültige Umzug in das Theatergebäude am Ostkreuz, eine umgebaute Doppelstockturnhalle mit zwei Bühnen und angeschlossenem Foyer- und Bürogebäude. Der Umbau wurde finanziert mit Mitteln der LOTTO Stiftung und Mitteln der Senatsverwaltungen für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt sowie Bildung, Jugend und Familie, außerdem mit Mitteln der BENE-Förderung.

Theater Strahl entwickelt nach sorgfältiger Recherche Stücke, die sich mit Perspektiven, Ängsten, Wünschen und Fähigkeiten junger Menschen auseinandersetzen und in ihren gesellschaftlichen Kontext stellen. Dies geschieht unter Einbeziehung des jugendlichen Zielpublikums, sodass ihre Perspektiven und Themen in vielfältigen ästhetischen Formen Resonanz auf der Bühne finden.

Theater Strahl gibt neuen Formen und Ideen Raum, experimentiert mit Medien, Musik und Masken, entführt das Publikum in die Interaktion, entdeckt neue Räume, verbindet Theater, Tanz und Performance und scheut weder Klassiker noch Klassenzimmer.

Ein wichtiger Aspekt der Arbeit von Theater Strahl sind auch die theaterpädagogischen Angebote. Von stückbegleitenden Workshops, über Schulkooperationen bis hin zu Jugendclubs sowie generationsübergreifenden und inklusiven Theaterprojekten werden kreative Räume für das Publikum geschaffen. Die theaterpädagogischen Angebote von Theater Strahl basieren auf der Idee, Theater nicht nur für, sondern mit allen Interessierten zu machen.“

Die Künstlerische Leitung und Geschäftsführung des Theater Strahl haben seit 2021 Anna Vera Kelle, Karen Giese und Matthias Kelle inne.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

44 Menschen arbeiten am Theater Strahl.

19 davon sind Männer.

24 davon sind Frauen.

1 davon ist offiziell gemeldet mit Personenstand divers (Geschlechtseintrag).

0 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

25 davon in Festanstellung (überwiegend Teilzeit)

19 davon als freie Mitarbeiter*innen (Spieler*innen mit Gastverträgen)

Am Theater Strahl gibt es **3 Leitungspositionen aufgeteilt auf 2 Vollzeitstellen**. Davon sind **1** mit einem **Mann**, **2** mit **Frauen** und keine mit diversen (Geschlechtseintrag) oder schwerbehinderten Menschen besetzt.

Die Gehaltsspanne am Theater Strahl basiert auf einem einheitlichen Einstiegsgrundgehalt für alle Mitarbeitenden, das sich in Abhängigkeit von den von der Kulturverwaltung vorgegebenen Tarifangleichungen und der jeweiligen Betriebszugehörigkeit erhöht. Das Grundgehalt orientiert sich an der Entgeltgruppe TV-L E9, wird jedoch mit einem Abschlag von etwa zwanzig Prozent untertariflich gezahlt. Die leitenden Funktionen richten sich nach E13, wobei auch hier eine untertarifliche Vergütung erfolgt.

Das Theater erfasst keinen Gender-Pay-Gap, da durch das einheitliche Grundgehaltsmodell eine geschlechterbasierte Ungleichbehandlung ausgeschlossen werden soll.

Wie definiert das Theater Strahl den Begriff von Macht und wie beschreibt die Leitung ihren eigenen Machtanspruch?

*„Sie ist für uns die Möglichkeit und Verantwortung, Entscheidungen zu treffen. Daraus resultiert die Aufgabe, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Menschen gerne arbeiten und Potenziale entfalten, auch damit das Theater erfolgreich ist und der Arbeitsplatz erhalten bleibt. Dabei ist es wichtig, dass wir als Theaterleitung unsere Position reflektieren und uns mit Kritik auseinandersetzen. Wir können nicht davon ausgehen, dass Mitarbeitende, die sich ungerecht behandelt fühlen, sich an uns wenden. Es gibt ein nicht zu leugnendes Abhängigkeitsverhältnis. Wir schaffen Strukturen, in denen es Anlaufstellen gibt, die mit der Leitung auf Augenhöhe reden können. Wir arbeiten als Dreierteam. Damit beugen wir Machtmissbrauch vor – wobei klar ist, dass das auch sehr massiv wirken kann. Es hat aber den Vorteil, dass wir unsere Verantwortlichkeiten nach Qualifikation aufteilen können, dass wir keine Einzelkämpfer*innen sein müssen, dass die Macht, Entscheidungen zu treffen, sich nicht bündelt.“*

Organisationsentwicklung

Das Theater Strahl setzt auf Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung, darunter Workshops mit **queerformat**, mit denen ein prozessbegleitendes Konzept mit regelmäßigen Veranstaltungen für das Team entwickelt wird. 2023 erfolgte zudem eine Begehung und Evaluation durch **Berlinklusion**, um vorhandene Gegebenheiten zu überprüfen.

Um zusätzliche Maßnahmen umzusetzen, benötigt das Theater **finanzielle Mittel** sowie **spezifische Expertise**, etwa für den Abbau baulicher Barrieren. Förderlich wären zudem **Beratungen zur Beantragung inklusionsfördernder Maßnahmen** sowie regelmäßige Outside-Eye-Feedbacks zur **Überprüfung bereits umgesetzter Maßnahmen**.

Das Theater sieht Wissenslücken insbesondere im Bereich **Ableismus** und initiiert Qualifizierungsangebote je nach Bedarf, auch für künstlerische Kontexte. Die in Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigten Diskriminierungsdimensionen umfassen **geschlechtliche Zuschreibungen, Rassismus, Antisemitismus und Ableismus**.

2023 wurden verschiedene Maßnahmen zur Diversitätsentwicklung durchgeführt, darunter ein **inklusive Jugendclub**, Konzepte und Auführungen von **Relaxed Performances, Content Notes zur sensorischen Wahrnehmung**, künstlerisch integrierte **Audiodeskriptionen** bei der Produktion *Plan B*, Workshops zur Diversitätssensibilisierung sowie die Bereitstellung von **Website-Texten in Leichter Sprache**. Zudem nahm die Theaterleitung an einer Fortbildung zur **Aesthetic of Access** teil.

Die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung wird prozessbegleitend ab der Spielzeit 2024/25 durch queerformat unterstützt. Darüber hinaus erfolgt eine punktuelle, aber regelmäßige Begleitung etwa zwei- bis viermal pro Spielzeit oder je nach Bedarf, insbesondere wenn künstlerisch mit diskriminierungssensiblen Themen gearbeitet wird. Die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist in der Theaterleitung verankert, die als Initiator*innen agieren.

Marginalisierte Communitys werden durch gezielte Ansprache in Stellenanzeigen und die Verbreitung der Ausschreibungen über verschiedene Plattformen angesprochen. Im Einstellungsprozess werden Abschlüsse ausländischer Institutionen anerkannt und nicht stringente Lebensläufe nicht als Ausschlusskriterium gewertet. Ein Hochschulabschluss wird für künstlerisches Personal nur gering gewichtet.

Wie können sich Beschäftigte an den Prozessen im Theater Strahl beteiligen?

*„Wir gestalten Entscheidungsprozesse transparent und bieten Möglichkeiten zur Partizipation. Als Haus mit 28 festangestellten Mitarbeitenden sind die Wege relativ kurz und es gibt viele Möglichkeiten, Themen mit der Leitung oder mit Kolleg*innen zu besprechen. Damit diese Impulse aber nicht versanden, gibt es interne Formate, bei denen Punkte direkt und offiziell angesprochen werden können – wie zum Beispiel die Ideenschmiede, in der die Leitung einerseits Vorhaben in einem sehr frühen Stadium vorstellt (sodass es noch viele Gestaltungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden gibt), andererseits die Mitarbeitenden Ideen und Vorhaben vorstellen können.“*

In diesem Prozess hat sich zum Beispiel die Barriereabbau AG gegründet – ein Kreis von Mitarbeitenden, die ein besonderes Augenmerk auf die Zugänglichkeit unseres Theaters auf den unterschiedlichsten Ebenen legen und Prozesse diesbezüglich betrachten, Vorschläge machen und auch umsetzen (zum Beispiel die Einführung von Content Notes zu allen Stücken).“

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Das Theater Strahl verfügt über eine Personalvertretung durch den **Betriebsrat**. Zudem gibt es eine gesetzlich vorgeschriebene **AGG-Beschwerdestelle**. Im Jahr 2023 sind dort keine Beschwerden eingegangen. Die AGG-Beschwerdestelle ist mit zwei Personen besetzt, die ihre Aufgaben und Fortbildungen innerhalb ihrer regulären Arbeitszeit wahrnehmen.

Am Theater Strahl gibt es die von Mitarbeitenden initiierte **Barriereabbau AG**.

Welche Herausforderungen sind dem Theater Strahl in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie sind Sie damit umgegangen?

„Theater Strahl hatte zur Spielzeit 2021/22 einen Leitungswechsel. Der langjährige Theaterleiter und Mitgründer Wolfgang Stüßel hat sich aus dem operativen Geschäft zurückgezogen.“

Gemeinsam mit der mehrjährigen stellvertretenden Leitung Karen Giese (Theaterpädagogin) haben Anna Vera Kelle (Regisseurin) und Matthias Kelle (Schauspieler) die Leitung des Theaters übernommen. Dies wurde über zwei Spielzeiten hinweg vorbereitet. Das Leitungsteam hat sich intensiv inhaltlich-künstlerisch mit der Ausrichtung des Theaters auseinandergesetzt, sich persönlich auf die Leitungsposition vorbereitet (unter anderem durch den Besuch von Fortbildungsseminaren wie Theater in die Zukunft führen, Bundesakademie Wolfenbüttel), aber auch – durch externe Moderation begleitet – strukturelle Veränderungen in der Arbeitsorganisation angestoßen. Diese wurden den Mitarbeitenden vorgestellt, in einem moderierten, mehrtägigen Workshop diskutiert und angepasst. Nach einer einjährigen Erprobungsphase wurde gemeinsam evaluiert und weitere Anpassungen wurden vorgenommen. In jährlichen Workshops fürs ganze Team und in internen Klausurtagen setzen wir uns immer wieder mit den Strukturen und der Arbeitsorganisation auseinander.

Eine weitere Herausforderung war der Umzug in unsere neue und erste eigene Spielstätte am Ostkreuz 2023. Ab einem bestimmten Zeitpunkt waren alle Mitarbeitenden stark involviert, da wir viel in Eigenleistung fertigstellen mussten. Dies führte zu einer hohen Identifikation mit dem Ort – trotzdem muss man sagen, dass es eine Spielzeit gebraucht hat, bis wir wirklich angekommen waren.“

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

Das Theater Strahl ist eine gemeinnützige GmbH (gGmbH).

In der Spielzeit 2022/23 realisierte das Theater Strahl insgesamt **3 Premieren**.

Das Theater Strahl wird mit **1.543.890 Euro** institutionell gefördert. Zudem wurden **Projektförderungen** in Höhe von **245.248,50 Euro** akquiriert. Außerdem erhielt das Theater **7.450 Euro** Drittmittel aus **Spenden**. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus dem Ticketverkauf** beliefen sich auf **89.501,22 Euro**, hinzu kamen **58.974,12 Euro** aus dem **Tourneegeschäft**.

Das Theater Strahl zahlt gemäß § 160 SGB IX die Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe in Höhe von 1.600 Euro.

Für **Antidiskriminierungsarbeit und diversitätssensible Organisationsentwicklung** wurden im Jahr 2023 finanzielle Mittel in Höhe von **30.000 Euro** investiert. Diese Mittel stammen größtenteils aus der Projektförderung und wurden insbesondere für den inklusiven Jugendclub verwendet. Darüber hinaus wurde das unentgeltliche Angebot von **queerformat** wahrgenommen.

FAIRSTAGE hat die Leitung des Theater Strahl zur Organisations- und Personalstruktur des Hauses befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Schaubude Berlin

© Lea Röwer



„Als Produktionshaus für zeitgenössisches Figuren- und Objekttheater hat sich die Schaubude Berlin seit ihrer Gründung 1993 zu einer Ankerinstitution der freien darstellenden Künste Berlins und zu einer Plattform des Genres mit internationaler Wahrnehmung entwickelt. Die in der Berliner Kulturlandschaft in dieser Form einzigartige Programmation richtet sich gleichermaßen an ein junges wie an ein erwachsenes Publikum und engagiert sich mit theaterpädagogischen Angeboten und diskursiven Formaten für die Vermittlung künstlerischer Prozesse.

*Als Mitglied in Verbänden und Vertretungen setzt sich das Haus für die kulturpolitische, ästhetische und inhaltliche Positionierung des Genres ein. In der Schaubude Berlin stehen Figuren und Objekte als Hauptdarsteller*innen auf der Bühne. Der Spielplan vereint unterschiedliche ästhetische Handschriften und zeigt mit Arbeiten Berliner Theatermacher*innen, mit nationalen und internationalen Gastspielen, Ko- und Eigenproduktionen die Welt aus Sicht der Dinge. Das Haus setzt dabei auf eine kontinuierliche Zusammenarbeit und langfristige Partnerschaft mit freien Einzelkünstler*innen, mobilen Bühnen und Kollektiven, unterstützt den künstlerischen Nachwuchs bei ersten eigenen Produktionen und bindet kontinuierlich neue Stimmen in das Programm ein.*

*Das wöchentlich wechselnde Kinder- und Abendprogramm lädt dazu ein, die Bandbreite zeitgenössischen Figuren- und Objekttheaters zu entdecken. Dabei liegt das Interesse besonders auf den Grenzbereichen des Genres, weswegen das Haus sowohl mit Puppenspieler*innen als auch mit Künstler*innen aus den Bereichen Performance, Bildende Kunst, Tanz oder Musik zusammenarbeitet. Das Team versteht das Haus als Möglichkeitsraum. Sowohl dem künstlerischen Nachwuchs als auch etablierten freischaffenden Theatermacher*innen bietet es gute Rahmenbedingungen und einen produktiven Austausch. Neben den Eigenproduktionen, die in Kooperation mit freien Künstler*innen umgesetzt werden, unterstützt das Haus als Koproduzent, mit Reihen und Projekten Produktionsgemeinschaften und setzt Impulse in der Berliner Theaterlandschaft. Seit 2016 beschäftigt sich das Haus dabei auch insbesondere mit der digitalen Transformation. Mit dem Festival Theater der Dinge veranstaltet die Schaubude Berlin jährlich sein internationales Schaufenster, das künstlerischen Entwicklungen nachspürt und mit seinen thematischen Schwerpunkten aktuelle gesellschaftliche Fragestellungen in den Fokus nimmt.“*

Tim Sandweg ist seit dem 1. September 2015 künstlerischer Leiter der Schaubude Berlin, der jetzige Vertrag endet am 31. August 2028.

Geschäftsführer ist Moritz van Dülmen, der diese Position seit 2006 innehat.

Personal

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

18 Menschen arbeiten an der Schaubude Berlin.

5 davon sind **Männer**.

12 davon sind **Frauen**.

1 davon ist offiziell gemeldet mit Personenstand **divers** (Geschlechtseintrag).

0 sind offiziell als schwerbehindert gemeldet.

18 davon in Festanstellung

An der Schaubude Berlin gibt es **eine Leitungsposition**. Diese ist mit einem **Mann** besetzt.

Die Gehaltsspanne bei der Schaubude Berlin liegt zwischen 13,00 Euro und 28,80 Euro pro Stunde, gemäß dem Haustarifvertrag der Kulturprojekte Berlin GmbH. Es werden keine spezifischen Gehaltsangaben für die einzelnen Abteilungen der Schaubude Berlin gemacht, da diese aufgrund der Größe des Hauses einzelnen Mitarbeitenden zuordenbar wären.

An der Schaubude Berlin wird das Thema Gender-Pay-Gap durch die Anwendung des Haustarifvertrags der Kulturprojekte Berlin GmbH berücksichtigt, der darauf abzielt, eine Ungleichbehandlung in der Bezahlung möglichst zu verhindern.

Wie definiert der Künstlerische Leiter der Schaubude Berlin den Begriff von Macht und welchen Machtanspruch versteht er in seiner Funktion?

*„Als Leitung sehe ich meine Aufgabe darin, Prozesse zu moderieren und gemeinsam mit dem Team Spielräume und Regeln zu definieren, in denen sich die Mitarbeitenden möglichst eigenständig bewegen und handeln können. In diesem Kontext kann die Macht meiner Position Sicherheit und Schutz herstellen, indem sie es ermöglicht, Regeln durchzusetzen, Rückhalt zu geben und in Konfliktsituationen für Ausgleich zu sorgen. Mir ist bewusst, dass diese Macht vor allem dadurch entsteht, dass ich die Ressourcen unseres Theaters verwalte und maßgeblich über ihren Einsatz entscheide. Daraus erwächst für meine Position ein Entscheidungs- und Handlungsrahmen. Ich bemühe mich dabei um einen reflektierten Umgang und versuche die Ressourcen zu nutzen, um den Mitarbeitenden und freien Künstler*innen Freiräume und ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen. Gleichzeitig sehe ich auch meinen Auftrag darin, eine künstlerische Konzeption umzusetzen und nutze die mir übertragene Macht, um dies zu verwirklichen.“*

Organisationsentwicklung

Im Jahr 2023 fanden an der Schaubude Berlin verschiedene Maßnahmen zur diversitätsorientierten Organisationsentwicklung statt.

Dabei stoßen sie immer wieder an die Grenzen der **zeitlichen Ressourcen**. Die zeitintensive Arbeit an Diversitätsthemen steht oft im Widerspruch zu den vielfältigen Ansprüchen, die in den letzten Jahren aus verschiedenen Richtungen an das Theater herangetragen wurden.

Die Schaubude Berlin ist auf der Suche nach **tiefgehenden und individuell zugeschnittene Angebote**. Derzeit fällt es der Institution schwer, solche Angebote zu entdecken, die auf die spezifischen Dimensionen ihrer Struktur eingehen und konkrete Handlungsoptionen entwickeln.

Im Rahmen ihres Prozesses stößt die Schaubude Berlin regelmäßig auf Wissenslücken, besonders in den Bereichen diversitätsorientierter Organisationsentwicklung und diskriminierungskritischer Sensibilisierung. Die Institution bemüht sich, sich für diese Lücken zu sensibilisieren und sucht nach individuellen Beratungs- und Begleitungsangeboten. Zudem ist es der Schaubude Berlin wichtig, **Expert*innen** zu bestimmten Themen hinzuzuziehen, um gezielt neue Perspektiven zu gewinnen.

Ein weiteres Ziel für die Schaubude Berlin ist es, dass das Team **jährlich** an mindestens einem **Weiterbildungsangebot** oder Workshop im Bereich der Diskriminierungssensibilität teilnimmt. Die Bedürfnisse der Mitarbeitenden sind dabei je nach Arbeitsbereich sehr unterschiedlich, sodass die Institution versucht, für jede*n Mitarbeitende*n geeignete Angebote zu finden. Dabei wird Diskriminierung stets **intersektional** betrachtet – sowohl in den Weiterbildungsmaßnahmen als auch in der künstlerischen Arbeit, in der regelmäßig mit freien Künstler*innen aus marginalisierten Gruppen zusammengearbeitet wird.

Im Jahr 2023 wurden unter anderem eine Weiterbildungsmaßnahme zu **Antidiskriminierung** und **Rassismus** für das gesamte Team durchgeführt, ein Workshop zu **Relaxed Performances** organisiert und der Relaunch der Website begonnen, um die **mediale Barrierefreiheit** zu optimieren.

Zudem haben einzelne Mitarbeitende an Angeboten zu **digitaler Barrierefreiheit, Kritischem Weißsein** und **Gendervielfalt** teilgenommen.

Die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung ist bei der Schaubude Berlin in der künstlerischen Leitung verankert und wird regelmäßig durch externe Expertise zu verschiedenen Themen begleitet. Zudem nutzt die Institution die vielfältigen Angebote, die in Berlin und der Freien Szene Deutschlands existieren, um ihre Maßnahmen weiter zu verbessern.

Die Schaubude Berlin bemüht sich zunehmend, marginalisierte Communitys in ihre künstlerischen Prozesse einzubeziehen, insbesondere in der Zusammenarbeit mit freien Kollektiven und Künstler*innen. Während dies im Bereich der künstlerischen Arbeit bereits besser gelingt, spiegelt sich diese Praxis bislang wenig im festangestellten Personal wider. Dies liegt unter anderem daran, dass in den letzten Jahren aufgrund eines stabilen Personalstamms nur selten neue Ausschreibungen erfolgten. In den wenigen Ausschreibungen fordert die Schaubude Berlin jedoch explizit Vertreter*innen marginalisierter Communitys zur Bewerbung auf und bittet Bewerber*innen, den **diskriminierungskritischen Verhaltenskodex** zur Kenntnis zu nehmen. Aufgrund begrenzter personeller Ressourcen war es bislang jedoch nicht möglich, individuell marginalisierte Communitys anzusprechen. Aktuell diskutiert das Team intensiv, wie die Ansprache im Rahmen von Ausschreibungs- und Auswahlprozessen weiter verbessert werden kann.

In den Einstellungsprozessen berücksichtigt die Schaubude Berlin das **Landesgleichstellungsgesetz** und **bevorzugt bei gleicher Eignung Personen mit anerkannter Schwerbehinderung** oder diesen gleichgestellte Menschen. Darüber hinaus werden auch die in ihrem diskriminierungskritischen Verhaltenskodex genannten Dimensionen berücksichtigt.

Bei der Einstellung von Personal spielt ein formaler Hochschulabschluss eine untergeordnete Rolle. Der Haustarifvertrag der Kulturprojekte Berlin GmbH legt den Schwerpunkt auf die fachspezifische Gesamterfahrung der Bewerbenden und nicht auf formale Bildungsabschlüsse.

Wie gestaltet die Schaubude Berlin ihr Theater diverser und diskriminierungssensibler?

*„Wir haben in den vergangenen Jahren an mehreren Sensibilisierungsworkshops teilgenommen und hiervon ausgehend einen Diskriminierungskritischen Verhaltenskodex mit Selbstverpflichtung, Maßnahmen und Beschwerdemanagement erstellt. Darüber hinaus haben wir uns zu verschiedenen Themen aus betroffener Perspektive beraten lassen und Teammitglieder haben zu spezifischen Fragestellungen und Informationsbedarfen Workshops besucht. Wir haben verstärkt bislang unterrepräsentierte Perspektiven ins Programm eingebunden, wodurch die Künstler*innenschaft diverser geworden ist. Im festangestellten Team ist die Umsetzung schwieriger – wir hatten (glücklicherweise) wenige Wechsel in den vergangenen Jahren. Im Recruiting sind wir noch auf der Suche nach einer besseren Ansprache. Das Kinderpublikum aus Bildungseinrichtungen repräsentierte immer schon die Diversität der Gesellschaft, im Abendprogramm ist die Publikumszusammensetzung aufgrund der Programmentwicklung aber auch diverser geworden.“*

Personalvertretungen und Beschwerdestrukturen

Die Schaubude Berlin ist in Bezug auf **Personalvertretung in die Strukturen der Kulturprojekte Berlin GmbH eingebunden**. Die **Frauenvertreterin** sowie der **Betriebsrat** der Kulturprojekte Berlin GmbH sind auch für die Schaubude Berlin zuständig und vertreten die Interessen der Mitarbeitenden in diesen Bereichen.

An der Schaubude Berlin gibt es mehrere Anlaufstellen und Beschwerdestrukturen, die den Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. Dazu gehören die gesetzlich vorgeschriebene **AGG-Beschwerdestelle**, die **Hinweisgeberstelle** sowie der **Datenschutzbeauftragte** der Kulturprojekte Berlin GmbH, die auch für die Schaubude Berlin zuständig sind. Die AGG-Beschwerdestelle wird mit zwei Personen betrieben, die für die Bearbeitung der Beschwerden zuständig sind. Zusätzlich gibt es in der Schaubude Berlin **zwei Ansprechpersonen**, an die sich Mitarbeitende, aber auch freie Künstler*innen, Besucher*innen und Dienstleister*innen bei einem Verstoß gegen den diskriminierungskritischen Verhaltenskodex wenden können.

Im Jahr 2023 sind an der Schaubude Berlin insgesamt **3 Beschwerden** bei den internen Ansprechpersonen eingegangen.

An der Schaubude Berlin gibt es die von Mitarbeitenden initiierte **Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit**.

Finanzielle Mittel

Alle Angaben beziehen sich auf das Jahr 2023.

Die Trägerin der Schaubude Berlin ist die **Kulturprojekte Berlin**, eine landeseigene GmbH.

In der letzten Spielzeit 2022/23 fanden an der Schaubude Berlin **14 Premieren** statt (ohne Berlin-Premieren und Deutschland-Premieren).

Die jährliche Bilanz der Schaubude Berlin für 2023 beläuft sich auf ein **Gesamtvolumen von 1.310.687,88 Euro**. Die Schaubude Berlin wird mit einer **institutionellen Fördersumme von 815.969,95 Euro** gefördert, wobei 2023 einmalige Sondermittel inkludiert waren. Darüber hinaus hat das Theater **Projektförderungen** in Höhe von **315.190,02 Euro** aus acht verschiedenen Fördertöpfen akquiriert. Die jährlichen **Umsatzerlöse aus Ticketverkäufen** belaufen sich auf **127.679,90 Euro**.

Die Schaubude Berlin zahlt die Schwerbehinderten-Ausgleichsabgabe gemäß § 160 SGB IX.

Welche Herausforderungen sind der Schaubude Berlin in den letzten zwei Spielzeiten begegnet und wie ist sie damit umgegangen?

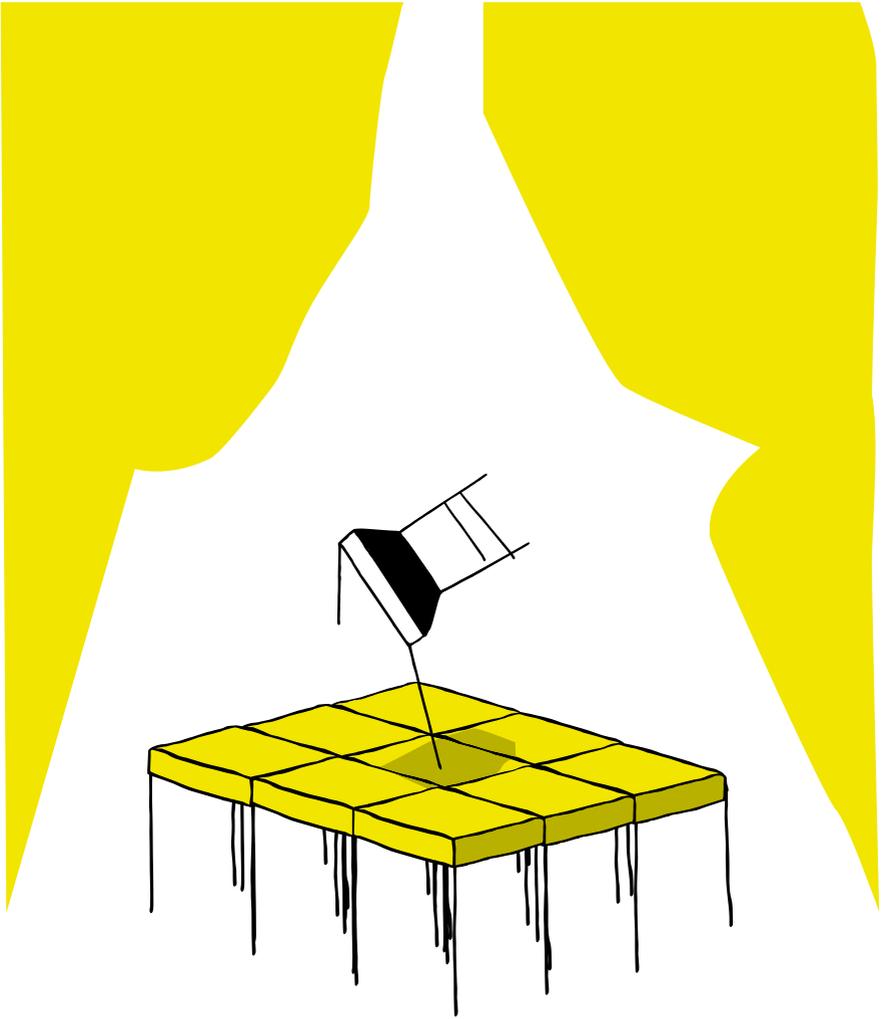
„Nachhaltige Transformation besteht in meinem Verständnis aus vielen kleinen Schritten, die den Arbeitsalltag kontinuierlich verändern. Die Steuerbarkeit dieses Prozesses im laufenden Betrieb bei gleichbleibenden finanziellen und personellen Ressourcen und einer Abhängigkeit von teilweise sehr kurzfristigen Förderungen empfinde ich dabei als große Herausforderung. Wir versuchen dem zu begegnen, indem wir uns auf einzelne Transformationsbereiche fokussieren und Verantwortungen im Team und in AGs verteilen. Glücklicherweise besteht in unserem kleinen Team eine hohe Motivation, sich diesem Prozess zu stellen. Es gibt aber auch ein Frustrationspotenzial: Oftmals wirken die Schritte, die wir mit unseren Ressourcen schaffen, angesichts der großen Ziele recht klein und es wird nur noch betrachtet, was nicht geschafft wurde. Hier versuche ich eine Motivation zu erzielen, immer wieder zu benennen, welchen Weg wir, gerade auch im Abgleich mit anderen Theatern, schon geschafft haben.“

FAIRSTAGE hat die Leitung der Schaubude Berlin zur Organisations- und Personalstruktur des Theaters befragt. Aus den Angaben ist in Zusammenarbeit dieses Porträt entstanden.

Die institutionell geförderten Theater Berlins

Neben den sieben von FAIRSTAGE porträtierten Theatern – Ballhaus Ost, Deutsches Theater Berlin, Maxim Gorki Theater, HAU Hebbel am Ufer, Theater an der Parkaue, Schaubude Berlin und dem Theater Strahl – erhalten noch siebzehn weitere Bühnen institutionelle Förderung. Dazu gehören:

- *Atze Musiktheater, GmbH*
- *Ballhaus Naunynstraße, Kultursprünge im Ballhaus Naunynstraße gGmbH*
- *Berliner Ensemble, GmbH*
- *GRIPS Theater, gGmbH*
- *Heimathafen Neukölln, Saalbau Neukölln Kultur & Veranstaltungs GmbH*
- *Kleines Theater am Südwestkorso, GmbH*
- *Komödie am Kurfürstendamm, Komödie Berliner Privattheater GmbH*
- *Theater RambaZamba, gGmbH*
- *Renaissance Theater, Neue Theater-Betriebs GmbH*
- *Schaubühne am Lehniner Platz, gGmbH*
- *Schlosspark Theater, Halliwood Film GmbH*
- *Sophiensæle, GmbH*
- *Theater im Palais, Theaterverein Am Festungsgraben e. V.*
- *TD Berlin, Theaterdiscounter GmbH*
- *Theater Thikwa, e. V.*
- *Vagantenbühne Berlin, gemeinnütziges Theater GmbH*
- *Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz, nichtrechtsfähige Anstalt des Landes Berlin*



Der Fall K. oder der Zustand
des deutschsprachigen
Theaters im kapitalistischen
Patriarchat von Len Smith

Len Smith studierte Schauspiel und spielte international. Zudem unterrichtet Smith in diesem Fach. Das Stück *Der Fall K. oder der Zustand des deutschsprachigen Theaters im kapitalistischen Patriarchat* entstand 2019/20 im Rahmen des Förderprogramms Tour De Textes und markiert ein Umdenken der Berliner Kultur- und Theaterlandschaft in Bezug auf die Themen Machtmissbrauch und Gewalt. Die erste Fassung wurde im Rahmen der Summerschool Südtirol 2020 präsentiert. FAIRSTAGE veröffentlicht ausgewählte Szenen des Stückes erstmalig.

Personen

A. Schauspielerin

K. Schauspieler

D. Regieassistentin

L. Theaterpädagogin und Disponentin von *Die Kuh*

F. Regisseur des Stückes *Die Kuh*

Z. Intendantin des Weißen Theaters

T. Kulturjournalistin

P. Schauspielerin

B. Juristin. Spezialisiert auf Kunst- und Kulturrecht

N. Mediator

R. Mediatorin

Die Rollen sollen sogenannt divers besetzt werden. Das Wort Diversität bezieht sich in diesem Fall auf die von der Dominanzgesellschaft behauptete Norm.

Von dieser behaupteten Norm divers soll das vorliegende Stück besetzt werden. Mehr der Realität, unserer Realität, entsprechend, was die Zusammensetzung unserer Gesellschaft hinsichtlich *race*, geographische und soziale Herkunft, sexuelle Orientierung, Genderidentität, Behinderung, Alter, Glaubensbekenntnis, Bildungshintergrund und Körpergewicht et cetera anbelangt.

L: Gut. Das heißt, wir äh ehm, wollen gemeinsames Verständnis von Regeln, wie wir, die auf der Bühne einzuhalten sind, im Kontext von

LANGE PAUSE

L: Gewalt,

K: Mhm.

L: kann man schon sagen. Ähm, ich würde, glaub ich, so Stichworte mitschreiben

K: Mhm.

L: und damit wir hinterher

K: Mhm.

L: auch ein bisschen was fixiert haben.

K: Ich würd ganz gern was aufgreifen, was vorhin gefallen ist als ihr nochmal gesprochen habt, ob das genug ist, das nur zu anzuerkennen und du hast gesagt dass ich es zu deinem persönlichen ... ich sag mmal, Problemchen herabwürdigen würde ... würde und dass ein ... mein Entgegenkommen ein Gefallen ist, eine Gnade, wenn ich quasi deine Grenzen respektiere, einfach nur weil ich mit dir ... also ungefähr ... ist es das was du gesagt hast? Dass es ein ... das ich herabwürdigen würde, diese Grenzüberschreitung ... Übertretung zu einem persönlichen Problemchen und dass du ein Problem damit hast, wenn ich aus Gnade mich herablassen würde, deine Grenzen zu respektieren, die du persönlich setzt. Ist es das, was du gesagt hast? Das, was dein Problem ist, diese Lösung so praktisch zu lösen, wie L. es vorgeschlagen hat. Ist es das?

A: Mhhhhhh ...

A. RÄUSPERT SICH

A: Nein ähhhh also erstens Mal der praktische Ansatz den L. jetzt vorgeschlagen hat, is ja jetzt gekommen

K: Mhm.

A: in der Zwischenzeit haben wir vieles gesch gesprochen.

K: Ok.

A: Ähm ... und zu dem vorherigen Zeitpunkt, als ich ähm beschrieben habe, dass es meiner Meinung nach nicht nur ein persönliches Problem von mir ist, sondern da auch ähhh eine, eine grundsätzliche Regel verletzt wurde, ähm, darum ging's mir. Dass, wenn wir diese grundsätzliche Regel außer Acht lassen, das Ganze zu einem persönlichen, einer persönlichen Befindlichkeit von mir zusammenschrumpft.

K: Mhm.

A: Ähm ... Wo dann die Situation die is, ich hab eine, eine persönliche Befindlichkeit und bitte Dich, darauf Rücksicht zu nehmen. Und das wird dem Problem, wie ich es seh und äh dem, was passiert ist, nicht gerecht.

K: Ok. Versteh.

A: Weil meiner Meinung nach ein, ein äh ... gewaltvoller körperlicher Übergriff passiert is, ähm ... der unabgesprochen war und der eine größere Dimension hat als nur ein ... ein ... ja, ein persönliches Bedürfnis oder ne persönliche Befindlichkeit.

K: Ok.

L: Versteh schon den Unterschied.

K: Ich verstehe absolut den Unterschied.

L: Ja.

K: Und ich möchte aufgreifen, du hast gesagt, Basis der Demokratie und des Zusammenlebens. Ich finde sehr wichtig, dass du's genauso gesagt hast. Weil ich finde die Gesetze sind nicht die Basis der Demokratie, sondern die Basis der Demokratie ist das Forum. Ein Ort in dem Leute

L: K, ich glaube, dass

DURCHEINANDER

K: (LAUT) Ja, äh, äh,

L: wir

K: ja

L: auf dieser

K: äh

L: theoretischen Ebene gerade

K: auf jeden Fall wollte ich was damit sagen, dass, ah...ach ich finde das ist so politisch geworden plötzlich, weil ne praktikable Lösung auf einmal nicht mehr genug is, sondern es muss ... äh ... es muss ein ... eine universelle Lösung ... es muss jetzt eine ... eine verfassungsrechtliche Lösung fast her und ne verfass... mein...ne Einsicht, die du von mir verlangst, nicht dass ich einfach sag, ok ich mach das was notwendig is, sondern ich muss, mein ideologische Einstellung oder meine politische Meinung ändern zu der Sache, die sie passiert ist. Das ist glaub ich so jetzt da ... de...die Forderung im Raum, dass ich jetzt meine Meinung ändere. Aber ich muss sagen ...

L: Äh ...

K: oder wie ist die Forderung gerade? Also prakti... praktikabel Lösung ist jetzt nicht genug, sondern ... Was wird jetzt von mir verlangt, wenn nicht das? Ich empfinde das grade so als die Forderung, wie du sagst, die Basis der Demokratie zu ... anzuerkennen. Und ich sage aber, ich finde das, was du als Basis der Demokratie verstehst, is nicht das, was die Basis der Demokratie ist.

L: Äh. Darf ich versuchen es zusammen zu fassen? Also ich glaube ... ähm ... A. hat ... äh ... gesagt: „Es ist Gewalt auf der Bühne passiert.“ Und Gewalt auf der Bühne, das ist eine ... äh ... äh ... ist Common Sense, hat unabgesprochen nichts zu suchen. Du sagst: „Es war keine Gewalt. Ich erkenne an, dass du's als Gewalt empfunden hast,

K: Ja,

L: aber es war keine Gewalt“

K. HOLT LAUT LUFT, UM ETWAS ZU SAGEN, L. WIRD LAUTER

L: und das ist jetzt die Frage, (ZU A.) sch, ist das so?

A: Mhm.

L: Und das ist jetzt die Frage, dass wir zu nem gemeinsamen Verständnis kommen wo ... wo beginnt Gewalt und wo beginnt dementsprechend das, was in unserem Common Sense ...?

K: Aber das sag ich doch, ich sag nichts anderes. Wir sind hier um ... um zu einem gemeinsamen Nenner zu ... und das ist das Forum.

L: Genau.

K: Wir sind ein Forum.

L: Genau. Und deswegen glaube ich, dass das total super ist, wenn wir jetzt damit anfangen.

K: Ja, und ich will damit sagen, dass genau so eindeutig ist die Sache nicht. Das war nicht Gewalt in einem Ausmaß, wie sie ein Arzt feststellen kann. Das war ... eine ... so eindeutig ist die Sache nicht. Da möchte ich wirklich sagen, das ist ne Sache, die, wie gesagt, nicht so eindeutig ist, dass jeder das sieht, sondern es gibt unterschiedliche Meinungen, wir sind eh grade hier am Forum versammelt, das ist die Basis der Demokratie, um diese Grenze noch Mal zu diskutieren. Und weil du sagst Befindlichkeit, dass ich das zu einer Befindlichkeit herabwürdige. Es gibt nur subjektive Wahrnehmungen. Du kannst nicht sagen, dass das, was dir passiert, ist etwas Objektives. Es ist dir passiert und es gibt Leute, die hier auf deinem Platz gesessen ... sei ... sit... sitzen könnten, denen das nichts ausgemacht hätte.

Das musst du anerkennen. Und dass eine Demokratie ... ist eine Demokratie der Lebende. Es gibt keine Gesetze in der Demokratie, die seit Jahrhunderten leben. Die Demokratie hat's mit Sklaven gegeben. So. Und das ist nicht der Punkt. Sondern ich will damit sagen, wir sind hier am Forum versammelt und so eindeutig ist die Sache nicht, dass wir jetzt sagen: Ok, du hast deine Meinung und ich muss jetzt mich dem annähern, wenn ich das nicht tue, platzt die Produktion. So. Lasst uns darüber sprechen: Was ist Gewalt?

LANGE PAUSE

L: Da ... also mir ist quasi im Moment wie so ein bisschen das Vertrauen v...vv... äh ...verloren gegangen, dass dieser praktikable Lösung in dem Moment wirklich zu nem Ziel führt.

A: Ähhhmm. Für mich ist die Situation gerade so, ich hab vorhin schon gesagt, für mich ist eine Voraussetzung ... ähhh ... dass wir.. ähh ... über diese Grundregel, die meiner Meinung nach verletzt wurde, dass wir da einen ... eine gemeinsame Meinung darüber haben. Und ein gemeinsames Empfinden. Ähm ... Ich hab das mit sehr großen Worten geäußert, für mich is dieser ganze Prozess wahnsinnig anstrengend und kostet mich enorm viel Energie und Konzentration, ähmm ... deswegen sind die Worte vielleicht so groß geworden, ähm ...

L: Mhm.

K: Nur ich hab ... darf ich beantworten warum ... ich, also ... um das weiter zu führen, ich bin absolut mit dir einer Meinung, dass wir eine praktikable ... auf die praktikable Ebene zurückkehren solln. Und ich glaub, die Voraussetzung dafür, dass wir praktikabel arbeiten können, hier, ist, dass wir uns alle klar sind, was das hier ist, wo wir uns grad befinden. Das ist ... und ich hab zeitweise das Gefühl, dass es darum geht, mich zur Einsicht zu bewegen von etwas wo ihr euch aller einer Meinung seid. Und das find ich, das ist es nicht. Und das ist keine Basis, um eine praktikable Lösung zu finden, sondern und ich glaube die Basis ist, das zu definieren als was es ist. Das ist ein demokratisches Forum. Und deswegen war ich auch sehr dankbar für diesen Begriff. Was bedeutet auch,

L: Und das ...

K: dass wir, um etwas verhandeln, und dass wir in Respekt aller Beteiligten, das bedeutet auch Demokratie, dass mit Respekt aller Beteiligten, diese Grenzen, von denen du sprichst, dass wir sie scharf machen. Weil wie gesagt, so eindeutig finde ich die Sache nicht. Das es hier ist. Und wenn du sagst, ich hab das als Gewalt empfunden, und du sagst: „Es war für mich zu viel, du hast eine Grenze für mich überschritten“, in einem demokratischen Forum – es ist kein Gericht. Da sage ich: „Ich respektiere das, ich erkenne das an und ich bin bereit diese Grenze zu respektieren.“ Absolut.

Das ist praktikable Lösung. Das heißt aber, das heißt aber, dass wir grade etwas definieren gemeinsam hier. Und wenn du sagst, „Nein, aber du musst aber noch anerkennen, dass du nicht einfach nur meine Grenze überschritten hast sondern demokratische Grundgesetz ähhh ... oder ... äh ... demokratisches Zusammenleben“, sage ich: „So is es nicht.“ Es ist nicht korrekt. Weil jede demokratische Gesellschaft in so einem Forum wie diesem hier die Grenzen anhand der Befindlichkeiten einzelner Personen, was du ja herabgewürdigt hast, jedes Mal neu festlegt. Wenn die Gesellschaft sich zusammentuk und sagt: „Ok, wir finden, dass Vergewaltigung in der Ehe nicht mehr ok ist“, und sich zusammentuk und das auch neu ... zu... neu sich definiert, dann ist das ein demokratischer Konsens geworden. Und dann kann sich nicht ne Frau 1970 darf ... drauf berufen, sagen, so ist demokratisch Kons... was war nämlich nicht demokratischer Konsens damals. Und das ist genau das, das ist wie ... und wenn ich zu dir sage, ich bin bereit das zu respektieren, das ist eine Grenze, das ist ... dann ist das nicht eine persönliche Befindlichkeit, sondern das ist etwas, wo ich sage, das ist es. Du sagst, das ist deine Grenze. Aber bitte nicht universell. Bitte nicht demokratisch, Gutfeste. Das ist ein Forum. Du sagst: „Es ist ein Problem für mich“, ich sag: „Ich respektier das.“ Aber du willst noch mehr von mir. Du willst, dass ich in die Vergangenheit zweitausend Jahre zurückblicke, mein Verhalten universell, objektiv einordne. So is es aber nicht.

L: Genau den Punkt hab ich quasi gesch... gespürt als „es is noch nicht ... quasi ...

K: Ja.

L: Oder ... also, empfindest du's als gemeinsame Basis, dass wir da auf ...

A: Nein.

K: Also is es kein Forum?

L: das is, genau,

K: Es ist für euch kein Forum!

K: Werdet ihr mir zustimmen, wenn ich sage, dass vor fünfzig Jahren das Gespräch nicht stattgefunden hätte? Gar nicht?

DURCHEINANDER

L: Das ist total egal. Das ist nicht sicher.

K: Das ist nicht egal.

L: Doch es ist egal.

A: Z., Natürlich ist es möglich, das Gastspiel abzusagen. Natürlich muss es möglich sein, dass ich das Gastspiel nicht spiele.

Z: Aber das wäre ein Drama!

A: Nein, Z. Das Drama ist schon passiert. Und zwar mir.

Z: Aber ich verstehe das nicht. K. ist doch bereit alles zu tun, damit du dich sicher fühlst und ist einsichtig ...

A: Nein. K. hat gesagt, er respektiert, dass ich es so wahrgenommen habe, dass er mich geschlagen hat und ist bereit alles zu tun, damit ich mich sicher fühle. Aber er habe mich nicht geschlagen.

Z: Ah. Das wurde mir von L. aber anders beschrieben. Ok. Das ist ja aber gar nicht möglich. Also das, was er sagt, macht ja gar keinen Sinn.

A: Ja. Nein. Eben. Ich weiß auch nicht, was das ist, Misogynie vielleicht oder ich weiß es auch nicht. Aber deshalb fühle ich mich nicht sicher in den Vorstellungen. Ich habe Angst vor K. Ich bin bereit, das Gastspiel zu spielen, da ich weiß, dass das von einem wichtigen Geldgeber des Theaters finanziert wird.

Ich bin bereit, das für Dich und das Theater zu tun, aber dafür brauchen wir eben diese Probe morgen, in der noch Mal alle Verabredungen durchgegangen werden und zwei Situationen anders inszeniert werden. Außerdem werde ich nach dem Gastspiel keine Vorstellung mehr mit K. spielen, bevor wir nicht eine professionelle Mediation bekommen haben.

Am ersten Abend des Gastspiels saßen alle gemeinsam im Hotelrestaurant. Etwas später, es hatten alle schon einiges an Alkohol getrunken, fing F. an, mit A. über den Vorfall zu sprechen. Als wären sie allein. Da K. aber noch mit am Tisch saß, sprach F. mit etwas gesenkter Stimme. A. brauchte eine Zigarette und F. begleitete sie in den Rauchersalon, um das Gespräch zu zweit weiterführen zu können. Im Rauchersalon angekommen, eröffnete er das Gespräch mit den Worten:

F: Du musst dir aber schon darüber bewusst sein, dass du eine dominante und autoritäre Person bist und dass dadurch Schwierigkeiten entstehen.

A: Nein F. Ich bin weder autoritär noch dominant. Ich kann dominant sein. Aber ich bin keine dominante Person.

F: Nein. Nein ... ähm damit meine ich, dass du eine sehr starke Persönlichkeit bist.

A: Ja. Das bin ich. Und jeder Mensch, der mit mir arbeitet, kann froh darüber sein. Aber ich verstehe gar nicht, warum wir darüber reden. Selbst wenn ich autoritär wäre, gäbe das niemandem das Recht mich zu schlagen. Und im Übrigen verstehe ich gerade nicht, warum wir überhaupt darüber sprechen. Warum wird im 21. Jahrhundert eine Frau mit starker Persönlichkeit thematisiert und problematisiert, anstatt dass über den gewalttätigen Mann gesprochen wird?

Am Tag darauf, dem 20.11., fand eine Vorstellung statt. Alles lief unproblematisch und gut ab.

Zurück im Hotel erklärte F. er wolle zur Feier der guten Vorstellung mit der ganzen Runde Crémant trinken. A. wollte guten Willen zeigen und ging mit ihm einkaufen, dann zog sie sich kurz in ihr Zimmer zurück. Als sie wieder zu den anderen stieß, waren F. und K. im Gespräch über den Vorfall und F. begrüßte sie mit den Worten:

F: A! Erzähl mal, wie das damals bei *Der Schrank* war.

A. fragte nach, wie es dazu käme, dass die beiden darüber sprachen.

F. erklärte, sie hätten allgemein über Unfälle und Gewalt auf der Bühne gesprochen und dass das, was A. damals in der Inszenierung passiert sei, ein gutes Beispiel dafür wäre. A. erzählte sehr knapp und widerwillig von dem Nasenbruch, den sie damals während einer Vorstellung von zwei Kollegen zugefügt bekommen hatte. Dann wurde Crémant getrunken.

SMS, 22.11., 10:08 Uhr von A. an Z.:

Liebe Z.! Ich möchte mich gerne mit Dir treffen, um persönlich und in Ruhe über die Vorgänge der letzten Wochen zu sprechen. Wann wäre das denn bei Dir möglich?

Liebe Grüße, A.

SMS, 22.11., 12:30 Uhr von Z. an A.:

Liebe A., ja, lass uns das am Montag um 12:30 im Theater machen. Ok? Liebe Grüße, Z.

SMS, 22.11., 12:33 Uhr von A. an Z.:

Sehr gerne. Dann wünsche ich Dir ein schönes Wochenende, lieben Gruß, A.

SMS, 22.11., 12:42 Uhr von Z. an A.:

Liebe A., was ist denn mit der Vorstellung morgen? Ihr spielt doch, oder? Lieber Gruß, Z.

SMS, 22.11., 13:44 Uhr von A. an Z.:

Liebe Z. Wie wir in unserem Gespräch am 13. Nov. vereinbart hatten, können wir *Die Kuh* erst wieder spielen, wenn eine Mediation zwischen K. und mir stattgefunden hat. Ich habe gestern Abend diesbezüglich mit L. länger am Telefon gesprochen. Mich wundert dein Informationsstand gerade sehr. Von wem hast Du denn die Information, dass die beiden Vorstellungen morgen stattfinden werden? Lieben Gruß, A.

SMS, 22.11., 13:50 Uhr von Z. an A.:

Liebe A., ich konnte mir einfach nicht vorstellen, dass nach dem sehr guten Gastspiel und euren Gesprächen dort, von denen mir F. ausführlich berichtet hat, du zwei verabredete Vorstellungen platzen lässt, obwohl wir uns um eine Mediation gekümmert haben. Aus Prinzip? Bin wirklich fassungslos. Bis Montag, Z.

Am 26.11. fand das Gespräch zwischen Z. und A. statt.

A: Hallo, hallo.

Z: Na?

A: Hallo Z.

Z: Grüß Dich, hallo. Na?

A: Hallo.

Z: So. Ja, Mensch! Das wird doch ... wird doch auch Zeit, dass wir jetzt auch mal ...

A: Ja. Dachte ich auch.

Z: Dass man nicht nur über ... Dritte ... alles ...

A: Ja. Mmmmmmmmm ...

Z: ... hört ... und ... genau.

A: Ja.

Z: Dass du ... mir vielleicht ... das auch noch Mal schilderst ... und ...

A: Genau. Das war ... so die ...

Z: ... die letzten zwei Tage ...

A: ähm ... Überlegung, dass ich mir dachte, irgendwie ... ja. Hab ich dir eh geschrieben,

A. ATMET LAUT EIN

A: dass ich das Gefühl hab, irgendwie is ähm ... so meine Situation irgendwie ...

Z: Mhm.

A: noch nicht so ganz im Haus angekommen.

Z: Mhm.

A: Genau.

PAUSE

A. HOLT TIEF LUFT

A: Ja ... äh ... mmm ...

A. ATMET LAUT UND LANGE AUS

A: Für mich is es ähhh

PAUSE

A: einfach nach ... nach ... diesem...diesem Vorfall ähhh ... nicht wirklich möglich ... und dann auch noch Mal ver... verstärkt durch diese beiden Tage, wo ... wo L. versucht hat, in dieser Krisensit...äh Krisenintervention ähm den Konflikt zu klären ...

Z: Mm.

A: ähm ... nicht wirklich äh ... möglich in Ruhe ähm spielen zu können und äh meine Arbeit machen zu können. Ähm ... weil ich auch jetzt am Gastspiel nochmal gemerkt hab, dass ich in den Vorstellungen äh massiv damit beschäftigt bin, äh zu ... zu beobachten und zu schauen wie's K. geht und ob alles in Ordnung ist und äh so.

Z: Mhm.

A. RÄUSPERT SICH

A: Und ich da einfach ne ... ne große Angst äh hab ..., dass die Situation in irgendeiner Form ähm eskaliert ..., und ... war dann sehr erstaunt, dass äh ... ähm ... das an dich anscheinend ganz anders herangetragen wurde.

Z: Mhm.

A: Und

PAUSE

A: hab so das Gefühl, dass auch in dem Gespräch mit F. eher mein Verhalten problematisiert wird, anstatt das von K., was so eine Opfer-Täter-Umkehr äh ... ist, und so ein Victim Blaming passiert, wa...w... w...w...wodruch äh ... ich mich auch vom Haus und allen Beteiligten ... nicht ausreichend geschützt und supportet fühl.

Z: Mhm. Ok. Gut. Darf ... hab ich so ... oder hab ich den Eindruck oder das Gefühl, dass wir schon das ernst nehmen, dass wir uns jetzt auch sofort gekümmert haben, dass es ne Mediation geben soll und geguckt haben, also mehrere Gespräche da eben mit dieser Beratungsstelle geführt haben, dass wir jetzt da äh ... ne diesen ... diesen Verein gefunden haben, die eben dann auch je nachdem, was genau das Problem is, eben die richtigen Mediatoren da auch finden ...

A: Mhm.

Z: gute Expertise haben auch was grade im Kunstbereich is und ähm ... zu denen sofort Kontakt aufgenommen haben und L. hatte ja auch ... ich hatte die angeschrieben, L. hatte dieser The... wie heißen die?

A: Themis.

Z: Themis ...Themis genau ... äh ... gesprochen und dass wir eigentlich unmittelbar ähm ...

Z. RINGT UM WORTE

Z: und dass man das jetzt professionell machen soll ... ähm genau. Und ... und jetzt is es tatsächlich also so, was ich, glaub ich, falsch

interpretiert hab, war ähm ... durch das, was ich f...f... jetzt vom Gastspiel mitbekommen hab, gehört hab und so und ähm ... wo ich dir auch dankbar bin, dass du das gemacht hast und vor allen Dingen jetzt, wenn ich so hör, was es dich auch kostet oder wie ... wie ... dass es dir dabei irgendwie nicht gut geht

Z. LACHT VERLEGEN

Z: oder so, bin ich dir dankbar, dass du das gemacht hast, weil das t...t wär für uns halt total das das t...t...totale Problem gewesen.

Z. LACHT NERVÖS

A: Ja.

Z: Würden ... hätten ... wenn wir kurzfristig absagen müssen. Genau. Und das hab ich ... hab ich so gelesen ähm ... eigentlich die Stimmung ist gut, es läuft super, die Vorstellungen sind toll, also wirklich nur euphorische Berichte, und F. auch ... wir ham jetzt auch nochmal ausführlich mit ähm ... hab ich mit den beiden gesprochen und glaub, wir haben da ganz viel klären können und ähm ... wir ham ähm ... und ... und auch so irgendwie ... bu... rausgefunden wo vielleicht irgendwie das Pr...Problem is, ähm ... dass es auch ne Form von, sag ich mal, Abendregie gibt, wo's dann auch mal n Feedback gibt.

A. RÄUSPERT SICH

Z: Ähm dass du das nicht leisten musst so, dass du nicht in so ne Doppelrolle gerätst von: „Ich bin eigentlich Kollegin und wir spielen zusammen, aber ich mach auch irgendwie dann Kritik“ oder durch die Erfahrung oder so, also dass man da die Rollen irgendwie klar äh ... klar definiert, was ich ... was ich total einleuchtend finde

A: Ja.

Z: Genau. Und jetzt kam's ja glaub ich erst Mal noch ... oder was jetzt äh w...was das ganze jetzt noch Mal verschärft, sind natürlich die Spieltermine, die verabredet sind, ne? Wo ich denke: „Wie geht man jetzt damit um?“ und: „Sagen wir jetzt irgendwie alle verabredeten Vorstellungen ab?“, weil wir ja jetzt nicht sofort irgendwie diese Mediation ... ihr habt ja auch Termine angegeben, das hat L. mir jetzt nochmal geschrieben, die irgendwie ww...nicht im Dezember sind ...

A: Ja, ich hab ab heute Termine angegeben, K. ist verreist.
Deswegen kann ...

Z: Ja.

A: das erst ...

Z: Genau.

A: ab der zweiten Dezemberwoche stattfinden.

Z: Ja. Und dann sachte sie, da gibt's jetzt eben ... am 12. ist eigentlich die nächste Vorstellung, die geplant ist.

A: Mhm.

Z: Und das würde ich gerne irgendwie auch nochmal klären, wie machen wir das da...mit. Ne? Und äh dann gibt's ja im Dezember auch noch weitere Vorstellungen ...

A: Ja.

Z: Und so. Und das fin...find ich nat...

Z. VERSCHLUCKT DEN REST DES WORTES DURCH EIN KLEINES
UNSICHERES AUFLACHEN

Z: irgendwie auch ein Problem jetzt alle Vorstellungen abzusagen.

A: Ist es auch.

Z: Und ähm ... genau. Und s... ob du dir vorstellen kannst, es zu spielen, wenn das jetzt mit dem ... wenn die Mediationstermine stehn jetzt und ähm ... Ja!

A: Also bevor die Mediation nicht stattgefunden hat, nicht.

Z: Das heißt, dann müssen wir das irgendwie alles absagen?

A: Ja.

PAUSE

Z: Ja ... das ist echt ... find ich

PAUSE

Z: Und zwar, weil du sagst du ... fühlst dich da einfach so ... so unwohl?
Oder du ... du ...?

A: Ja. Also ich kann meine Arbeit so wie ...

Z: Mhm.

A: es eigentlich vorgesehen ist, nicht machen, ich fühle mich nicht
sicher, ähm ... ja.

Z: Aber du fühlst dich nicht sicher ... weil das hab ich vielleicht auch
noch falsch verstanden, weil ich hatte ähm ... also b... t... äh ... dass ihr
zumindest in dem Gespräch, wo L. dabei war, ähm ... an einen Punkt
gekommen sind, wo K.

PAUSE

Z: das eingesehen hat, dass da was ... äh ... dass das n Übergriff war,
dass sich dafür entschuldigt hat und äh...zugesichert hat, oder das ...
sagte sowas würde nie wieder passieren, also dass äh ... d...damit ...
also zumindest ein Eingeständnis von ... dass es da n Übergriff statt-
gefunden hat auf der persönlichen Ebene.

A: Mhm nee. Das hat er ja nicht gemacht. Also er hat äh ... gesagt, er
respektiert, dass ich es so empfinden, aber er hat mich nicht geschla-
gen. Was äh ...

Z: Mhm.

A: ne paradoxe Aussage ist und ähm das Ganze so zusammen-
schrumpfen lässt zu so einem ... einer persönlichen Befindlichkeit
meinerseits ...

Z: Mhm.

Am 10.12. wurde A. von Z. angerufen. Sie teilte A. mit, dass sie sich gemeinsam mit ihrem Team dazu entschieden hätten, nach den noch ausstehenden Vorstellungen, das Stück abzusetzen. A. sagte, dass sie diese Entscheidung für falsch hielt, sie sehr bedauere, aber respektiere. Beide verabschiedeten sich voneinander, nachdem sie vereinbart hatten, sich nach dem Abspielen der Produktion nochmal zu treffen.

Mail, 07.01., von L. an A.

Hallo liebe A.,

ich hoffe, Du hattest es auch um Weihnachten und Neujahr etwas ruhiger und eine gute Zeit. Bist Du gut ins neue Jahr gekommen?

Wir hatten eine sehr ruhige Zeit und ich habe das Gefühl, ich hab mal wieder meine Kinder neu kennen gelernt.

Unser letzter *Kuh*-Monat bricht nun an. Ich habe ein paar kleine Fragen: Zum einen haben wir uns Anfang der Spielzeit mit *Die Kuh* bei einem Festival beworben. Wir würden diese Bewerbung gern aufrechterhalten, aber natürlich nicht ohne Dein Einverständnis. Wir würden uns sehr freuen, wenn das auch für Dich ok ist. Erstmal würde es nur bedeuten, dass sich jemand eine Aufführung ansieht und dann schauen wir weiter.

Außerdem wollte ich Dich fragen, ob ich dem KBB anbieten kann, dass ihr am 23.01. eine zweite Vorstellung spielt? Die Reservierung für den 18.01. (da hatten wir kurz drüber gesprochen, da sie den Status „reserviert“ hatte, wurde sie nicht auf die Liste aufgenommen) war ein Ersatz für eine angesetzte Vorstellung im letzten Jahr, die wir abgesagt haben. Wenn wir dies am 23. nachholen könnten, wäre das toll. Was sagst Du?

Und kannst Du den 28.01. noch annehmen im Kalender?

Liebe Grüße,

L.

Mail, 08.01., von A. an L.:

Liebe L.,

ich hatte sehr schöne und ruhige Feiertage mit alten und neuen Freund*innen, die ich schon lange nicht mehr gesehen habe. Das hat gutgetan.

Berge, See, selbstgeräucherte Fische ...

Die Vorstellungen am 28.01. habe ich jetzt auch im Kalender bestätigt, scheint mir durch die Lappen gegangen zu sein.

Wegen des Festivals: Ich denke, dass das nicht viel Sinn macht, da ja die momentane Konstellation nicht tragbar ist. Würde es dann, sollte es zu einer Festivaleinladung kommen, eine Umbesetzung geben?

Am 23.01. werde ich zeitlich leider keine zweite Vorstellung schaffen.

Ich wünsche Dir für dieses Jahr alles Gute, viele interessante Begegnungen und Situationen und genug Zeit für Dich und Deine Familie.

Lieben Gruß und bis bald,

A.

Mail, 15.01., von L. an A.

Liebe A.,

danke Dir für Deine Rückmeldung. Selbstgeräucherte Fische klingt super.

Nun endlich die angekündigte Rückmeldung zum Festival.

Eine Umbesetzung für das Festival halte ich für unwahrscheinlich.

Sollte die Inszenierung eingeladen werden, gibt es ja nur ein oder zwei Vorstellungen, wenn ich richtig informiert bin. Und da es ja so eine komplexe Inszenierung ist, macht das, denke ich keinen Sinn.

Auch wenn eure Konstellation langfristig natürlich nicht zu denken ist, wäre eine Festivaleinladung eher so etwas wie „ein letztes Mal“, in dem Modus, in dem ihr jetzt auch spielt.

Ich hoffe mir gelingt es jetzt, meine Gedanken zu schreiben, ohne zu „pushy“ zu wirken, aber ich will Dir kurz schreiben, warum es mir wichtig war, einmal nachzufragen, ob es möglich ist, trotz der schwierigen Ausgangslage. Ich finde sie ist sehr besonders und es wäre daher einfach schön, wenn sie noch einmal solch ein Forum bekäme. In den letzten Jahren war bei Festivals nie eine Inszenierung dieser Art vertreten. Insgesamt hat diese Art von Format in der Außen-Wahrnehmung immer noch oft eine komische Konnotation von „kein richtiges Theater“ und *Die Kuh* räumt damit total und radikal auf.

Für das Weiße Theater wäre es ein totaler Gewinn, die Inszenierung dort zu zeigen – sofern sie überhaupt ausgewählt wird.

Die Sichtung wäre bei einem der nächsten Termine noch möglich von Juryseite. Sie haben jetzt den 28. vorgeschlagen.

Was denkst Du?

Liebe Grüße,

L.

Mail, 17.01., von A. an L.

Liebe L.!

Danke für Deine ausführliche Nachricht von Dienstag. Ich stimme Dir vollkommen zu. Diese Inszenierung ist etwas Besonderes und sollte daher die besten Möglichkeiten bekommen, von möglichst vielen Menschen gesehen zu werden und dadurch ihrem Potenzial gerecht werden können.

So wie die Situation aber ist, dass mein momentaner Spielpartner eine nicht zu kalkulierende Gefahr für mich darstellt, kann ich nach den mit Euch vereinbarten Vorstellungen keine weiteren Vorstellungen mit ihm gemeinsam spielen.

Selbst die sind, wie Du ja weißt ein Kompromiss und Zugeständnis meinerseits, das ich ab Ende Januar aus vielerlei Gründen nicht mehr leisten kann.

Es würde mich freuen, wenn für dieses Problem eine Lösung gefunden werden würde und sende Dir inzwischen beste Grüße,

A.

Mail, 22.01., von L. an A.

Liebe A.,

Es sieht nun so aus bzgl. der Festival-Bewerbung:

Wir werden die Bewerbung zum Festival nicht aufrechterhalten.

Die einzige Möglichkeit wäre gewesen, umzubesetzen.

Eine Umbesetzung mit jemand anderem ist für eine einzige Vorstellung leider keine Alternative. Es wird also niemand zum Sichten kommen.

Liebe Grüße und einen guten Tag Dir,

L.

Mail, 28.01., von L. an A.

Liebe A.,

ich hoffe, ihr hattet eine gute letzte Vorstellung heute.

Ich konnte leider nicht dabei sein, weil ich einen Workshop hier im Theater hatte.

Bist Du erleichtert?

Ich kann mir vorstellen, dass sich Erleichterung und ein Abschieds-schmerz der Inszenierung gegenüber vermischen ... Ich finde es auch schade, dass wir keine andere Lösung mit einer anderen Besetzung gefunden haben, aber es gab leider keine Möglichkeit.

Ich hoffe, wir hören oder sehen uns bald mal wieder.

Oder wir treffen uns doch noch einmal auf einen Kaffee oder ein Bier und holen ein kleines Dernièrentreffen nach, wenn Du magst?

Liebe liebe Grüße,

L.

Mail, 30.01., von A. an L.

Liebe L.,

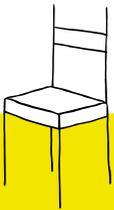
Danke für Deine Nachricht. Sehr lieb, dass Du Dich meldest.

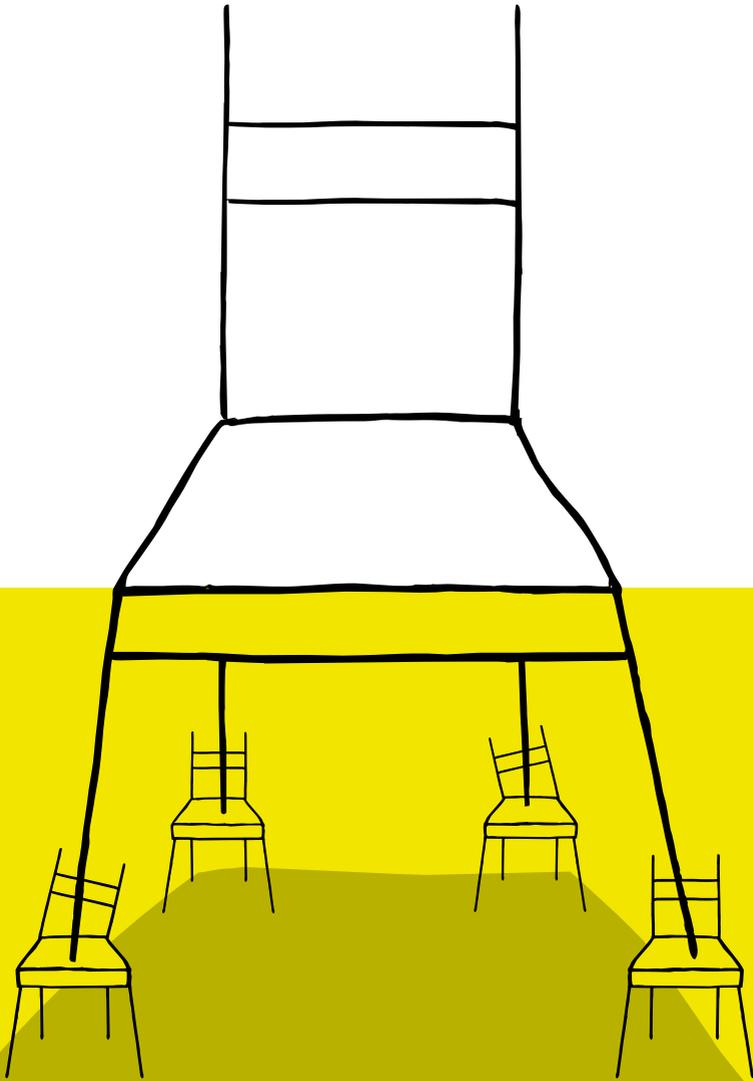
Ja, ich bin wirklich sehr erleichtert darüber, nicht mehr mit K. spielen zu müssen. Um die Produktion an sich tut es mir wirklich leid und ich bedaure, dass das Weiße Theater keinen anderen Umgang mit der Situation finden konnte. Nun ja. Ich hoffe, dass es in irgendeiner Form ein Umdenken am Haus geben wird, wie man künftig mit solchen Fällen umgeht.

Ich treffe mich gerne mit Dir auf einen Kaffee, allerdings sind meine beiden nächsten Wochen sehr, sehr voll mit Arbeit.

Ich würde mich dann so in zwei Wochen mal bei Dir melden. Wäre das in Ordnung für Dich? Lieben Gruß inzwischen,

A.





I Got the Power: Macht

Die Kritik am Theaterbetrieb richtet sich immer wieder gegen die inhärenten Hierarchien und ungleichen Machtverhältnisse, die Diskriminierung und Machtmissbrauch begünstigen. Leitungsstrukturen und -personen prägen die Theaterlandschaft. Das im letzten Jahr von FAIRSTAGE veröffentlichte Empfehlungspapier *Prozesse der Leitungsfindung an Berliner Bühnen* widmet sich der Möglichkeit zu positiver Veränderung durch partizipative, transparente und diskriminierungssensible Verfahren. Denn: Theaterleitende haben Einfluss auf Arbeitsbedingungen, Betriebsklima und Struktur einer Institution. Sie besitzen, wenn auch nicht alleine, die Macht diese zu transformieren. Für diese Publikation hat FAIRSTAGE Leitungspersonen und -teams eingeladen, ihr Verständnis von Macht und Verantwortung zu teilen.

Mit dem Öffentlich-Werden von Machtmissbrauch und Diskriminierung und den Forderungen nach Transformationsprozessen hielt auch der Begriff der Machtkritik endgültig Einzug in die Theaterbranche. Gesellschaftliche Ungleichheit äußert sich in Diskriminierungsformen, wie Rassismus, Klassismus, Sexismus und Ableismus – das Theater ist davon nicht ausgenommen. So oft behauptet und nicht eingehalten, soll Machtkritik genau unter die Lupe genommen werden: Das folgende Kapitel reißt an, wie ein kritischer Umgang mit Macht in der Praxis aussehen könnte und was es im Umgang mit Machtmissbrauch braucht. Auch die Barrikaden, die Transformationsprozessen immer wieder im Weg stehen, kommen nicht zu kurz!

Intendant*innen über ihr Verständnis von Macht:

Martina Grohmann und Tobias Herzberg, Eva Lange und Carola Unser-Leichtweiß, Hans-Georg Wegner, Kathrin Mädler

Am Schauspielhaus leiten wir künstlerisch in einer Gruppe von vier Personen, die bezüglich Herkunft und Positionierung heterogen und strukturell diskriminierungserfahren sind. Die Macht kursiert unter uns, sie bleibt nie ungeteilt, und wir reflektieren sie mit jeder Entscheidung, die wir gemeinsam aushandeln und treffen.

Wir arbeiten an einem positiven Machtbegriff, der Macht als Verantwortung und Sorgetragen begreift. Entscheidungsprozesse versuchen wir, möglichst transparent zu halten und laden alle Kolleg*innen dazu ein, Beratungs-, Feedback- sowie Mitgestaltungsstrukturen zu entwickeln. Multiperspektiven und partikulares Erzählen liegen unserer künstlerischen Programmatik zugrunde. Die Themen Umverteilung, Barriereabbau, Öffnung und lernende Organisation beschäftigen uns. Wir starteten 2023 im Team der rund vierzig festen Mitarbeitenden mit einem Workshop zu diversitätssensiblen Arbeiten. Seitdem hat sich eine Diversity-AG gegründet und wir entwickeln einen Code of Care. Dabei unterstützen uns Kolleg*innen von D-Arts als Critical Friends. Das Schauspielhaus war 2023 Gründungsmitglied dieses Wiener Projektbüros, das sich für Diversität im Kulturbereich einsetzt. In Stellenausschreibungen ermutigen wir gezielt Personen mit strukturellen Diskriminierungserfahrungen, sich zu bewerben. Machtsensible Strukturen am Theater zu implementieren, bedeutet für uns langfristiges Commitment, Kritikbereitschaft und Lernfähigkeit.

von Martina Grohmann und Tobias Herzberg
für die Künstlerische Leitungsgruppe des Schauspielhaus Wien

Der Begriff der Macht ist für sich schon immer ein höchst ambivalenter Begriff. Er verbindet sich mit negativen Gefühlen, hier und da aber auch mit positiven Vermutungen und Möglichkeiten. Als *potentia*, Potenzial, verstanden, kann Macht dafür sorgen, dass die Fähigkeiten von Menschen Raum bekommen. Als positive Entfaltung für andere und mit anderen kann *potentia* Weiterentwicklung und Entfaltung bedeuten. Empowerment.

Der Anspruch, den wir an Macht, beziehungsweise genauer an Menschen, die Positionen bekleiden, die als machtvoll empfunden werden, ist, dass diese konstruktive Ermöglicher*innen sind, sodass Macht zur Veränderung und für Veränderung genutzt werden kann. Unser Anspruch an Macht besteht darin, dass sie immer auch Ohnmacht inkludiert, dass sie Chancen um der Menschen willen nutzt und sich für ein besseres Miteinander einsetzt. EMPOWERMENT!

Wir versuchen aus einem großen machtkritischen Bewusstsein heraus zu agieren. Wir wissen um die mit Macht assoziierten Zuschreibungen und versuchen dementsprechend anders zu leiten. Unser Begriff von Macht ließe sich vielleicht besser mit Hierarchie ob Kompetenz umschreiben. Uns sind die Expertisen von Mitarbeiter*innen sehr wichtig und wer Expert*in ist und Kompetenzen in einem Bereich hat, kann auch mit und in Verantwortung handeln. Diese Verantwortungsübernahme trägt dann auch zu veränderten Machtgefügen bei als Hierarchie ob eines mehr oder weniger (machtvollen) Postens.

Wir, als erste weiblich gelesene Doppelspitze an einem Zuwendungshaus in Deutschland, verteilen durch unser „Marburger Modell“ Macht ja schon per se. Macht sollte geteilt werden und diese diskursive und demokratische Leitungsform versuchen wir zu leben. Das hört aber auch nicht bei der Doppelspitze auf, sondern setzt sich in den Abteilungen fort. Dies bedeutet, auch eine fortwährende Suche, ein mögliches Scheitern und die Erkenntnis: Eigentlich wäre es gut, den Begriff der Macht durch Verantwortung zu ersetzen.

Jedes Teammodell, zumal weiblich gelesen, hinterfragt das jahrhundertlang tradierte, überwiegend patriarchale und hierarchische Theatersystem und damit auch die Institution.

Sich wandelnde und lebendige Institutionen sollten immer offen für Kritik und Veränderungsprozesse sein. Insofern ist Institutionskritik möglich und von uns durchaus gewollt. Wir glauben, dass ein permanentes Sich-angreifbar-Machen durch transparente und diskursiv angelegte Entscheidungsprozesse, die Suche nach einer konstruktiven Fehlerkultur einer Institution wie der des Theaters die Möglichkeit der Entwicklung schenkt.

Das betrifft sowohl das Hessische Landestheater Marburg intern als auch extern in der programmatischen, organisatorischen und strukturellen Gestaltung als auch andere Kulturorte.

Institutionskritik ist insbesondere angebracht in den Besetzungsverfahren und der Zugänglichkeit von Theater. Themen wie Kommunikation, rassismussensibles Sprechen und Arbeiten, sexismusfreihere Räume müssen auch weiterhin erkämpft und unterstützt werden. Und da, wo die Institution sich nicht bildet und weiterentwickelt, muss auch Kritik geäußert werden.

Seit wir Intendant*innen sind, ist uns sicherlich noch deutlicher geworden, dass Macht im Theater immer auf Zeit vergeben wird und insofern Zeitlichkeit unterliegt. Das relativiert die Macht immer wieder auf das Neue. Auch durften wir in verschiedenen Kontexten erfahren, wie nah sich Macht und Ohnmacht sind. Und dass Selbstreflexion der mit zeitlich begrenzter Macht ausgestatteten Handelnden über ihr Macht- und Führungsverhalten unabdingbar ist. Und wie viel strukturelle Gewalt erlitten wird, ist uns immer deutlicher geworden. Es braucht immer noch viel Macht, Geld, und Ressourcen und weiterhin mehr weiblich gelesene Menschen mit Macht.

Unabdingbar dabei ist die ständige Reflexion, die Demut angesichts der uns übertragenen Verantwortung, sowie das Bewusstsein, dass Scheitern und mit der Erkenntnis aus dem Scheitern weitermachen, diesem Weg inbegriffen ist.

von Eva Lange und Carola Unser-Leichtweiß

Intendant*innen des Hessischen Landestheaters Marburg

Tugend oder Revolution?

Dem Theaterbetrieb insgesamt wirft man feudalistische Strukturen vor. Starintendant Jürgen Flimm konnte 2011 im Interview mit dem Tagesspiegel noch sagen, man habe als Intendant*in „fast absolutistische Macht“. In der Konsequenz dreht sich die Diskussion immer noch darum, wie man „ein*e gute*r König*in“ sein kann.

Im Barock wurde das Konzept des*der ‚tugendhaften Herrscher*in‘ entwickelt. Man hat das damals gemacht, weil man sich eine Welt ohne absolutistische*n Souverän*in nicht vorstellen konnte. Und wenn es sie nun schon einmal gab, dann sollten sie wenigstens durch Moral eingehegt werden. *La clemenza di Tito* (Die Milde des Titus) – solche Opern wurden den Herrschenden wie eine Art Lehrstück vorgespielt, in dem sie ein tugendhaftes Rollenmodell kennenlernen sollten. Ob es geholfen hat, ist zu bezweifeln. Und man hat das damals gemacht, um die Verhältnisse zu legitimieren: Man muss das absolutistische Herrschaftsmodell nicht aufgeben, wenn sich der*die Chef*in nur ordentlich verhält. Letztlich kam dann die Revolution und heute haben wir Parlamente. Geht doch. Können wir diese barocke Diskussion in Bezug auf unsere Theaterbetriebe hinter uns lassen? Trauen wir uns eine Revolution zu?

In der Praxis hat sich schon viel getan. Neben zahlreichen Gesetzen, Regeln und Vereinbarungen, beispielsweise die Mitbestimmungsrechte der Betriebsräte, Beschwerdestellen, Verhaltenskodexe, aber auch durch die Sensibilisierung für die Entstehungsprozesse von Kunst auf Seiten der Belegschaft ist ‚willkürliches Herrschen‘ kaum noch möglich, beziehungsweise führt es nicht weit. Es ist nicht mehr egal, unter welchen Umständen ein Theaterabend entsteht, Hauptsache er wird genial. Wer also glaubt, Macht zu haben sei eine höhere Form der Selbstverwirklichung und Freiheit, irrt sich. Ich erlebe eher das Gegenteil. Diese absolute Macht gibt es nicht mehr. Macht zu haben bedeutet vor allem, in einem sehr komplexen Geflecht von Regeln, Gesetzen, Befähigungen und Verantwortlichkeiten das Beste für das Theater und vor allem sein Publikum zu erreichen. Was ist ‚das Beste‘ für das Theater? Ist das immer auch das Beste für das Publikum? Und vor allem: Wer definiert das alles? Hier liegt der Gestaltungsspielraum einer Intendanz, aber die Antworten entstehen im Austausch mit den jeweiligen Mitarbeiter*innen.

Daher finde ich den Begriff „absolutistische Macht“ in meinem Beruf gar nicht zutreffend. Es geht heute viel mehr um Verantwortung als um Macht. Eine Balance aus Zuhören, gemeinsam entscheiden und Mitnahme stellt für mich das Ideal von Leitung dar.

Eine Erfahrung ist für mich, der ich noch relativ neu auf dem Intendantenposten bin, überraschend: Ich bin in keinem meiner Theaterberufe bisher so sehr mit meinen Unzulänglichkeiten konfrontiert worden. Zu leiten bedeutet auch, und sicher zu Recht, permanent hinterfragt zu werden. Man muss sich immer wieder beweisen und kann sich nicht auf seine Funktion zurückziehen. Dabei haben die Mitarbeiter*innen jeweils sehr unterschiedliche Erwartungen an die Leitung. Muss beziehungsweise möchte ich die erfüllen? Wo drohe ich dabei meine Überzeugungen zu verraten, wie kann ich Erwartungen verändern? Viel Verantwortung zu tragen, führt einen sehr zu sich selbst. Das ist nicht immer angenehm, und vielleicht ein Grund, warum in Machtpositionen immer wieder ein trügerischer Halt in Rollenbildern gesucht wird, die diese Erschütterung des Selbst vertuschen und Stärke vortäuschen.

Der Barock konnte sich eine Welt ohne Souverän*innen nicht vorstellen. Ich kann mir ein Theater ohne Intendant*innen sehr wohl vorstellen. Ich wünsche mir, dass der Wandel, der gerade begonnen hat, mehr Fahrt aufnimmt; dass mehr Politiker*innen den Mut haben, Leitungsstellen mit Teams zu besetzen. Ich habe selbst schon in Teams geleitet. Insgesamt glaube ich, dass der Trend im Moment eher zu einer stärkeren Regulierung von Macht geht, nicht zu mehr Team-Gedanken. Macht wird begrenzt, aber nicht auf mehrere Schultern verteilt, wie das im politischen Sektor der Demokratie der Fall ist. Ohne Beteiligung des Betriebsrates beispielsweise kann ich in wichtigen Punkten kaum noch etwas selbst entscheiden, die Mitspracherechte sind enorm angewachsen. Das ist ja auch ein Weg, und auch gut, allerdings viel schwieriger, weil die letztliche Verantwortung trotzdem bei der Geschäftsführung liegt. Die Intendanz darf weniger allein entscheiden, trägt aber die alleinige Verantwortung. Wie könnte eine Demokratisierung von Entscheidungen innerhalb des Betriebes aussehen? Da haben die freien Produktionshäuser einen Erfahrungsvorsprung. Oft sind die Strukturen unseres Theaterbetriebes konservativer als unser Publikum. Und ich wünsche mir auch, dass Mitarbeiter*innen nicht immer wieder konventionelle Herrschaftsstrukturen erwarten, sondern sich mehr Eigenverantwortung zutrauen.

Denn wie wir im Theater wissen: „Den König (oder die Königin) spielen die anderen.“ Wollen wir den König beziehungsweise die Königin abschaffen, sollten wir den gesamten Produktionsprozess im Theater neu strukturieren. König*innen zu köpfen reicht nicht aus. Eine Revolution beträfe die gesamte Struktur. Aber bis die Revolution kommt, ist es sinnvoll, die barocke Diskussion über die ‚guten Herrscher*innen‘ weiter zu führen.

von Hans-Georg Wegner

Generalintendant und Geschäftsführer des Mecklenburgischen Staatstheaters, Schwerin

Macht bedeutet in der Leitung eines Theaters ein großes Privileg und eine große Verantwortung: Einen Raum zu schaffen, in dem Künstler*innen sich in großer Freiheit bewegen und artikulieren können.

Den Rahmen dieses Raums möglichst weit zu dehnen und die Grenzen gut und klar zu kommunizieren. Damit darin eine leidenschaftliche, phantasievolle, lustvolle Bewegung möglich ist. Macht in der Leitung eines Theaters bedeutet, Vertrauen in die künstlerische Kraft der Akteur*innen zu haben und ihnen zu vermitteln. Die Lebendigkeit und den Gestaltungswillen aller einzubeziehen. Die Zartheit der künstlerischen Arbeit abzuschirmen. Theater muss ein offener Ort sein, der es möglich macht, zu gestalten und zu träumen und angstfrei zu scheitern. Diesen Prozess zu beschützen – dazu dient Macht im Theater.

Nach Außen muss diese Macht sich in die Autorität übersetzen, für das Theater einzustehen, ihm eine Stimme im kulturpolitischen Raum zu verleihen und seine Bedeutsamkeit im demokratischen Miteinander zu leben.

von Kathrin Mädler

Intendantin Theater Oberhausen

Der Berliner Landesverband des Deutschen Bühnenvereins als Interessenverband für Organisationsentwicklungsprozesse der Berliner Bühnen

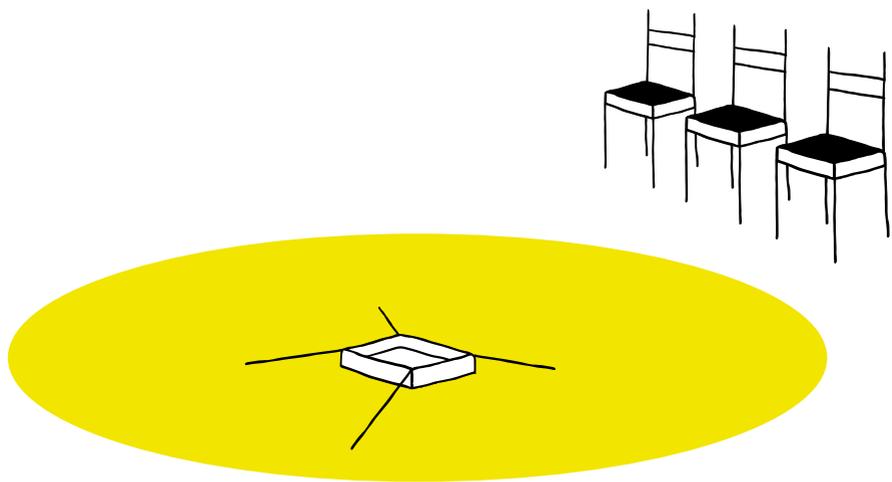
von Dr. Christina Schulz, Vorstand, Berliner Landesverband des Deutschen Bühnenvereins

Der Deutsche Bühnenverein ist der Interessen- und Arbeitgeberverband der Theater und Orchester. Im Zentrum seiner Arbeit stehen für die Theater und Orchester relevante künstlerische, organisatorische und kulturpolitische Fragestellungen. Dazu gehören Themen wie die Bedeutung der Theater und Orchester für die jeweiligen Städte, die Entwicklung des Publikums sowie die Gestaltung juristischer Rahmenbedingungen bis hin zur sozialen Lage der Künstler*innen sowie das Verhältnis zwischen Rechtsträgern und Theaterleitungen. Der Landesverband Berlin des Deutschen Bühnenvereins zählt zurzeit 27 Mitglieder, darunter Häuser unterschiedlichster Größe, Rechtsform und Organisationsstruktur. Private Theater, freie Theater, landeseigene Bühnen oder die Stiftung Oper zählen dazu. Darunter befinden sich unter anderem Sprechtheater, Opernhäuser, Orchester genauso wie Kinder- und Jugendtheater oder Ballett, Häuser mit eigenen Ensembles oder Institutionen, die überwiegend mit künstlerischen Gästen arbeiten. Der Landesverband leistet wichtige Vernetzungsarbeit mit den Häusern und der Berliner Kulturpolitik. Er setzt sich für die Belange der Berliner Bühnen ein und vernetzt sich mit anderen kulturpolitischen Gremien.

Insbesondere in den letzten Jahren widmet sich der Landesverband Berlin aus Arbeitgeber*innenperspektive vermehrt den Organisationsstrukturen der Häuser, einer zeitgemäßen und diskriminierungssensiblen Führungskultur und Personalentwicklung sowie der Verbesserung der Arbeitsbedingungen. All das sind Themen, die unter der Überschrift Organisationsentwicklung stehen. Mit welchen Schwerpunkten und konkreten Herausforderungen die im Landesverband vertretenen Institutionen Prozesse der Organisationsentwicklung angehen, ist sehr unterschiedlich und oft auch von ihrem jeweiligen Profil abhängig.

Während für einige Generationswechsel, Nachhaltigkeit oder Fachkräftemangel zentrale Themen sind, beschäftigen sich andere Häuser mit für diese Broschüre relevanten diversitätsorientierten Veränderungsprozessen. So gibt es zum Beispiel Häuser wie die Komische Oper oder das Theater an der Parkaue, die im Rahmen der Diversitätsoffensive des Berliner Senats gefördert werden oder zum Beispiel die Schaubühne, die externe Expert*innen für Diversitätsprozesse ins Haus geholt hat, während wieder andere Stellen für Referent*innen für Diversitätsentwicklung eingerichtet haben. Die Mehrzahl der Häuser verfügt über Beschwerdestrukturen für Mitarbeiter*innen, um Diskriminierung und machtmisbräuchliches Verhalten anzuzeigen und damit besprechbar zu machen. Einige Häuser orientieren sich am wertebasierten Verhaltenskodex des Deutschen Bühnenvereins und wieder andere erarbeiten Code of Conducts oder Antidiskriminierungsklauseln, wertebasierte Leitbilder oder Führungskräfteleitlinien.

Bei den aktuellen Bemühungen der Häuser, Veränderungsprozesse zu gestalten, bietet der Landesverband Berlin des Bühnenvereins für seine Mitglieder nun auch vermehrt Unterstützung in verschiedenen Aspekten von Organisationsentwicklung an, zum Beispiel in Form von Workshops, Austauschtreffen und Fortbildungsseminaren. Egal ob Häuser sich schon seit längerem in diversitätsorientierten Organisationsentwicklungsprozessen befinden oder sich neu damit beschäftigen, ist allen bewusst, dass die Kunst auf der Bühne nicht zu trennen ist von den Bedingungen und Arbeitsweisen, unter denen sie entsteht. Sicher gibt es noch viel zu tun, aber der Anfang ist gemacht. Zeit, Geduld, Vertrauen und Fehlerfreundlichkeit sowie eine ausreichende finanzielle Unterstützung von Seiten des Berliner Senats sind für die Gestaltung von Veränderungsprozessen für die Häuser unabdingbar. Auf Grund der im Raum stehenden massiven Kürzungen des Berliner Senats werden vermutlich auch begonnene Prozesse leiden. Dabei sind sie für die Zukunftsfähigkeit der Berliner Bühnen mit ihrem Programm für eine diverse Stadtgesellschaft und ein internationales Publikum essenziell. Die Arbeitsbedingungen für angestellte und freie Künstler*innen sowie alle Mitarbeitenden in unseren Häusern spielen darin eine zentrale Rolle. Nicht zuletzt deshalb, engagieren sich einzelne Mitglieder des Landesverbandes Berlin und der Bühnenverein selbst im Projekt FAIRSTAGE.



„Wenn die Wahrheit zu schwach ist, muss sie zum Angriff übergehen.“
Bertolt Brecht

Macht ‚Theater‘!

von Vedi Emde, Mediatorin, Awarenesstrainerin, Organisationsentwicklerin, Regisseurin

Angetrieben durch soziale Bewegungen wie #BlackLivesMatter und #MeToo hat auch die Diskussion über Machtasymmetrien im Theater in den letzten Jahren erheblich an Relevanz gewonnen, häufig verbunden mit Forderungen nach mehr Diversität, Repräsentation und einer Demokratisierung der Leitungsstrukturen.¹ In der Folge wurden vielerorts Diversitätsbeauftragte eingestellt, Sensibilisierungstrainings durchgeführt, Förderprogramme für marginalisierte Künstler*innen ins Leben gerufen sowie die traditionelle Alleinherrschaft der Intendant*innen vereinzelt durch Leitungsteams ersetzt.² Doch trotz all dieser Maßnahmen bleiben die Klagen über die katastrophalen Zustände in den Theatern auch 2024 unvermindert bestehen. Woran könnte das liegen?

Auffällig ist: Begriffe wie Klasse, Herrschaft, Unterdrückung oder Ausbeutung fließen kaum in diese Debatten ein – Begriffe, die essenziell wären, um Diskriminierung und Machtmissbrauch strukturell zu analysieren. Wer die Machtstrukturen im Theater wirklich herausfordern will, muss diese im Kontext der herrschenden Verhältnisse in der kapitalistischen Gesellschaft betrachten.

Denn ohne Klassenstandpunkt verkennt die Machtkritik die tieferliegenden Ursachen von Ungleichheit. Eine oberflächliche Machtkritik reduziert die Gesellschaft auf eine Leiter, auf der Menschen je nach Privilegien oder Benachteiligungen unterschiedliche Positionen einnehmen. Anstatt aber die Wurzeln dieser Ungleichheit in den Strukturen des Kapitalismus, also der Leiter selbst, zu verorten, konzentrieren sich Maßnahmen darauf, die Leiter durch vermeintliche Chancengleichheit und ‚faire‘ Aufstiegsmöglichkeiten zu ‚demokratisieren‘. Doch diese Idee der Leistungsgesellschaft ist eine Illusion – eine Mär, die suggeriert, dass sich jede*r durch Leistung und unabhängig von Identität und sozialer Startposition theoretisch flexibel auf der Leiter bewegen und nach oben arbeiten könne.

Doch im Kapitalismus profitiert nicht, wer leistet, sondern wer die Mittel besitzt, um andere auszubeuten. Eine machtkritische Perspektive sollte daher nicht einzig darauf abzielen, die Leiter zu reformieren, sondern Macht und Ressourcen konsequent umzuverteilen: Die Leiter muss weg. Aber wie?

Theater als Spiegel kapitalistischer Herrschaft

Die Machtstrukturen im heutigen bürgerlichen Theater sind Produkt historisch gewachsener Hierarchien, die eng mit dem Aufstieg des Kapitalismus verknüpft sind. Diese sind vor allem durch die ökonomische Abhängigkeit von staatlicher Finanzierung, der daraus folgenden staatlichen Kontrolle und der unangefochtenen Machtposition von Intendant*innen gefestigt worden. In einem System, das auf der Akkumulation von Kapital, Konkurrenz und der Ausbeutung der Arbeiter*innenklasse basiert, spiegelt das Theater als Betrieb diese hegemonialen Verhältnisse selbst wider:

In den meisten Häusern konzentriert sich die Macht in den Händen weniger, während die Mehrheit der Beschäftigten – von Schauspieler*innen über Techniker*innen bis hin zu Reinigungskräften – kaum Mitbestimmung genießt. Unsichere Beschäftigungsverhältnisse, prekäre Arbeitsbedingungen und niedrige Löhne sind für viele die Realität, während eine kleine Elite überproportional von den vorhandenen Ressourcen profitiert.³

Dieses steile Machtgefälle innerhalb der Theaterbetriebe schafft ein geradezu ideales Umfeld für Machtmissbrauch. Jahr für Jahr werden weitere drastische Fälle in der Öffentlichkeit bekannt.⁴ Für die betroffenen Künstler*innen und Angestellten besteht kaum Schutz. So ist es nicht verwunderlich, dass eine anonyme Umfrage unter deutschen Theaterschaffenden ergab, dass neunzig Prozent der Befragten Missbrauch am Arbeitsplatz erfahren haben. Diese reichen von psychischem Druck, Erpressung und Drohungen bis hin zu sexuellen Übergriffen.⁵

Die Beschäftigten in den Theatern wissen selbst sehr genau, wo das Problem liegt. Thomas Schmidt fasst in seinem Artikel „Ungelernte Alleinherrscher“ einige Ergebnisse seiner Studie zusammen. Er schreibt: „Eine Mehrheit der Teilnehmenden konstatiert, dass das hierarchische System Abhängigkeiten befördert (85,6 Prozent).“

Über die Hälfte merkt an, dass Strukturen und die Kultur am Theater Ungerechtigkeit und Machtmissbrauch vorantreiben (59,8 Prozent), dass die Macht der Intendant*innen zu groß und zu unkontrolliert ist (59,6 Prozent) und dass die kritischen Köpfe aus den Theatern verbannt werden (50,8 Prozent).“⁶

Symbolpolitik als Feigenblatt?

Nicht nur Machtmissbrauch, auch Diskriminierungen manifestieren sich im Theater auf komplexe gewaltvolle Weise – auf, hinter und auch vor der Bühne, im überwiegend bürgerlichen weißen Publikum. Nicht nur Darsteller*innen, sondern auch Autor*innen, Dramaturg*innen und Regisseur*innen marginalisierter und strukturell benachteiligter Gruppen bleiben weiterhin die Ausnahme. Themen, Formen und Stoffe spiegeln allzu oft hegemoniale Perspektiven wider, die die Rechtfertigungsideologien weißer Vorherrschaft, des Patriarchats und kapitalistischer Ausbeutung reproduzieren.⁷

Während viele Diversifizierungsprogramme bemüht sind, diesen Missständen entgegenzuwirken und durch personelle Veränderungen im Ensemble und der Führung oder durch Vielfalt des Repertoires Abhilfe zu schaffen, bleiben die prekären Arbeitsrealitäten in der Regel unsichtbar bestehen. Ein großer Teil der Beschäftigten, insbesondere der nicht-künstlerischen Bereiche, wird gar nicht erst in den Blick genommen. Dabei sind Beschäftigte im Niedriglohnsektor wie zum Beispiel Reinigungspersonal, und hier insbesondere migrantische Frauen*,⁸ besonders von Diskriminierung und Armut betroffen – ein Umstand, der sich nicht durch die Diversifizierung des Ensembles, Repertoires oder Führungspersonals an sich lösen lässt.

Doch genau dieser Zusammenhang zwischen der strukturellen Benachteiligung von zum Beispiel migrantischen Frauen*,⁹ fehlender Diversität auf und über der Bühne, den politischen und ökonomischen Herrschaftsverhältnissen, sowie den sexistischen, sozialchauvinistischen und rassistischen Narrativen, die diese legitimieren und stützen, bleibt in der Analyse und der Debatte um Diskriminierung im Theater meist unangetastet. Aber Diskriminierung ist sicher kein Unfall, reine individuelle Einstellungssache oder zufällige Begleiterscheinung des Kapitalismus, sondern integraler Bestandteil seiner Funktionsweise. Indem einige wenige davon profitieren, dass die Mehrheit (über-)ausbeutet und unterdrückt wird, wähnt sich diese Mehrheit

zudem in einer gegenseitigen Konkurrenz, wo sie doch eigentlich gemeinsam handeln sollte. Um diese Verhältnisse zu ändern, bedarf es weit mehr als kosmetischer Korrekturen am Status quo – es braucht konsequente Solidarität, Allianzen und ja, es bräuchte den Bruch.

Emanzipatorische Machtkritik in diesem Sinne erkennt Unterschiede und die spezifischen Unterdrückungserfahrungen und -qualitäten wertschätzend an, statt Gräben zu vertiefen, im gemeinsamen Interesse, die Ursachen hierfür kollektiv zu bekämpfen.

Von „Zauberkästen“¹⁰, die „Theater“ machen

Beim Nachdenken über die komplexen Machtverhältnisse im Theater sollten die Erfahrungen der freien Szene nicht unberücksichtigt bleiben. Die besonders prekäre Situation freischaffender Künstler*innen ist hinreichend bekannt. Obwohl viele dieser Gruppen kollektive und faire Entscheidungsprozesse praktizieren und diskriminierungssensibel arbeiten, sind sie häufig in extrem prekären Arbeitsverhältnissen gefangen. Es herrscht eine Kultur der sogenannten (gegenseitigen) freiwillig-unfreiwilligen Selbstausbeutung, die man sich überhaupt erst leisten können muss.¹¹

Dies zeigt die Grenzen eines Ansatzes, der vor allem darauf abzielt, die Machtstrukturen im Theater zu reformieren, neue demokratisierte Leitungsmodelle einzurichten und hierfür Entscheidungsträger in Machtpositionen anzurufen, statt Veränderung von unten zu erkämpfen. Solange eine Politik betrieben wird, die die chronische Unterfinanzierung der Kultur fortsetzt und gleichzeitig steigende Lebenshaltungskosten sowie Sozialabbau fördert, wird sich weder an der Prekarität der Beschäftigten noch an Diskriminierung und Missbrauch grundsätzlich etwas ändern können.

In einer Gesellschaft, in der die Herrschenden Milliarden für Krieg und Aufrüstung bereitstellen, Schutzsuchende in Europa illegalisieren, unterdrücken und ausbeuten und die rassistischen Forderungen der AfD bereits in Teilen umsetzen, sind ihnen auch gut finanzierte Theater ein Dorn im Auge – vor allem dann, wenn sie mehr sein wollen als bloße Schmuckkästen der Mächtigen. Denn entfalten sie ihr Potenzial, ein kollektiver „Spielraum“ zu sein, der die Gesellschaft nicht nur spiegelt, sondern dazu bewegt, genau diese Verhältnisse zu verändern, werden sie für eben jene zur Herausforderung.¹²

Wir Theatermacher*innen sollten uns daher nicht nur entscheiden, ob wir die herrschenden Ideologien auf der Bühne reproduzieren wollen, die Diskriminierung und Ungleichheit rechtfertigen – die dann, wenn der Vorhang fällt, durch Diversity-Programme wieder abgemildert werden sollen. Wir müssen uns auch die Frage stellen, ob Kämpfe gegen Machtmissbrauch und für echten Wandel im Theater durch Top-down-Ansätze, isoliert von gesamtgesellschaftlichen Bewegungen und Kämpfen überhaupt beziehungsweise nachhaltig erfolgreich sein können. Denn die tatsächliche Macht im Theater, wie in der Gesellschaft, liegt nicht bei Intendant*innen oder politischen Entscheidungsträger*innen. Der wahre Hebel für eine Erneuerung des Theaters findet sich bei den Beschäftigten selbst und zwar bei allen Lohn- und honorarabhängig Beschäftigten (sowie Unbeschäftigten) innerhalb und außerhalb des Theaterbetriebs.

Kollektive Kämpfe können auch im Kulturbereich durchaus erfolgreich sein. Nach Bollywood¹³, erlebte Hollywood 2023 ein historisches Aufbegehren – erst der Streik der Drehbuchautor*innen, gefolgt von 160.000 Schauspieler*innen, Synchron-Sprecher*innen, Stunt-Personal, die sich eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen erstreiten konnten.¹⁴ In Deutschland werden mit der Kündigung des Normalvertrags (NV) Bühne zum Jahresende unter anderem durch die Künstler*innen-Gewerkschaft BFFS (Bundesverband Schauspiel) die Voraussetzungen geschaffen, um ab dem neuen Jahr Arbeitskampfmaßnahmen zu ergreifen.¹⁵

Das kann bedeuten, eben nicht mit, sondern gegen den herrschenden Machtapparat zu agieren, egal wie selbstkritisch oder reflektiert sein Umgang mit dieser Macht ist. Um das Theater nicht nur als gerechteren Arbeitgeber, sondern auch als Ort für gesellschaftlichen Wandel, politische Bewusstseinsbildung und kollektive Selbstermächtigung neu zu gestalten, braucht es eine Perspektive, die Macht- und Herrschaftskritik verbindet, die diskriminierungssensibel, klassenkämpferisch und solidarisch ist.

In diesem Sinne: Organisieren wir uns und machen ‚Theater‘ – für ein Theater, das gesellschaftlich relevant ist, Hoffnung macht und bewegt!

-
- 1 Siehe u. a. Schmidt, Thomas. 2019. *Macht und Struktur im Theater: Asymmetrien der Macht*, Springer VS: Wiesbaden; European Theatre Convention (Hrsg.). 2021. *Gender Equality & Diversity in European Theatres. A Study*, Brüssel/Berlin; Schneider, Wolfgang / Fonds Darstellende Künste e. V. (Hrsg.). 2022. *Transformationen der Theaterlandschaft*, transcript: Bielefeld.
- 2 Kulturstiftung des Bundes. 2022. *Diversitätskompass. Wie können Kulturinstitutionen diverser werden? Erfahrungen aus dem 360°-Programm*, Halle an der Saale. https://www.kulturstiftung-des-bundes.de/fileadmin/user_upload/content_stage/360/360___Diversitaetskompass.pdf (aufgerufen am 3. November 2024); siehe auch den Workshop *Alles nur Theater? Maßnahmen gegen Diskriminierung und Machtmissbrauch*. Diversity ArtsCulture <https://diversity-arts-culture.berlin/angebote-und-veranstaltungen/workshop/alles-nur-theater-massnahmen-gegen-diskriminierung-und-machtmissbrauch> (aufgerufen am 3. November 2024); LAFT Berlin e. V. (Hrsg.). 2023. *Repräsentation, Leerstellen, Ausschlüsse: Überdiversitätssensibles Arbeiten an Theatern*. https://fairstage.berlin/wp-content/uploads/2024/02/FAIRSTAGE-Publikation_Repraesentation-Leerstellen-Ausschluesse.pdf (aufgerufen am 5. November 2024); siehe auch Schmidt, Thomas. 2022. „Ungelernte Alleinherrscher“. *VAN Magazin* (19. Februar), <https://van-magazin.de/mag/studie-bestandsaufnahme-theatern-arbeitsbedingungen-machtstrukturen/> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 3 „Arbeitsbedingungen am Theater: 50 Prozent mehr Arbeit zu 50 Prozent weniger Honorar“, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (03.04.2024). <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/wie-prekaer-die-arbeitsbedingungen-am-theater-in-deutschland-sind-19625919.html> (aufgerufen am 3. November 2024); Norz, Maximilian. 2016. *Faire Arbeitsbedingungen in den darstellenden Künsten und der Musik*. Study 319. https://www.boeckler.de/pdf/p_study_hbs_319.pdf (aufgerufen am 3. November 2024).
- 4 Gantner, Kira / Zengerling, Zita. 2024. *Machtmissbrauch im Theater und der Filmbranche*. NDR (Dokumentation 60 Minuten). <https://www.ardkultur.de/buehne/theater/doku-gegen-das-schweigen-machtmissbrauch-in-theater-und-film-ndr-100> (aufgerufen am 3. November 2024); „Debatte um Karlsruher Theater: Schluss mit der patriarchalen Hybris“. 2020. *Frankfurter Allgemeine Zeitung* (18. Juli). <https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/debatte-um-karlsruher-theater-patriarchale-hybris-16865351.html> (aufgerufen am 3. November 2024); „Machtmissbrauch an Bühnen: Eine Kultur der Angst“. 2023. *ARD Tagesschau* (29. Juni). <https://www.tagesschau.de/investigativ/buehnen-struktureller-machtmissbrauch-100.html> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 5 „Sind deutsche Theater sichere Arbeitsorte?“. 2023. *Deutsche Welle* (12. Juli). <https://www.dw.com/de/machtmissbrauch-sind-deutsche-theater-sichere-arbeitsorte/a-66188738> (aufgerufen am 3. November 2024); „Recherche: Machtmissbrauch an deutschen Bühnen“. 2023. *Inforadio* (29. Juni). <https://www.inforadio.de/rubriken/kultur/beitraege/2023/06/recherche--machtmissbrauch-an-deutschen-buehnen.html> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 6 Schmidt, „Ungelernte Alleinherrscher“.

- 7 „Repräsentation auf deutschen Bühnen: Die Theater, die wir jetzt haben, sind eine Lüge“, *Deutschlandfunk Kultur* (27.02.2019) <https://www.deutschlandfunkkultur.de/repraesentation-auf-deutschen-buehnen-die-theater-die-wir-100.html> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 8 „Ein Drittel der Menschen mit ausländischer Staatsangehörigkeit arbeitet in Deutschland zum Niedriglohn“. 2023. Deutscher Gewerkschaftsbund (28. Juli). <https://www.dgb.de/aktuelles/news/ein-drittel-der-menschen-mit-auslaendischer-staatsangehoerigkeit-arbeitet-in-deutschland-zum-niedriglohn/#:~:text=Die%20Niedriglohnschwelle%20lag%202022%20bei,fast%20ein%20Drittel%20der%20Niedriglohnbesch%C3%A4ftigten> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 9 Ebd.
- 10 Lisa Jopt: „Wenn öffentlich geförderte Theater in diesem Land gewünscht sind, wenn Städte und Länder unsere Zauberkästen wie selbstverständlich annehmen, sie sich nicht wegdenken können, sich damit schmücken – dann tragen nämlich die TRÄGER eine große Verantwortung für uns. Es ist also nicht unser Problem, wenn uns erzählt wird, es sei kein Geld da. Wir müssen sagen: ‚Ihr wollt Theater – dann müsst ihr Geld besorgen, damit wir euch Theater produzieren können.‘“ – Website von Lisa Jopt. 2021. <https://lisajopt.de/> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 11 Der Monatsverdienst von Freiberufler*innen im Kulturbereich liegt laut der Studie „Frauen und Männer im Kulturmarkt: Bericht zur sozialen und wirtschaftlichen Lage“ von 2020 bei durchschnittlich 1.500 Euro brutto – „Ehre füllt den Kühlschrank nicht“. 2020. [nachtkritik.de](https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18373&catid=101&Itemid=84) (4. Juli). https://nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=18373&catid=101&Itemid=84 (aufgerufen am 3. November 2024).
- 12 „Antisemitismus-Resolution: Israelkritik und Judenhass werden eins“. 2024. *Neues Deutschland* (7. November). <https://www.nd-aktuell.de/artikel/1186589.bundestagsbeschluss-antisemitismus-resolution-israelkritik-und-judenhass-werden-eins.html> (aufgerufen 11. November 2024); „Schutz jüdischen Lebens. Ein Textvorschlag“. 2024. *Frankfurter Allgemeine* (23. Oktober). <https://www.faz.net/einspruch/nachrichten/vorschlag-zur-bundestagsresolution-gegen-antisemitismus-110063906.html> (aufgerufen am 11. November 2024).
- 13 „Alle Drehs sind gestoppt“. 2019. *Frankfurter Rundschau* (29. Januar) <https://www.fr.de/panorama/alle-drehs-sind-gestoppt-11575151.html> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 14 „Streik in Hollywood: Schauspieler und Studios einigen sich“. 2023. *ARD Tagesschau* (9. November). <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/unternehmen/hollywood-schauspieler-100.html> (aufgerufen am 3. November 2024).
- 15 „Update: Gewerkschaften GDBA und BFFS kündigen NV Bühne“. 2024. [nachtkritik.de](https://nachtkritik.de/meldungen/update-gewerkschaften-gdba-undbffs-kuendigen-nv-buehne) (1. Juli). <https://nachtkritik.de/meldungen/update-gewerkschaften-gdba-undbffs-kuendigen-nv-buehne> (aufgerufen am 3. November 2024); siehe auch die Wahlrede (2021) von Lisa Jopt auf der Website von Lisa Jopt: <https://lisajopt.de/> (aufgerufen am 3. November 2024).

Kultur. Macht. Missbrauch?

von der Themis Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt

Wie geht verantwortungsvoller Umgang mit Macht?

Wie vorgehen gegen Machtmissbrauch? Zentrale Fragen für die meisten Organisationen, die Arbeitsbedingungen verändern wollen – auch im Kultursektor. Ob Demokratisierung, Reformen von Arbeitszeitmodellen oder Diskriminierungsprävention – die Beschäftigung mit Macht(-missbrauch) ist in all diese Prozesse eingeschrieben.

Auch bei der Vertrauensstelle Themis setzen wir uns intensiv damit auseinander. Das geschieht einerseits in diskriminierungsbezogenen Beratungsprozessen, wenn sexualisierte Gewalt oder Diskriminierung aufgrund von Geschlecht im Rahmen von Hierarchiegefällen stattgefunden hat – was häufig der Fall ist. Hier spielt Macht eine begünstigende und ermöglichende Rolle für Übergriffe. Solche Vorfälle können konkret juristisch greifbar sein, wenn sie gegen das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) verstoßen oder sogar strafrechtlich relevant sind. In diesem Fall beraten wir Betroffene zu Beschwerdemöglichkeiten, begleiten sie auf Wunsch dabei oder unterstützen sie, ihre Rechte anderweitig in Anspruch zu nehmen.

Andererseits beginnen Anfragen an uns häufig mit den Worten: „An unserem Haus gibt es Machtmissbrauch, ich möchte etwas unternehmen.“ Wir bemerken, dass machtmisbräuchliches Verhalten häufig im scheinbar Kleinen, Beiläufigen beginnt. Oft geht es um das Zurückhalten von Informationen, abwertende Kommentare, Mikroaggressionen, subtile Anspielungen bis hin zu Anschreien, Demütigungen oder offen einschüchternden Drohungen. Um Überlastung, Unterdrücken, Übergehen von Bedürfnissen. All das sind machtmisbräuchliche Verhaltensweisen. Auffällig ist auch, dass diese juristisch schwer greifbaren Handlungen in vielen Fällen gehäuft auftreten – es handelt sich nur selten um die viel beschworenen Einzelfälle. Oft sind derlei Handlungen – zumindest zum Zeitpunkt des Aufsuchens unseres Beratungsangebots – im jeweiligen institutionellen System bereits alltäglich geworden. Häufig scheint den Beschuldigten dabei der Blick für vorliegende Machtgefälle und ein grundsätzliches Problembewusstsein zu fehlen.

Am Ergebnis ändert dies wenig, die Not Ratsuchender steht außer Frage. Immer mehr Stimmen regen sich immer lauter gegen solche Zustände.

Eine juristische Einordnung von machtmisbräuchlichem Verhalten gestaltet sich weitaus komplexer. Als Beratungsstelle stoßen wir oft an die Grenzen unseres Mandats und auch an die Grenzen rechtlicher Definitionen. Während Machtmissbrauch zum Beispiel als Diskriminierung auftreten kann, ist nicht jede Diskriminierung auch eine Folge von Machtmissbrauch. In Fällen, in denen Machtmissbrauch ohne diskriminierende oder strafbare Elemente ausgeübt wird, bleiben Ratsuchende häufig – zumindest in juristischer Hinsicht – erst einmal ohne konkrete Handlungsmöglichkeiten zurück. Als multidisziplinäre Beratungsstelle unterstützen wir Betroffene auf individueller Ebene durch psychologische Begleitung und Stärkung. Hier besteht die Möglichkeit, gemeinsam Strategien des Selbstschutzes und des Verbündens mit anderen Personen zu erarbeiten. Beratungssitzungen bieten zugleich Raum für die Validierung der eigenen Wahrnehmung. Oft finden wir uns als Berater*innen in der Situation wieder, zweifelnden Ratsuchenden zu spiegeln: Nicht sie sind ‚schwierig‘ oder ‚übersensibel‘, die beschriebenen Zustände sind das Problem.

Die Erfahrung, Machtmissbrauch ausgesetzt zu sein, bleibt dennoch – und setzt sich womöglich zunächst einmal weiter fort. Das kann die psychische Gesundheit und Arbeitszufriedenheit von Betroffenen und Zeug*innen sowie Projekte und ganze Institutionen massiv belasten, Atmosphären an Häusern vergiften, zu Krankschreibungen und Kündigungen führen. Zustände, die auch im Zuge der #MeToo-Kämpfe vielfach problematisiert wurden.

Was können Institutionen und wir als Netzwerk von Organisationen der Kulturbranche dieser schwierigen Greifbarkeit von Machtmissbrauch entgegensetzen? Schließlich ist Macht frei nach Hannah Arendt auch mit Handlungsfähigkeit und dem Eingehen von Bündnissen verknüpft. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht schafft Klarheit, Verlässlichkeit und psychologische Sicherheit.

Ein Aspekt der Problematik ist die fehlende (juristische) Definition von Machtmissbrauch. Der Begriff taucht weder im AGG noch im Arbeits- oder Strafrecht auf. Das erschwert die juristische Ahndung.

Um dennoch eindeutige Bezugsrahmen zur Verfügung zu haben, können konkrete Definitionen und Übereinkünfte auf institutioneller Ebene erarbeitet und festgeschrieben werden. Konkretisierung ermöglicht Benennung und nur ein eindeutiger juristischer Rahmen ermöglicht auch entsprechende Sanktionen. Ausformulierte Regelungen können zum Beispiel die Form von Dienst- oder Betriebsvereinbarungen annehmen oder in Arbeitsverträge Eingang finden. Daher beraten wir im Rahmen unserer Arbeit auch zu diesen Möglichkeiten des institutionellen Wandels. Wenden sich verantwortliche Stellen wie Gleichstellungsbeauftragte oder Personalräte an uns, besprechen wir ganz konkret, welche Schritte im jeweiligen Kontext möglich sein könnten, um solche Dokumente auf den Weg zu bringen und verbindlich zu gestalten. Auf Wunsch geben die juristischen Expert*innen auch Feedback zu Entwürfen und Formulierungen.

Das Erarbeiten von Dienstvereinbarungen hat auch mit Transparenz und Beteiligung zu tun. Alle Beteiligten sollten im gleichen Maße über Rechte und Pflichten sowie über Grenzen im Umgang miteinander informiert sein und wissen, wo diese Themen festgeschrieben sind. Das gemeinsame Aushandeln und Ausformulieren solcher Vereinbarungen kann auch Teil einer bewussten institutionellen Auseinandersetzung mit Macht(-kritik) sein. Solche kollektiven Aushandlungsprozesse sind aus unserer Sicht ein weiterer zentraler Aspekt des Umgangs mit Machtmissbrauch. Auf Basis unserer Beratungserfahrung lässt sich sagen, dass Machtmissbrauch häufiger dort auftritt, wo Entscheidungsgewalt auf weniger Personen konzentriert ist, die Entscheidungswege und Informationsflüsse intransparenter sind, der Zugang zu Leitungspositionen weniger inklusiv gestaltet ist. Zugleich können auch oberflächlich flachere Hierarchien zur Aufweichung der Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem führen. Es fällt dann vielleicht schwerer einzuschätzen, was ein freundschaftlicher, lockerer Umgang und was deplatziert und unprofessionell ist – und sich dagegen zu wehren.

Auch Macht und Leitungskompetenz hängen zusammen. Oft beobachten wir Machtmissbrauch in Institutionen, in denen Kommunikation, Vertrauen und das produktive Nutzen von Macht – im Sinne von Handlungsfähigkeit durch Zusammenarbeit auf Basis von konstruktiver, verantwortungsvoller Leitung – ohnehin geschwächt sind. Arendts These nach kann machtmisbräuchliches, gewaltvolles Verhalten als ein Zeichen von Ohn-Macht, als Symptom eines nicht funktionierenden Systems gewertet werden.

Theater sind wie alle Institutionen durch Macht strukturierte Räume. Hier treffen Machtgefälle entlang unterschiedlicher gesellschaftlicher Positionierungen zusammen – unter Beschäftigten (zum Beispiel im Verhältnis zwischen *weißer* Regie und BIPOC-Schauspieler*innen) ebenso wie im Publikum (zum Beispiel basierend auf sozioökonomischem Status und kulturellem Kapital). Eine systematische Auseinandersetzung mit diesen Gefällen innerhalb der eigenen Institution kann zur Prävention von Machtmissbrauch beitragen.

Machtsensibles Arbeiten ist nicht mit einem einzelnen Workshop etabliert. Es geht um Prozesse, die eingeübt und erprobt werden müssen, damit das Sprechen über Bedürfnisse, Befugnisse und Zuständigkeiten selbstverständlicher wird. Auch die Einrichtung wirksamer Hilfsstrukturen mit konkreten Sanktionsmöglichkeiten gehört dazu. Unumgänglich sind neben der sukzessiven Auflösung von Machtpositionen ein transparenter Wissenstransfer und Einblicke in Entscheidungsprozesse durch die Arbeit in Teams, Beteiligungsstrukturen und ein breites Netzwerk an Vertrauenspersonen.

All diese Maßnahmen erfordern Ressourcen: die Investition von Zeit und finanziellen Mitteln sowie Raum für Zusammenarbeit zum Aushandeln und Umbauen – für die Erarbeitung gemeinsamer Grundsätze. Debatten um Macht(-missbrauch) finden momentan in den unterschiedlichsten Gesellschaftsbereichen statt: in den Künsten ebenso wie in der Wissenschaft, Politik und in kirchlichen Kontexten. Hier Bündnisse zu schließen und Stränge kollektiven Nachdenkens zusammenzuführen, kann ebenso ein vielversprechender Schritt hin zu praktischer Veränderung sein.

Durch die Etablierung von klaren, juristisch bindenden Definitionen einerseits und machtkritischen Interventionen auf verschiedenen Ebenen von Theaterinstitutionen andererseits kann der diffuse Komplex Machtmissbrauch in Zukunft greifbarer werden.

Blinded by the **White**

Institutionelle Probleme – institutionelle Lösungsansätze
von Miriam Ibrahim, Regie, Dramaturgie und Curation

Prolog

So viele Menschen vor mir haben schon dazu geschrieben, gesprochen und gestritten.

Heute habe ich das Gefühl, nichts Neues dazu sagen zu können, alles scheint schon gesagt, ob es gehört wurde, mag ich bezweifeln, ob es gehört und verstanden wurde, von Menschen, die diese Änderung vollziehen sollten, meine ich.

Ich bin müde,

zu müde, um zu sprechen,

zu müde, um nett und höflich zu sein,

zu müde, wütend und sauer zu sein.

Schlafen will ich aber auch nicht. Schweigen sowieso nicht.

Denn wie schon Audre Lorde sagte: „Your silence will not protect you.“

Und somit reihe ich mich ein hinter all den mutigen, unablässigen und vorangeschrittenen Menschen, die sich für Antidiskriminierung und Antirassismus in (Theater- und Kultur-)Institutionen einsetzten. Alle namentlich hier zu erwähnen, würde die Anzahl der mir zugesprochenen Seitenzahl sprengen. Auch würde ich mit meinem schlechten Namensgedächtnis der Auflistung selbst nicht gerecht werden, geschweige denn jene nennen, die ich selbst nicht kenne, aber weiß, dass es sie gibt.

Just a shout out to all of you: I see you! Danke fürs Hiersein und Dein Tun.

1. Aufeinander aufbauen

Vor allem die Bücher *Black Looks* von bell hooks und *Rassismus. Strukturelle Probleme brauchen Strukturelle Lösungen* von Natasha A. Kelly haben mich hierbei begleitet und sicherlich kann dieser vorliegende Text nur ein Anstoß sein, gemeinsam mehr Wissen über diesen Wandel im Theaterbetrieb zu generieren, sichtbar zu machen und Methoden zu finden, die diesen antreiben. Ebenso haben die Erfahrungsberichte von Marco Damghani in der letzten FAIRSTAGE-Publikation *Warum das deutsche Theater so kalkweiß ist* und von Ella Steinmann *Struktureller Selbstschutz in weißen Institutionen* mich sehr motiviert darauf aufbauend in diesem Text zusammen zu fassen, welche Maßnahmen unabdingbar an den Institutionen umzusetzen sind, wenn diese es denn mit der Vielfalt ernst meinen und sich Diversität nicht nur als Like-Booster auf die Fahne schreiben.

Es ist sehr wichtig, dass wir nicht ständig das Rad neu erfinden und stets mit der Grundsteinlegung beschäftigt sind. Soll heißen, zu den Themen Diversitätsmanagement, Change-Management, Antirassismus und Antidiskriminierung müssen sich Bands bilden, Kollektive finden, Allianzen geschlossen werden und Netzwerke des produktiven und konstruktiven Austausches entstehen. Die Isolation der einzelnen marginalisierten Personen, die in und an den Institutionen arbeiten, macht psychisch und physisch krank, führt zu stiller oder offener Kündigung; der Wandel macht nur minimale Schritte nach vorne oder fühlt sich gar nur wie eine Art Modeerscheinung an. Yallah!

Um einen Startschuss zu geben, spricht hier das Anti-Rassismus-Basis-Alphabet für Theatereinrichtungen, das sich auf Erweiterungen und Vertiefungen freut:

2. Gemeinsam ins Handeln kommen

A sagt: Lesen, studieren, weiterbilden, vertiefen, Wissen aneignen und teilen: Neben der klassischen Theater- und theaterwissenschaftlichen Literatur gilt es, jene Texte zu bearbeiten, von marginalisierten Personen, die über Antidiskriminierung, Wandel, Empowering schreiben. Nein, ein Buch reicht zu diesen Themen nicht aus! Eine kleine Bibliothek müsste jede leitende Person mindestens gründlich studiert und diskutiert haben. An jedem Theater müsste eine antidiskriminierende Bibliothek allen Mitarbeitenden offenstehen mit dem Angebot, sich in

der Arbeitszeit damit beschäftigen zu dürfen; außerdem regelmäßige Workshops, die diese komplexen und intersektionalen Phänomene vermitteln. Hier lohnt es sich sehr, über unterschiedliche Safer und Braver Spaces nachzudenken.

B sagt: Der schon bekannte Verhaltenskodex, der an manchen Institutionen von einer Handvoll Mitarbeitenden in einer Institution erstellt wurde, hilft auch nur dann, wenn dieser Maßnahmen der Implikation nach sich zieht. Sonst ist er lediglich ein werbewirksames Aushängeschild und verbreitet eine Scheinrealität, da er in der Institution nicht gemeinsam praktiziert wird.

C sagt: Die Rassismus-Klausel ist ein starkes Zeichen und Mittel, um Menschen mit Rassismuserfahrungen etwas Schutz und Handlungsspielraum zu geben, sich in einer weißen Institution sicherer zu fühlen und freier zu sein. Doch schützt sie diese nicht vor weiteren möglichen Verletzungen.

D sagt: Ein stets aktuell gehaltenes Glossar der diskriminierungssensiblen Sprache ermöglicht den Mitarbeitenden und den Zuschauenden, zügig auf einen ähnlichen Wissensstand zu kommen, bei der gewählten gewaltfreieren und inklusiveren Sprache. Fragen zu Abkürzungen wie BIPOC, Begriffe zu Gender Diversity und allen Ismen, können darin kurz und knackig erklärt werden und mensch fühlt sich im Wandel der Sprachnutzung mehr mitgenommen.

E sagt: Vernetzt Euch! Theater sollten sich regelmäßig austauschen, gegenseitig von den eigenen Prozessen, Fehlern und Erfolgen lernen und nicht auch darin in den Konkurrenzkampf gehen. Sie sollten in unterschiedlichen Konstellationen zusammenkommen und sich fragen, was können wir voneinander und gemeinsam lernen. Nicht zu vergessen ist die Weiterleitung dieses Wissens an die gesamte Belegschaft. Innerhalb der Institution ist es ebenso notwendig, dass unterschiedliche Safer und Braver Spaces etabliert werden, in denen Emotionen, Gefühle, Nachfragen, Unmut, Sorgen, et cetera Raum bekommen können, ohne andere zu verletzen.

F sagt: Vertrauen untereinander muss aufgebaut werden. Dies braucht Raum und Zeit. Ein gemeinsames Wir auf diesem Weg zu gestalten, dauert und ist anstrengend. Seid geduldig miteinander. Redet miteinander und gebt Euch immer wieder Zeichen der Wertschätzung

und des Respekts. Macht Euch Eure Privilegien bewusst und reicht anderen eine helfende Hand.

G sagt: Jede Person sollte sich der eigenen Agency bewusst sein, wenn es darum geht, sich um die eigenen Kräfte zu kümmern. Sowohl kollektive als auch Selbstfürsorge sollten aktiv umgesetzt werden. Es ist ratsam, eine kleine Toolbox dazu im Betrieb zu verteilen, wie kleine Erinnerungen und Motivationen. „Heute schon Pause gemacht?“ oder „Was macht Dich glücklich?“ Wir sind uns gegenseitig ein Vorbild, wenn wir unsere mentale Gesundheit im Auge und im Gleichgewicht behalten.

H sagt: Das eine Publikum gibt es nicht. Theater ist ein Ort der Begegnung und sollte unterschiedliche Communitys willkommen heißen. Wer ist Euer hauptsächliches Publikum im Moment? Wer ist Eure Zielgruppe? Wer kommt warum nicht ins Theater? Mit bloßer Repräsentationspolitik wird sich das nicht ändern. Vermittlung und Community-Arbeit sind unverzichtbare Prozesse für diese Öffnung. Das bedeutet, viele neue Formate zu gestalten, die Brücken schlagen, neue Ästhetik und neues Theater zuzulassen, vor allem da, wo das Miteinander wirklich verzahnt ist.

I sagt: Vermittlung ist *key*, um den Anschluss an die unterschiedlichen Zuschauenden zu halten und zu gewinnen. Die meisten Theater haben zu wenig Ressourcen und Personal, um diesen Posten sorgsam und qualitativ sowie nachhaltig auszufüllen. Ein oder zwei Theaterpädagog*innen sind unzulänglich. Vermittlung sollte sich auf unterschiedliche Zielgruppen richten, nicht nur an ‚Junges Publikum‘. Stadt-Dramaturgie und Community-Kuration müssen zur Gesamtgestaltung des Theaters zählen, nicht nur ein elitäres ‚kunstfokussiertes‘ selbstverliebttes Programm.

J sagt: Repräsentationspolitik ohne Nachhaltigkeit, wirkliche Augenhöhe und Mitsprache ist ein Tropfen auf den heißen Stein. Es ist Tokenismus und sonst nichts. Die Personen finden sich dann oft allein wieder und finden kein wirkliches Gehör, die Strukturen (Themen, Stücke, Prozesse, Sprache, Formate, Grafiken, Infrastrukturen et cetera) anders und nachhaltig zu verändern. Schwarze Menschen und People of Color bringen diverse Expertisen mit, fragen ehrlich nach Vorschlägen und Rat, geben Raum frei und stellen wirklich die Ressourcen, um diese Ideen wurzelschlagend umzusetzen.

Spannende Gesprächsformate, Theatertexte, Inszenierungen, Stadtformate, Welcomings, Happenings und Begegnungsräume können entstehen.

K sagt: Bildmaterial für die Präsentation in Presse, Social Media, Werbung und Vermittlungsmaterialien gilt es nicht zu unterschätzen bei der Reproduktion von Stereotypen, Rassismen, heteronormativen Motiven und Unsichtbarmachungen. Hier wäre es ratsam, eine vertiefte Recherche zum Thema Rassismus in der Bildgestaltung, den Darstellungen in Medien von Schwarzen Menschen und People of Color zu machen, um diese noch immer gängige Praxis zu verändern. Ein *critical reading* ist hierzu sehr zu empfehlen und ein diverses Team in der PR-Abteilung einzustellen ratsam.

L sagt: Wir wollen alle Liebe? Haben wir denn ein gemeinsames Verständnis, wie das aussehen soll? Verständnis? Mitgefühl? Wertschätzung? Aufmerksamkeit? Sicherheit? Sollte das gemeinsame Wir nicht regelmäßig auch über diese Dinge sprechen und sie nicht als gegeben annehmen? Sprecht über Eure Werte und begegnet Euch auch menschlich, nicht nur beruflich.

M sagt: Das Dramaturgie-Team eines Theaters sollte sich stets der eigenen Perspektive bewusst sein, aus dem es das Programm verhandelt und umsetzt. Zumeist ist sie eurozentrisch und elitär. Soll das so sein? Wie wird über Besetzung nachgedacht und welche Stereotypen werden wiederholt und somit verfestigt beziehungsweise de-konstruiert. Was bedeutet der Kanon in Bezug auf De-Kolonisierung? Welcher Habitus wird in den Sitzungen kultiviert und welches Wissen wird wahrgenommen und geschätzt, welches ignoriert?

N sagt: Das Thema Haare, Maske, Hautfarbe ist ein leidiges und schmerzhaftes für Schwarze Schauspielende im deutschsprachigen Theater. Alle Maskenabteilungen sollten mindestens einen Afro-Haar-Workshop machen, sollten Modellierköpfe mit unterschiedlichen Haarstrukturen besitzen, an denen unterschiedliche Frisuren und Flechtkunst geübt werden können. Verschiedene Hautfarben-Makeups sind ein Muss im Masken-Repertoire und der richtige Umgang will erlernt werden. Jegliche Gegenstände, die der Hautfarbe angepasst sein sollen (Mikroports, Strumpfhosen, Unterwäsche et cetera), sollten passend organisiert werden, ohne dass die Spielenden darauf hinweisen müssen.

O sagt: *Goodbye* zu „Das machen wir hier halt schon immer so.“

P bis Y sagen: _____

Z sagt: *It's a work in progress.*

This is never done.

It goes on and on and on ...

1 <https://diskrit-kubi.net/wp-content/uploads/2022/01/Struktureller-Selbstschutz-in-weissen-Institutionen-.pdf>

Barrikaden-Bingo

So funktioniert das Spiel:
Nimm das Bingo mit in dein nächstes größeres Meeting zum Thema Diversitätsentwicklung. Kreuze die Felder mit den Argumenten an, die im Meeting fallen. Wenn du eine vollständig angekreuzte Reihe horizontal, vertikal oder diagonal hast, rufe laut: „Barrikaden-Bingo!“

<p><i>Ja, Diversität, super aktuell und wichtig! Unsere Vermittlung macht dazu tatsächlich eine ganze Menge.</i></p>	<p><i>Als weißer cis hetero Mann ist es inzwischen fast unmöglich, den Job zu bekommen.</i></p>
<p><i>Die marginalisierten Personen, die sich bei uns bewerben, sind leider meistens nicht so qualifiziert, dass wir sie einstellen können.</i></p>	<p><i>Wir haben dieses Jahr [die Rampe / den Workshop / das Projekt mit geflüchteten Menschen / -----] umgesetzt – das reicht doch erstmal.</i></p>
<p><i>Bei uns diskriminiert keine*r. [Die Person, die auf Diskriminierung hinweist] hat einfach ein persönliches Problem.</i></p>	<p><i>Unsere Angebote sind offen für alle! Wir schließen niemanden aus.</i></p>
<p><i>Genderneutrale Toiletten verwirren unser Publikum.</i></p>	<p><i>Die Qualität der Kunst muss erste Priorität haben. Da ist politische Korrektheit der falsche Ansatz.</i></p>

©Bingo: Lisa Scheibner, Diversity Arts Culture, und Luise Würth, Ko-Leitung FAIRSTAGE, 2024

<p><i>Wir müssen jetzt wirklich erstmal das Thema Digitalisierung voranbringen</i></p>	<p><i>Kunst muss wehtun. Wenn wir auf alle Befindlichkeiten Rücksicht nehmen, ist das das Ende der Kunstfreiheit.</i></p>
<p><i>Verdolmetschung in Gebärdensprache ist viel zu teuer! Und die Nachfrage ist auch einfach nicht so groß.</i></p>	<p><i>Diversitätsentwicklung finde ich persönlich auch total wichtig. Aber selbst als Leitung habe ich einfach begrenzten Handlungsspielraum.</i></p>
<p><i>Wir haben jetzt ja [Name einer marginalisierten Person] im Team. Da sind wir doch quasi divers.</i></p>	<p><i>Diese Begrifflichkeiten ändern sich doch ständig! Wer soll sich das denn alles merken?!</i></p>
<p><i>Für Diversitätsentwicklung haben wir leider nicht genug finanzielle Ressourcen nächstes Jahr.</i></p>	<p><i>Diversitätsentwicklung kann man doch nicht erzwingen! Wir wollen schließlich alle mitnehmen.</i></p>

Diversitätsentwicklung ist ganz schön viel Arbeit. Sie macht Spaß, wenn sich etwas umsetzen lässt, und laugt aus, wenn du als aktive Person immer wieder gegen Wände rennst. Diversity Arts Culture hat zu diesem Thema ein Arbeitsbuch erstellt: Der Do-It-Yourself-Workshop – ein Workshop zum Selbermachen – unterstützt dich oder euch als Gruppe dabei, konkrete Aufgaben in den Fokus zu nehmen und gemeinsam an der Umsetzung zu arbeiten:

<https://diversity-arts-culture.berlin/magazin-und-publikationen/do-it-yourself-workshop>



Club der Spielverderber*innen

von Luise Würth, Dramaturgin, Ko-Leitung FAIRSTAGE

Wenn ich gefragt werde, meine Arbeit mit FAIRSTAGE zu beschreiben, dann sage ich (neben der Nennung der harten Fakten) vor allem eines: Ich kümmere mich um die Branche. Neben vielen anderen, darunter unsere Kolleg*innen in den Gewerkschaften, Diversitätsexpert*innen, engagierte Theaterleitungen und Mitarbeiter*innen, Aktivist*innen und Ehrenamtler*innen, leisten auch meine Kolleginnen und ich stetig Theaterfürsorge. Wir sind zu dritt, weiblich, von Diskriminierungen betroffen und unterschiedlich privilegiert. Oft lachen wir (resigniert) darüber. Denn warum sollte es in der Theaterwelt anders aussehen als in der ‚wirklichen‘ Welt? Zum Gender-Care-Gap gesellt sich im Theater meines Erachtens noch eine weitere Lücke, und zwar der Marginalisierungs- oder Diversitäts-Care-Gap. Denn: Antidiskriminierungsarbeit ist Care-Arbeit. Im Theaterbetrieb oft nicht ernstgenommen, nicht wertgeschätzt, zusätzlich zur eigentlichen Lohnarbeit, unbezahlt und aufgrund von Identitätskategorien zugeschrieben.

Die treibenden Kräfte in der Antidiskriminierungsarbeit sind meist selbst von Diskriminierung betroffen. Es sind vor allem rassifizierte, (gender-)queere, behinderte, weibliche, dicke und fette, neurodivergente, armutserfahrene, bildungsaufsteigende, nicht-deutsch-muttersprachliche, migrantische, Taube, ostdeutsche Menschen und ihre Verbündeten. Wir kümmern uns oft, setzen uns gegen Diskriminierung ein, weil uns nichts anderes übrigbleibt. Antidiskriminierungsarbeit ist für Betroffene Selbstschutz, der Versuch den Arbeitsplatz möglichst sicher zu gestalten, nachhaltig zu sensibilisieren und zu verändern. Was wir machen ist Arbeitskampf.

Gleichzeitig wird man auch im Theaterbetrieb als von Diskriminierung betroffene Person schnell zur*zum Sprecher*in für die eigene Diskriminierung gemacht. Tokenisiert. Viele wählen diese Position nicht selbst, sondern werden in der Einsamkeit der oft noch immer homogenen Theatermasse zur*zum Diversity-Sprecher*in gemacht, müssen Rede und Antwort stehen und das Token sein. Die Diversity-Sprecher*innen-Stelle ist oft nicht institutionalisiert (wie zum Beispiel in Form von Diversitätsagent*innen) und demnach unbezahlte,

zusätzliche Arbeit zur bezahlten Tätigkeit am Betrieb. Diese Arbeit geht von Erklärungsversuchen diskriminierender Strukturen („Warum ist das queerfeindlich?) über invasive Fragen („Wer ist denn bei euch in der Beziehung der Mann?“ / „Wo kommst du denn eigentlich her?“ / „Warum nutzt du einen Rollstuhl?“) und Rechtfertigungen von Bedarfen („Brauchst du wirklich einen Sitzsack?“ / „Deine Pronomen verwirren mich, ist das wirklich so wichtig?“). Es zehrt an einem.

Zusätzlich hören wir uns ständig an, wie anstrengend wir sind, dass ‚dafür‘ jetzt keine Zeit sei, werden in unseren Erfahrungen gegaslightet, mimen den Erklärbar, setzen uns mit *weißer/männlicher/nichtbehinderter/cis/heterosexueller* et cetera Fragilität auseinander, schauen der Fragilität beim Verdrücken von Tränchen zu, während wir uns bemühen bloß nicht zu emotional zu sein, um wenigstens eine Chance zu haben, ernstgenommen zu werden.

Wir verderben der Normativität den Spaß. Wir stören – manchmal schon durch unsere bloße Präsenz. Wir weisen auf ein Problem (aka Diskriminierung) hin und werden damit zum Problem. Es fühle sich an „wie mit einer angezogenen Bremse“ zu proben, es seien zu viele Gespräche, zu viele Fragen und ich würde nur noch über Diskriminierung reden, wurde mir mal von einer Regisseurin vorgeworfen. „Luise, kannst du dein Problem erläutern“, war der Beginn jedes Vermittlungsversuchs. Sprecher*in sein, gehasster *watchdog* sein, Spielverderber*in sein. Wir sind das gefürchtete Ende der vermeintlichen Kunstfreiheit neoliberaler Theatermacher*innen. Tatsächlich wurde mir das schon so oft vorgeworfen, dass ich es gerne auf ein T-Shirt drucken lassen würde: Achtung! Personifiziertes Ende der Kunstfreiheit. Die Freiheit, zu diskriminieren, halte ich jedoch für nicht schützenswert, so „toll“ andere die jeweilige Inszenierung finden.

Ich habe in den letzten Jahren viele großartige Theatermacher*innen und Strukturverbesser*innen kennengelernt, die ähnliche Erfahrungen gemacht haben. Spielverderber*innen, die sich an den Mauern der Theaterstruktur blutig gestoßen haben. Die queer-feministische Theoretikerin Sara Ahmed beschreibt in ihrem Artikel *Feminist Killjoys (And Other Willful Subjects)*, Spielverderber*in zu sein, als bewusstes Vorgehen gegen diskriminierende Strukturen. Spielverderber*innen, bei Ahmed *killjoys*, stören die normative Vorstellung einer heilen Welt. Sie verderben mit ihrer Kritik anderen den Spaß.

In dieser Handlung – also keine Freude über Diskriminierung verspüren und sie anderen verderben – sieht Ahmed das verbindende Potenzial. Diejenigen, die in der normativen Vorstellung von heiler Welt keinen Platz haben, können darüber zueinander finden. Im Club der Spielverderber*innen kommen wir zusammen, wenn Kolleg*innen of Colour nach der Ermordung George Floyds dem gesamten Theater Material zur Auseinandersetzung mit anti-Schwarzem Rassismus e-mailen und dafür auf Fluren und in Sitzungen mit Ignoranz, Genervtheit oder Mikroaggressionen konfrontiert werden. Im Club der Spielverderber*innen weisen wir auch zum zehnten Mal auf Barrierefreiheit hin, weil noch immer alle mit den Augen rollen. Im Club der Spielverderber*innen sind wir wandelnde Probleme, zu negativ zum Heile-Welt-Spielen, stehen immer im Weg, bremsen. Wir alle tragen ein Ende-der-Kunsthierarchie-Shirt. Spielverderber*in zu sein, ist eine Unterbrechung, eine ständige Zäsur, eine Praxis. Es ist anstrengend und nicht immer sicher, aber oft bringt die Clubmitgliedschaft auch Spaß – gemeinsamen Spaß am Stören!

Impressum

Herausgeber

LAFT Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V.
Modellprojekt FAIRSTAGE
Grünberger Straße 39
12045 Berlin

www.fairstage.berlin

FAIRSTAGE

Projektleitung Laura Paetau, Dr. Frederika Tsai und Luise Würth
Konzept & Redaktion Publikation Luise Würth
Projektmanagement Theresa Rohde und Hannah Pelny
Redaktionelle Mitarbeit Porträts Luisa Kaiser
Lektorat Neila Kemmer, Gabriela Iracema Randig (S. 20–23, 148–151)
Gestaltung Sonja Eckert
Illustration Andrea Wiedermann
Logo und CI Stefan Sahlmann

Projektgruppe

Diversity Arts Culture (vertreten durch Cordula Kehr und Lisa Scheibner), ensemble-netzwerk (vertreten durch Regina Leenders und Marie Senf) und LAFT Berlin (vertreten durch Janina Benduski, Mey Seifan und Tina Pfurr)

Das Modellprojekt FAIRSTAGE ist eine gemeinsame Initiative von Diversity Arts Culture, ensemble-netzwerk und LAFT Berlin, gefördert durch die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt.

1. Auflage, Dezember 2024

ISBN 978-3-9822040-9-3



ENSEMBLE - NETZWERK

LAFT Landesverband freie
darstellende Künste Berlin e.V.
BERLIN



