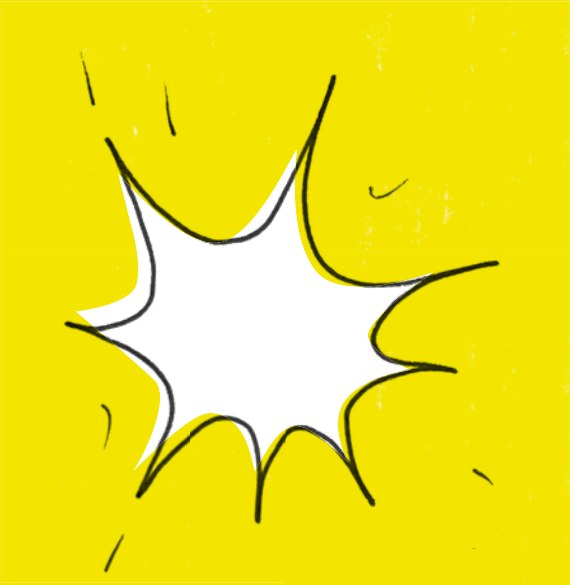
FairStage



REPRÄSENTATION, LEERSTELLEN, AUSSCHLÜSSE

Über diversitätssensibles Arbeiten an Theatern

REPRÄSENTATION, LEERSTELLEN, AUSSCHLÜSSE

Über diversitätssensibles Arbeiten an Theatern

Inhalt

Grußwort 6

Status quo? Diskriminierungen, Barrieren, Schieflagen

Warum das deutsche Theater so kalkweiß ist
von Marco Damghani 9

Wege des Unterwegsseins. Zur Repräsentation
von Ostdeutschen in den Leitungspositionen der
Berliner Theaterlandschaft von Dr. Peggy Mädler 18

Zugang nur für Nichtbehinderte –
Über Barrieren und Vitamin B von Noa Winter 25

„Ich zähle die Stunden, bis ich nicht mehr über
Toiletten sprechen muss" – Heinrich Horwitz im Gespräch
über queere Realitäten am Theater 28

Berliner Theater – ein Ort für alle? Was das
Institut für Kulturelle Teilhabeforschung über das
Berliner Publikum herausgefunden hat von Toni Zahn 34

Warum ich nicht mehr ins Theater gehe –
Eine Tragödie in vier Akten von Anonym mit Luise Würth 38

Theater als 24/7-Arbeitgeber Warum ein anderer Umgang mit
der wichtig(st)en Produktionsressource etabliert werden muss:
der Zeit von Anna Volkland 44

Repräsentation? Zehn Einwürfe

von Melmun Bajarchuu, Katharina Bill, Yvonne Büdenhölzer,
jchj v. dussel, Yunus Ersoy, Allex. Fassberg, Lara-Sophie Milagro,
Sisi Bo'wale, Dr. Azadeh Sharifi, Dirk Sorge 63

Diversitätssensibles Theater? Arbeitsansätze aus der Praxis

Leerstellen und Ausschlüsse: Was Datenerhebung
mit Antidiskriminierungsarbeit zu tun hat von Luise Würth 78

Teilhabe, Engagement und Innovation:
Beteiligung in Kulturorganisationen von Anne Schneider 87

„Ich will eine Atmosphäre schaffen, in der sich Menschen mit Diskriminierungserfahrungen sicher fühlen." Aglaé Zeitoun im Gespräch über diversitätsorientierte Organisationsentwicklung 92

Eine gemeinsame Sprache gegen Diskriminierung, Belästigung und Gewalt: Die Arbeit der Vertrauensstelle Themis 97

Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger:
Gewerkschaft und Diversität 99

Warum FAIRSTAGE?
Arbeitsschwerpunkte und Zukunftsperspektiven 101

Diversity Arts Culture: Antidiskriminierungsarbeit fängt meist mit jeder Intendanz von vorne an 105

ensemblenetzwerk: Das Ensemble ist des Theaters Kern 108

LAFT Berlin – Landesverband Freie Darstellende Künste Berlin: Diskriminierungskritisches Arbeiten in Verband und Praxis – von der Freien Szene bis zu den Institutionen 110

Zur Arbeit der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt 112

Prozesse der Leitungsfindung an Berliner Bühnen
Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Verfahren 115

Impressum 164

Liebe Leser*innen,

hiermit begrüßen wir sehr herzlich zur Lektüre der ersten Publikation im Modellprojekt FAIRSTAGE und sind froh und glücklich, dass diese vorliegt.

Die ersten Schritte der Initiative FAIRSTAGE erfolgten im Sommer 2021. Vertreter*innen aus Bühnenlandschaft, Verwaltung und kulturpolitischen Initiativen erarbeiteten in einem breit angelegten Beteiligungsverfahren einen Maßnahmenkatalog mit dem gemeinsamen Ziel von diskriminierungsfreien und gute Arbeitsbedingungen für alle festen und freien Mitarbeiter*innen an öffentlich finanzierten Berliner Theatern.

Dabei wurde schnell klar, dass zu einer Veränderung der Strukturen viele verschiedene Schritte nötig sind – kleinteilige und mühselige Alltagsarbeit ebenso wie (politische) Entscheidungen bei den rechtlichen Grundlagen und entschiedene Veränderungen der eigenen eingeschliffenen Gewohnheiten. Und entscheidende Grundlagen für jede Form von Veränderung bleiben im Theater wie überall das Vorliegen transparente Informationen, neuen Wissens und inspirierender Ideen.

So benennt der FAIRSTAGE Maßnahmenkatalog beispielsweise die Notwendigkeit einer regelmäßigen ergänzenden und zusammenführenden Datensammlung und -veröffentlichung zu Antidiskriminierung, Gleichstellung und Arbeitsbedingungen an Berliner Theatern, die Wissensvermittlung zu rechtlichen Grundlagen oder auch die Identifikation und Publikation von (internationalen) Best-Practice-Modellen. Daher haben wir versucht, transparente Informationsvermittlung und lebendigen Dialog aus möglichst vielen Perspektiven als Handlungsebene in die Projektplanung für FAIRSTAGE 2023–25 zu integrieren – nicht zuletzt, um stetig aktuelle Wissensstände zusammenzuführen und Fortschritte sichtbar zu machen.

Die vorliegende Publikation Repräsentation, Leerstellen, Ausschlüsse: Über diversitätssensibles Arbeiten an Theatern will diese Handlungsebene nun eröffnen. Neben einer Vorstellung von FAIRSTAGE liegt der Schwerpunkt auf der Erfassung des Status quo: Wo stehen wir gerade und was passiert bereits wo? Wer arbeitet wie gegen strukturelle Ausschlussmechanismen am Theater an? Wer ist repräsentiert und welches Wissen um die Leerstellen haben wir überhaupt?

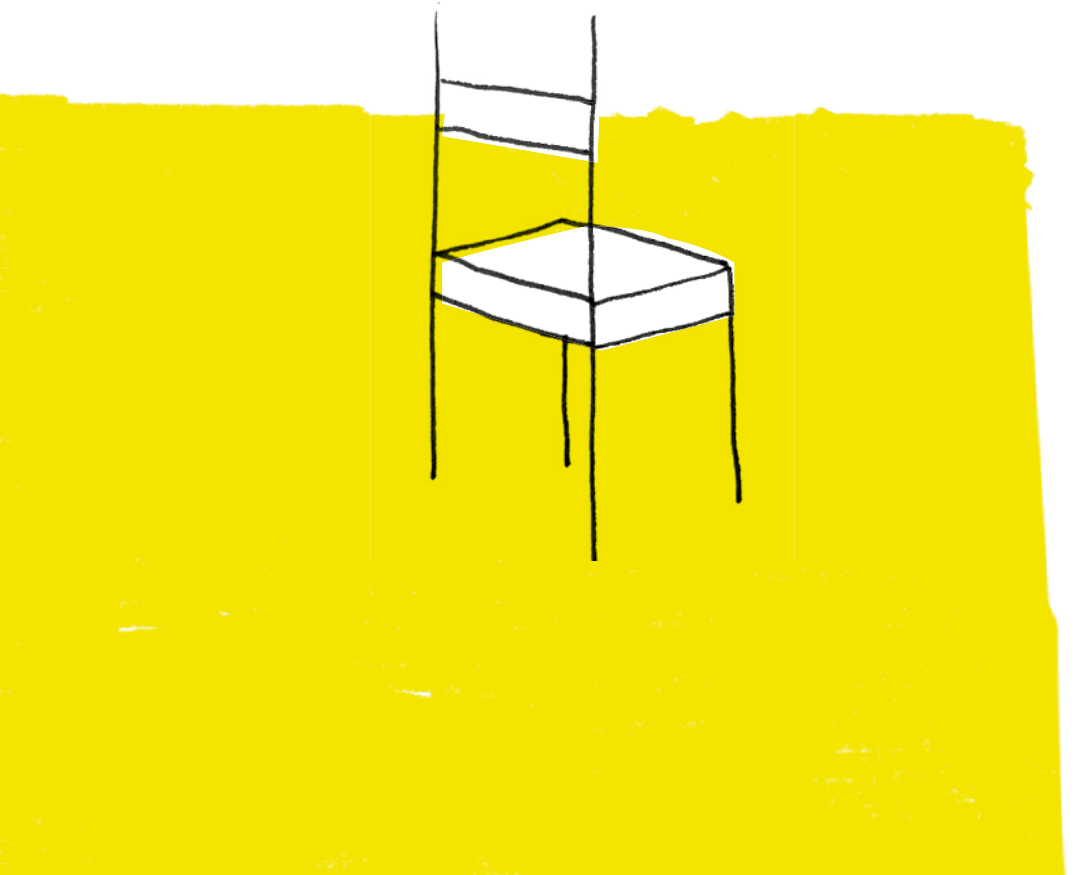
Die Beiträge berichten von queeren Realitäten am Theater, geben Einblicke in ihre Arbeit an Diversität und Inklusion oder in ableistische Ausschlüsse des Theaterbetriebs. Zehn Theaterkolleg*innen äußern sich in Kurzbeiträgen zu Repräsentation in Betrieben und Publikum. Ein erster Überblick über die vorliegenden Daten und Fakten zeigt deutlich, dass hier weiterer Handlungsbedarf besteht.

Erstmalig wird zudem das neue Empfehlungspapier von FAIRSTAGE zur Leitungsfindung an Berliner Bühnen veröffentlicht, das in einem über zehnmonatigen Arbeitsprozess entstand und konkrete und präzise Vorschläge für die Prozessgestaltung bei der Suche nach Personen oder Teams für Intendanzen oder andere Hausleitungen beinhaltet. Eine der Botschaften: Mehr Diversität auf Leitungsebenen ist machbar, braucht aber Ressourcen und muss bewusst als Ziel gesetzt und rechtzeitig geplant werden.

Bis 2025 plant FAIRSTAGE weitere Veröffentlichungen, ein Schwerpunkt wird dabei auf den messbaren Schritten von Veränderung liegen. Als Mitinitiatorin ist es mir persönlich eine besondere Freude, dass aus der der ehrenamtlichen Initiative nun das Projektteam FAIRSTAGE entstanden ist, das unter anderem auch diese Publikation erarbeitet hat. Im Namen der drei initiierenden Organisationen – Diversity Arts Culture, ensemble-netzwerk und LAFT Berlin bedanke ich mich dafür und für alles andere bei Dr. Frederika Tsai, Anne Schneider, Kasia Wojcik und Carmen Pohl und insbesondere bei der Redaktionsleitung Luise Würth für die engagierte und nervenstarke Arbeit an dieser Publikation!

Janina Benduski –
Programmdirektorin LAFT Berlin

Status quo?
Diskriminierungen, Barrieren, Schieflagen



Warum das deutsche Theater so kalkweiß ist

von Marco Damghani, Autor & Regisseur

Mein Vater lebt seit knapp vierzig Jahren in Deutschland. Er hat sein Abitur, dessen iranisches Äquivalent in Deutschland nicht anerkannt wurde, in Deutschland nachgeholt, studiert, ein Diplom in die Hand gedrückt bekommen und nach mehreren Lohnarbeitsversuchen schließlich seine eigene Firma gegründet. Abends sitzt er vor dem Fernseher und schaut Markus Lanz.

Seine migrantische Erfolgsstory würde die neoliberal-konservative Presse zu Luftsprüngen verleiten, und auch wenn die Aussprache unseres Nachnamens häufig für Verlegenheit sorgt, ist mein Vater das Paradebeispiel eines „integrierten", deutschen Bürgers der Mittelschicht. Wäre da nicht ein einziger Makel.

Mein Vater ist in seinem Leben noch nie in ein deutsches Theater gegangen.

Dass mein Vater damit nicht allein ist, bemerke ich jedes Mal, wenn ich selbst ins Theater gehe. Meistens reise ich mit dem ÖPNV an, teile mir Bahn und Bus mit jener diversen Zusammensetzung von Menschen, die unsere Großstädte ausmacht. Schauspielhäuser sind meist zentral gelegen, deshalb steigen viele der migrantisierten Menschen zusammen mit mir aus, doch spätestens eine Straße vor dem Theater biegen meine nichtweißen Mitmenschen links oder rechts ab, gehen in eine Bar, auf ein Konzert, ins Restaurant, ins Kino. Ich verbleibe alleine unter Leuten, die angestrengte Genitivformen verwenden und deren exotischster Stammbaumauswuchs Schlesien ist.

Warum ist das so?

Dass ich nicht dem Normalbild des Theaternachwuchses entsprach, wurde mir direkt auf der ersten professionellen Theaterprobe deutlich, die ich als Hospitant betrat. Bei den Konzeptionsgesprächen wurde mir schwindelig, noch nie hatte ich von all den tollen Autor*innen gehört, deren Namen und Zitate wild herumgeworfen wurden und in denen die Lösungen für alle eventuellen Fragen der Inszenierung stecken mussten, so selbstsicher wie sie ausgesprochen wurden.

Ich schob mein mulmiges Bauchgefühl damals auf meine Unerfahrenheit am Theater und notierte fleißig Namen und Werktitel, die ich später bestellen und aufsaugen würde. Außerdem fand die Form der Diskussion in einer Art statt, die befremdlich auf mich wirkte. Regie und Dramaturgie führten Vorlesungen, Monologe, zu denen ich niemals imstande gewesen wäre.

Mein Vater hat das erste Stück, an dem ich damals mitgearbeitet habe, nicht gesehen. Weil ich ihn nicht eingeladen hatte. Nicht aus Abneigung, sondern weil ich wusste, dass er mit dem, was dort auf der Bühne geboten wurde, nichts würde anfangen können, dass er einen Großteil des Dargestellten nicht einmal verstehen würde, weil der Text auf eine Art vorgetragen wurde, für die die Ohren scheinbar trainiert sein mussten. „Formalistisch" ist der Fachbegriff für diese Art von Theater, das regelmäßig Kritiker*innenpreise einheimst, dem Nichttheaterpublikum aber eher vor Augen führt, dass es nicht gemeint ist. Dass mein Vater mit unserer Inszenierung nicht gemeint war, wenn er sie schon rein sprachlich nicht würde verstehen können, war mehr als deutlich.

Die Migrationsgeschichte meiner Familie habe ich damals noch nicht mit dem Theater verbunden, genauso wenig wie die Wissensschätze, die mein Vater besaß.

Sie schienen für meine Theaterarbeit irrelevant, wie ein Teil meines Körpers, den es eigentlich nicht braucht. Blinddarm. Mandeln. Während ich für den neuen Lebenspfad andere Organe zu brauchen schien. Eine neue Zunge.

In meinen Anfangsjahren häuften sich die Erfahrungen, hinter denen ein unausgesprochenes „Sprich wie wir oder sprich gar nicht" stand. Und ich fügte mich. Las Walter Benjamin und Erika Fischer-Lichte und brachte meinen Unmut über die Szene in Fachsprache zum Ausdruck, wurde so Teil der Diskussion. Ich fühlte mich wohl dabei, als würde ich nun langsam aufgenommen in den Kreis der Eingeweihten, der Intelligenten, Gebildeten. Erst später bemerkte ich den Klassismus, von dem die Überheblichkeit Theaterschaffender durchwachsen ist. Sie verbietet Menschen aus nichtakademischen Haushalten den Mund und bekommt gegenüber Migrant*innen noch eine zusätzliche rassistische Färbung.

Neudeutsch werden diese exklusivierenden Verhaltensmuster mit Silencing oder Tone Policing benannt, hiermit werden Vorgänge beschrieben, die darauf abzielen, Menschen aus Diskussionen auszuschließen, ohne auf ihre inhaltlichen Punkte einzugehen. Die derart Subsumierten suchen einen Umgang, finden ihn und auch dieser wurde benannt: Codeswitching. Der Term stammt ursprünglich aus der Linguistik und beschreibt die Fähigkeit, zwischen verschiedenen Sprachen oder Dialekten hin und her wechseln zu können, um sich dem Gegenüber verständlich zu machen. In der Soziologie hat der Ausdruck in den letzten Jahren jedoch ebenfalls Karriere gemacht. Hier beschreibt Codeswitching den Moment, in dem sich marginalisierte Gruppen der dominanten Kultur unterordnen, die eigenen Verhaltensweisen ablegen und Stimme, Gestus sowie Wortwahl verstellen, um kein Aufsehen zu erregen und wieder Teil des von der Mehrheitsgesellschaft dominierten Diskurses sein zu dürfen. Migrantisierte Menschen lernen beim Eintritt in die Theaterwelt sofort, sich nicht so auszudrücken, wie sie es normalerweise tun würden. Sie erschaffen eine Persona, deren Sprache und Gesprächsthemen sich von ihrem eigentlichen Habitus unterscheidet, und entfernen sich so von der Person, die den Probenraum ursprünglich betreten hat. Wenn wir darüber reden, dass es der Theaterszene an Vielfalt und Heterogenität mangelt, ist in dieser gewaltvollen Verstellung ein Kerngrund gefunden, der sich schon während des Studiums etabliert.

Die Gründe für Codeswitching sind mannigfaltig und finden sich häufig schon in sogenannten Mikroaggressionen, die zu benennen pedantisch wäre, die in ihrer Gesamtheit aber einen nachhaltigen Eindruck bei den Geschädigten hinterlassen. Hinzu kommen ganz offene An- und Übergriffe, die für migrantisierte Menschen in Deutschland auf der Tagesordnung stehen und genauso in Kunsthochschulen oder Probenräumen passieren.

„Mir wurde in der Uni immer ‚Soziolekt' vorgeworfen."

Das berichtet meine Studienfreundin Aysima Ergün, ausgebildet an der Hochschule für Schauspielkunst Ernst Busch. „Ok, ich verstehe, dass man nicht will, dass Schiller mit Slang durchsetzt ist. Wenn ich dann aber in privaten Momenten, außerhalb der Rolle, auf Grammatikfehler oder Betonungen hingewiesen werde und das alles unter dem Deckmantel laufen kann, dass man an meinem ‚Soziolekt' arbeite, dann geht die ganze Sache gefährlich in Richtung Assimilation und darauf habe ich keinen Bock."

Der Begriff des Soziolekts, der Sprachgebrauch einer bestimmten Gruppe, wenn er auch für den Sprachunterricht junger Schauspielstudierender elementar sein kann, birgt doch die Gefahr, unbemerkt klassistische und rassistische Bemerkungen anzubringen und sie als reine Sprachlehre zu verkaufen.

Nun ist nichts daran auszusetzen, dass die Schauspielausbildung den Spieler*innen eine Reihe sprachlicher Ausdrucksmöglichkeiten an die Hand gibt. Wenn sie jedoch beginnt, Akademiker*innendeutsch in Privatgesprächen zu priorisieren und Akzenten, Dialekten und Soziolekten die Daseinsberechtigung abzusprechen, läuft sie Gefahr, die Menge an Theaterschaffenden weiter zu homogenisieren. Weil Kunst aus einer Befragung des Selbst entsteht, ist der beschriebene Vorgang dem künstlerischen Prozess äußerst abträglich und gefährdet ebenjene Themen, an denen es auf deutschsprachigen Bühnen bereits stark mangelt. Abweichende Sprachgesten, andersartige Denkmuster werden als unerwünscht erklärt und ihren Sprecher*innen wird signalisiert, dass das Theater kein Ort für sie sei. Mir ging es nicht anders, auch nach fünf Jahren Theaterarbeit hatte ich meinen Vater zu keiner einzigen Premiere eingeladen. Daran änderte auch mein Studium wenig.

Die kurze Zeit, die ich im Grundlagenunterricht in der Schauspielabteilung der HfS Ernst Busch, verbracht habe, sowie das, was ich bei Besuchen der Abteilung gehört und gesehen habe, hinterließen einen bleibenden Eindruck. Hier ein paar Beispiele:

– Als ein Schwarzer Schauspielstudent das Studium abschloss, wurde ihm von einem Dozenten auf dem Flur zwar mangelndes Talent attestiert, dafür aber Mut gemacht, da er ja immer den Othello spielen könne.

– Als ein BIPoC im Grundlagenkurs die Bühne für eine Improvisation betrat, schrie die Dozentin laut: „Hilfe, ein Eingeborener!“ Dieselbe Dozentin lachte sich halb tot, als ich ihr eröffnete, dass ich wegen meiner iranischen Herkunft halber Asiate wäre. Zitat: „Aber Asiaten sind doch gelb und haben so Augen.“

– Die Ernst Busch scheint ein enormes Problem damit zu haben, bei Bewerbungsvorsprechen die Fähigkeiten von BIPoC anzuerkennen. Dies führt dazu, dass sich in den aufgeblähten Schauspieljahrgängen von mehr als 20 Leuten nur vereinzelt Schwarze Menschen und

People of Color wiederfinden. Schauen Sie zum Beweis gerne auf der Website der HfS vorbei, die Bilder der Schauspielabsolvent*-innen der vergangenen Jahre könnten jeder Kamera als Weißabgleich dienen.

Wie kann das Theater den Anspruch an sich selbst stellen, ein Ort der Begegnung zu sein, wenn dies das Fundament ist, das schon während der Ausbildung gelegt wird?

Mein Studium ging dem Ende entgegen. Mein Vater freute sich über den nahenden Abschluss, tappte aber noch immer komplett im Dunklen darüber, was ich eigentlich tat, blieb meinen Inszenierungen fern und nannte mich scherzhaft „Herr Spielberg".

Für mich und viele andere migrantisierte Theaterleute stellt sich jedoch eine Frage: Ist es mir in diesem System überhaupt möglich, Kunst zu machen?

Kann ich mich selbst befragen, meine eigene Kreativität anzapfen und frei äußern? Wenn ich abhängig von den Intendanz-/Dramaturgie-/Kritikmeinungen dieses Landes bin und diese Positionen fast ausschließlich weiß-bürgerlich besetzt sind und ein mangelhaftes Verständnis von strukturellem Rassismus zu haben scheinen? Oder bleibt alles, was ich künstlerisch im deutschsprachigen Theater versuche, ein Codeswitch und damit bloß der Versuch, einem Bild zu entsprechen, das die weiße Mehrheitsgesellschaft gerne von mir sehen würde?

Sicherlich ist der Grad, der hier zu wandern ist, ein schmaler. Eigentlich möchte ich am liebsten Kunst fabrizieren, die eben jene Personen anspricht, die sonst von der Institution vergessen werden, gleichzeitig muss meine Arbeit, wenn sie im deutschsprachigen Stadttheaterkontext stattfinden möchte, zahlreiche Codes bedienen, die von einem bürgerlichen Publikum dechiffriert und gefeiert werden können, da die Schlüsselpositionen in Sachen Regiepostenvergabe nun einmal fast ausschließlich von ebenjenem Klientel besetzt werden.

Wenn ein Theater aber in der heutigen Zeit Kunst machen will, die den Anspruch an sich selbst hat, tatsächlich zeitgenössisch zu sein, dann muss das Theater auch die zeitgenössischen politischen Auseinandersetzungen zum Thema haben. In diesem Punkt ist es fahrlässig, sich nicht dem antirassistischen Kampf anzuschließen. Und damit meine ich nicht, nicht rassistisch zu sein, sondern eben antirassistisch.

Der Kampf kann auf der Bühne aber nicht anständig ausgefochten werden, wenn die am Theater (in Kreativpositionen) arbeitenden Menschen fast komplett dem weißen Bürgertum entstammen. Solange BIPoCs auf den Probebühnen des Landes weiterhin die Ausnahme sind und ihre Stimme nicht gehört wird, kann vom Theater kein Anspruch auf eine Teilnahme am Befreiungskampf geltend gemacht werden.

Um hier kurz mit der Idee der Repräsentanz als Lösung aller Probleme aufzuräumen: Selbstverständlich ist dies nicht mein Lösungsansatz. Was ich kritisiere, ist, dass das Theater vorgibt, Befreiungskämpfe zu führen, gleichzeitig aber jene nicht miteinschließt, für die es zu kämpfen vorgibt. Repräsentanz ist lediglich ein erster, überfälliger Schritt, und dessen Mangel nur der sichtbarste Auswuchs des Konflikts.

Stücke gegen Rassismus, wie sie beispielsweise mit Die Schutzbefohlenen im Thalia Theater inszeniert wurden, haben einen faden Beigeschmack, wenn man sich der Tatsache bewusst wird, dass es im Ensemble des Theaters, das in der Handels- und Migrationsstadt Hamburg steht, im Jahre 2020 keinen einzigen BIPoC gab. Gleiches galt für das Berliner Ensemble, dessen langerwartete Ablösung von Claus Peymann leider damit einherging, dass das von Oliver Reese berufene Ensemble der Premierenspielzeit so ausnahmslos weiß war, dass man nur noch mit dem Kopf schütteln konnte.

Diese Sachverhalte scheinen am Theaterdiskurs jedoch völlig vorbeizugehen. Ich kann mich an keine Sonderedition von Theater heute erinnern, auch der DLF-Theaterpodcast schien damals kein Problem mit der Berufung des BE-Ensembles zu haben. Wenn ich aber mit Aysima, Eidin, Danai oder Hêvîn darüber sprach, stieß ich auf Verständnis. Es bedurfte offensichtlich eines gemeinsamen Raumes, den wir bisher nur im Privaten gefunden hatten.

Und dann kam der 19. Februar 2020.

Der rassistische Anschlag von Hanau hat uns erneut verdeutlicht, dass wir uns unsere Räume selbst schaffen, erkämpfen und verteidigen müssen. Der Versuch des neonazistischen Attentäters, unsere Community zum Schweigen zu bringen, hatte das Gegenteil zum Ergebnis. Gemeinsam mit einer Handvoll in Berlin tätiger Theaterleute gründeten wir Stabiler Rücken e. V., einen Verein, der sich für die

Belange von BIPoC und Juden*Jüdinnen im Theater- und Filmbereich einsetzt.

Am wichtigsten war es uns, einen Ort zu etablieren, in dem offen und angstfrei miteinander gesprochen werden kann. Bei den Vereinstreffen fällt auf: Die Erfahrungen gleichen sich, den Mitgliedern werden immer wieder dieselben Respektlosigkeiten in verschiedenen Ausformungen an den Kopf geschleudert. Den Satz „Wenn dich Rassismus so interessiert, kannst du ja ans Gorki gehen" hat beispielsweise über die Hälfte unser Mitglieder zu hören bekommen. Ich habe vor einiger Zeit aufgehört, Spielzeithefte zu lesen, aber dieser unverhohlene Wunsch nach einer Art Ghettoisierung aller migrantisch geprägten Schauspieler*innen kommt darin offiziell nicht vor, oder?

Ich kritisiere, dass sich das Theater zu einer moralischen Instanz aufschwingt, während es im Inneren so aussieht, als wären die letzten 70 Jahre deutscher Immigrationsgeschichte nicht passiert. Reni Eddo-Lodge schrieb im Jahr 2019 ein gut lesbares Buch zum Thema antirassistischer Kampf. Für unsere Arbeit ließe sich in Anlehnung zusammenfassen: Ich habe keine Lust mehr, mit einem rein weißen und bürgerlichen Produktionsteam Stücke über den Kapitalismus zu machen.

Der Zusammenschluss von BIPoC ist notwendig, solange wir an den Theaterhäusern des Landes weiterhin kaum Führungspositionen übernehmen dürfen und als verschiebbare Masse auftauchen.

Gleichzeitig ist der Kampf, den wir führen, intersektional. Es geht uns nicht nur darum, eine komfortablere Position für uns selbst zu erkämpfen, sondern um die Schaffung eines Theaters, das seine Angestellten, genau wie sein Publikum endlich in ihrer Vielfalt ernst nimmt. Hierfür gilt es, sich Fragen zu stellen, die bisher noch zu wenig Raum einnehmen.

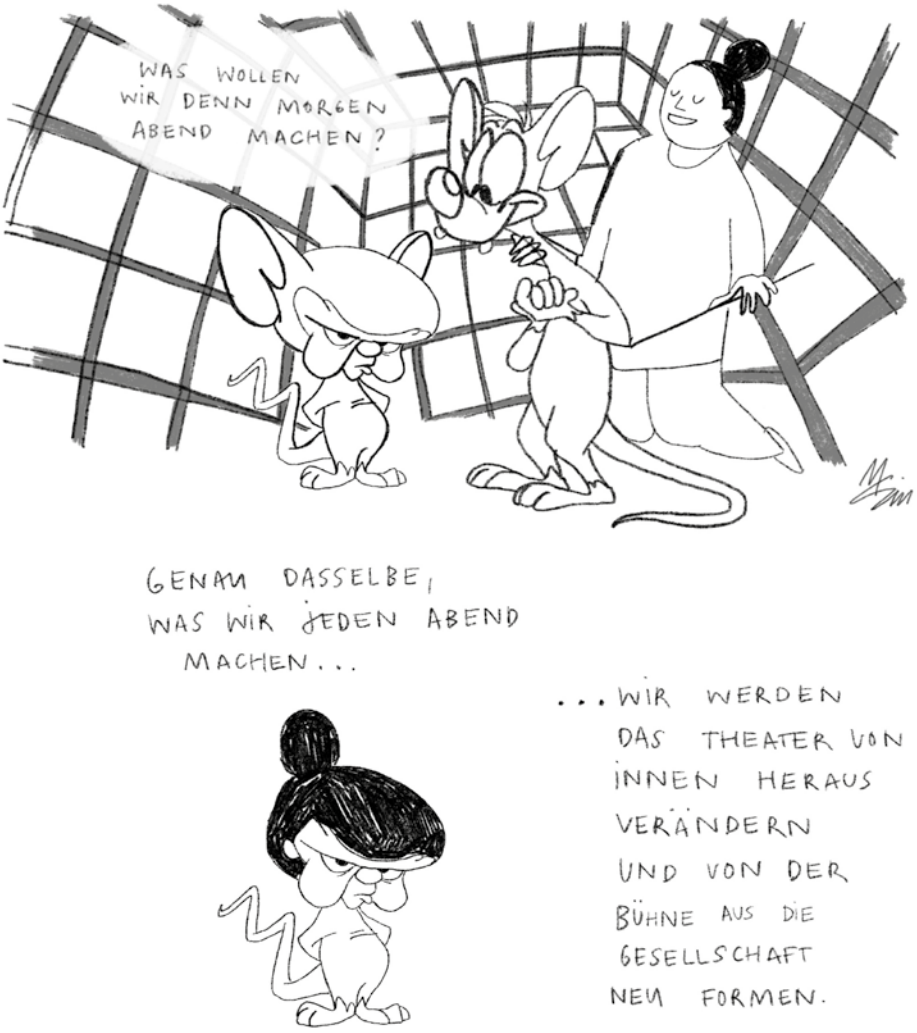
Ein grundlegendes Missverständnis seitens der reaktionären Teile des Theaterbetriebs scheint darin zu liegen, dass migrantisierte Theaterschaffende nichts anderes wollen, als Safe Spaces zu schaffen, in denen die Ecken abgerundet und überall gemütliche, Kissen ausgelegt sind, die eine anständige Theaterprobe verunmöglichen. Die Wahrheit ist jedoch, dass sich der Status quo des Theaterbetriebs nicht für alle

Mitglieder der Theatergemeinde so gut anfühlt, dass sie ihn für schützenswert erachten. Die Probleme sind systemisch und haben mit der Frage zu tun, wer sprechen darf und welches Sprachrohr ihm*ihr dabei zur Verfügung steht. Dass diejenigen, die es sich in den letzten Jahrzehnten in der Nähe der Geldtöpfe bequem gemacht haben, nun um ihre Position zu bangen scheinen, ist ein gutes Zeichen. Aufgrund der Tatsache, dass sie es versäumt haben, eine gesunde und offene Atmosphäre im Theaterbetrieb zu schaffen, hält sich mein Mitleid in Grenzen.

Es bedarf eines Umdenkens darüber, für wen und warum wir Theater machen. Machen wir es für eventuelle Auszeichnungen beim Theatertreffen, in Heidelberg oder Mülheim an der Ruhr, beim Faustpreis oder von einer der Fachzeitschriften? Vielleicht sollten wir uns ehrlich fragen, was die Preise wert sind, wenn sie uns davon abhalten, eine gesellschaftliche Relevanz zu erreichen. Denn wenn unser Hauptziel nicht die Öffnung des Theaters, das Ansprechen unserer jeweiligen Stadtbevölkerungen ist, haben wir es nicht verdient, weiterhin Subventionen in Millionenhöhe zu erhalten.

Ich möchte keinen hermetisch abgeriegelten Wohlfühlraum, ich möchte Kunst machen. Hierfür möchte ich so sprechen dürfen, wie ich es außerhalb der Arbeit immer getan habe, wie meine Freund*innen es auch noch immer tun. Ich möchte die Musik, die Körperlichkeit verwenden, die ich aus meinem eigenen Leben kenne. Ich möchte ein Publikum bestehend aus alten Schulfreund*innen, meiner Familie und anderen Theaterfremden, Seite an Seite mit Theaterenthusiast*innen.

Vor Kurzem hat mein Vater eine Ausgabe von Markus Lanz verpasst, weil er sich ein Theaterstück anschaute. Sein Sohn hat es geschrieben und Regie geführt und in einer Szene sprach die Figur des Protagonisten Persisch, in einer anderen mit starkem iranischem Akzent. Während sich blonde Köpfe auf ihren Stühlen nach vorne neigten und ihre Stirn in Falten legten, lehnte mein Vater sich zurück, lächelte und verstand jedes Wort.



Pinky and Brain von Maike Siu-Wuan Storf

Wege des Unterwegsseins. Zur Repräsentation von Ostdeutschen in den Leitungspositionen der Berliner Theaterlandschaft

von Dr. Peggy Mädler, Autorin und Dramaturgin

„Der lange Weg nach oben" heißt eine Studie von 2022, in der Repräsentation und Karrierewege von Ostdeutschen untersucht werden.[1] Es ist in vielerlei Hinsicht ein langer Weg und zugleich sind es viele Wege, die in verschiedene Richtungen gehen. Wege des „Unterwegsseins" in einem einst vierzig Jahre lang geteilten und nun seit über dreißig Jahren wiedervereinigten Land. Es braucht einen langen Atem und möglichst viele Wege, um Barrieren und Stereotype abzubauen. Um Sichtbarkeit und vielschichtige Erzählungen zu schaffen, und um dem „Othering" ostdeutscher Identität und Geschichten entgegenzuwirken.[2] Um fehlende Netzwerke und Strukturen auf- und bestehende Ungleichheiten abzubauen. Ungleichheiten wie das Lohngefälle zwischen Ost- und Westdeutschland,[3] die Vermögens- und Eigentumsunterschiede und damit auch die unterschiedlichen Armutsrisiken in Ost und West,[4] welche die Konflikte um hohe Mieten und steigende Preise verschärfen. Ungleichheiten in Bezug auf Karrierewege und Aufstiegschancen. Seit Jahren stellen Studien immer wieder fest, dass Ostdeutsche in Leitungspositionen zum Teil stark unterrepräsentiert sind. Die Repräsentation variiert dabei in Bezug auf gesellschaftliche Bereiche und geografische Regionen. Die Hürden sind nicht überall gleich hoch. Am höchsten scheinen sie laut einer Studie des Deutschen Zentrums für Integrations- und Migrationsforschung in den Bereichen Militär, Wissenschaft, Justiz und Wirtschaft, im Bereich der Kultur sind Menschen mit ostdeutscher Herkunft zu 7,3 Prozent in Elitepositionen vertreten – bei einem Bevölkerungsanteil von 19,4 Prozent.[5]

Berlin ist eine ehemals in Ost und West geteilte Stadt, die über eine vielfältige Theaterlandschaft mit zahlreichen landeseigenen Bühnen, privaten Theaterhäusern, freien Spielstätten und Produktionsorten verfügt. Die folgende Darstellung der Repräsentation von Ostdeutschen in den Intendanzen / künstlerischen Leitungen der Berliner Theaterlandschaft basiert auf einer bundesweiten Datenerhebung der Friedrich-Ebert-Stiftung zur Repräsentation von Ostdeutschen

in den Darstellenden Künsten.[6] Für Berlin fokussiere ich mich auf die durch den Berliner Senat institutionell geförderten Bühnen, Theaterhäuser, Gruppen, Spielstätten und Festivals im Bereich der Darstellenden Künste,[7]hierzu werden die Berliner Festspiele als Teil einer bundeseigenen GmbH untersucht. Der Bezugszeitraum ist die Spielzeit 2023/2024, der u. a. ein Leitungswechsel an den Berliner Sophiensaelen vorangeht.

Dabei ist es nicht immer einfach, zu sagen, wer eigentlich „ostdeutsch" ist.[8] Zählt nur der Geburtsort oder dazu auch das Geburtsjahr? Geht es um eine Sozialisation in der DDR oder auch um Auswirkungen von Strukturen, Ungleichheiten, Narrativen und Zuschreibungen auf Nachwendegeborene im geografischen Ostdeutschland oder generell auf Kinder ostdeutscher Eltern?[9] Für die Sichtung wurden öffentlich zugängliche Informationen zu den Geburtsorten und Geburtsjahren der Intendant*innen genutzt, zum Teil ließen Jahrgang und Ausbildungswege auf eine jeweilige Sozialisation schließen.[10]

In einem ersten Schritt werden die großen institutionell geförderten Bühnen mit über 1.000 Zuschauer*innenplätzen untersucht.[11] Das sind in Berlin die Deutsche Oper und das Staatsballett Berlin, der Friedrichstadtpalast, die Staatsoper Unter den Linden, die Komische Oper und die Berliner Festspiele. An diesen sechs Institutionen ist keine ostdeutsch besetzte Intendanz/Theaterleitung zu finden.

Zu den großen institutionell geförderten Bühnen unter 1.000 Zuschauer*innenplätzen gehören weiterhin das Berliner Ensemble, das Deutsche Theater Berlin, das HAU Hebbel am Ufer, die Schaubühne und die Volksbühne am Rosa-Luxemburg-Platz, außerdem die beiden Staatstheater Maxim Gorki Theater und das Kinder- und Jugendtheater Theater an der Parkaue. Letzteres Haus wird von einem künstlerischen Leitungsteam geführt – und eine der beiden Leitungsstellen ist ostdeutsch besetzt.

Von den bisher genannten 13 großen Bühnen in Berlin ist also aktuell ein Theater in der Leitung zu 50 Prozent ostdeutsch besetzt, das Kinder- und Jugendtheater Theater an der Parkaue. Von den 13 genannten Institutionen befinden sich acht im ehemaligen Ostteil der Stadt.

Im nächsten Schritt werden die konzeptgeförderten Theater, Gruppen und Spielstätten untersucht, die im aktuellen Gutachten zur Neuvergabe der Konzeptförderung 2024 bis 2027 aufgeführt sind.[12]

Zum Verbleib in der Konzeptförderung werden empfohlen: ATZE Musiktheater, Ballhaus Naunynstraße, Ballhaus Ost, Constanza Macras I DorkyPark, Dock Art, Heimathafen Neukölln, Kleines Theater am Südwestkorso, Neuköllner Oper, Sophiensaele, Tanzfabrik Berlin, TD Berlin, Theater im Palais, Theater Strahl, Theater Thikwa und die Vagantenbühne. An diesen genannten 15 Theater, Gruppen und Spielstätten, die zum Teil in künstlerischen Teams von zwei oder drei Personen geleitet werden, gibt es ab der Spielzeit 2023/24 keine ostdeutsch besetzte Theaterleitung. Von zwei Personen wurde zum Zeitpunkt dieses Artikels (April 2023) keine Angabe zum Geburtsort im Rahmen der Internetrecherche gefunden, bei einer der beiden Personen lassen Jahrgang und Studienweg eine westdeutsche Herkunft und Sozialisation vermuten.

Neben den 15 verbleibenden Theatern, Gruppen und Spielstätten werden im Gutachten zwei weitere Spielstätten zur Neuaufnahme in die Konzeptförderung ab 2024 empfohlen: das Chamäleon Berlin und das English Theatre Berlin – International Performing Arts Centre. Das Chamäleon Berlin ist eine Spielstätte für den Zeitgenössischen Zirkus und hat eine ostdeutsch besetzte Leitung.

Von den insgesamt 17 Theatern, Gruppen und Spielstätten, die für die Konzeptförderung 2024 bis 2027 empfohlen werden, ist also eine Leitung erkennbar ostdeutsch besetzt. Hier muss aber ergänzt werden, dass das English Theatre Berlin – International Performing Arts Centre und das Chamäleon Berlin zwar gutachterlich empfohlen wurden, aber ihre Neuaufnahme in die institutionelle Förderung in der aktuellen Haushaltslage voraussichtlich nicht finanzierbar scheint.[13]

Außer den genannten 13 großen Bühnen und Staatstheatern und den 17 konzeptgeförderten Häusern, Gruppen und Spielstätten werden auf der Internetseite der Senatsverwaltung für Kultur und Europa noch 14 weitere Einrichtungen, Gruppen und Festivals im Bereich der Darstellenden Künste genannt, die eine institutionelle Förderung durch das Land Berlin erhalten. Dies sind: die Bar jeder Vernunft, Cie. Toula Limnaios, Gripstheater, Komödie am Kurfürstendamm, Kriminaltheater, RambaZamba Theater, Renaissance Theater Berlin, Sasha Waltz & Guests, Schaubude Berlin (im Rahmen von Kulturprojekte GmbH), Schlosspark Theater, Tanz im August, Tipi am Kanzleramt, Wintergarten Varieté und das Berliner Theatertreffen.

Von den genannten Einrichtungen, Gruppen und Festivals sind zwei Spielstätten – das Berliner Kriminaltheater und das inklusive Theater RambaZamba – in der Leitung zu 100 Prozent ostdeutsch besetzt. Das Schlosspark Theater hat mit Dieter Hallervorden einen Intendanten, der vor der Gründung der DDR in Dessau geboren wurde und dem 1958 eine Flucht aus der DDR nach Westberlin geglückt ist. Von einer Person wurde zum Zeitpunkt dieses Artikels (April 2023) keine Angabe zum Geburtsort im Rahmen der Internetrecherche oder anderen öffentlich zugänglichen Informationen/Publikationen gefunden, und da auch keine Informationen zum Jahrgang und zum Ausbildungsweg zu finden waren, lassen sich keine Rückschlüsse auf eine ost- oder westdeutsche Herkunft/Sozialisation ziehen.

Damit wurden insgesamt 43 institutionell durch das Land Berlin geförderte Theater, Spielstätten, Gruppen und Festivals plus ein weiteres Haus – die Berliner Festspiele als Berliner Teil einer bundeseigenen GmbH – untersucht. Von diesen insgesamt 44 untersuchten Theatern, Spielstätten, Gruppen und Festivals sind drei Spielstätten erkennbar ostdeutsch besetzt: Das Chamäleon Berlin, das Berliner Kriminaltheater und das inklusive Theater RambaZamba. Dazu kommt eine geteilte Leitungsposition am Kinder- und Jugendtheater Theater an der Parkaue.

Erklärungen für diese Zahlen gibt es viele. Die bereits genannten Studien „Der lange Weg nach oben“ und „Teilhabe ohne Teilnahme“ benennen u. a. fehlende Netzwerke von Ostdeutschen und damit auch fehlende Vorbilder und Mentor*innen in Leitungspositionen. Dazu kommen geringere Einkommen und Rücklagen in ostdeutschen Familien, die sich auf Ausbildungs- und Karrierewege auswirken. Diese „Hürden“ in Bezug auf ein ökonomisches, soziales und symbolisches Kapital sind teils den Eigentumsverhältnissen und politischen Strukturen der DDR geschuldet und zum anderen Nachwirkungen des Transformationsprozesses nach 1989 – der mit Umbrüchen in ostdeutschen Biografien, einem Elitentransfer von West nach Ost und dem Rück- und Umbau von Strukturen, Organisationen und Institutionen in Ostdeutschland einherging – auch innerhalb der Theaterlandschaft.[14] Die daraus resultierenden Ausschlüsse ähneln den strukturellen Ausschlussprinzipien im Bereich des Klassismus, dazu wirken Zuschreibungen und Vorbehalte ostdeutschen Biografien gegenüber.

„[V]iele Personen, die in der DDR aufgewachsen sind", schreibt Kulturanthropolog*in und Antidiskriminierungstrainer*in Francis Seeck, „mussten die Erfahrung machen, dass ihr ostdeutsches kulturelles Kapital nach der Wende nicht mehr anerkannt wurde."[15] Während bereits in den 1990er Jahren viele Theaterleitungen in Ostdeutschland westdeutsch besetzt wurden (und auch heute westdeutsch besetzt sind), findet sich auch 2023 in manchen westdeutschen Bundesländern keine einzige ostdeutsch besetzte Intendanz.[16]

Eine Unterrepräsentation in gesellschaftlichen Entscheidungspositionen kann mit einer Verfestigung gesellschaftlicher Ungleichheiten, Hierarchien und Bilder einhergehen. Mit einer Verstetigung des strukturellen Ausschlusses. Mit „einer Gewöhnung" an fehlende Perspektiven, Aufstiegs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Eine ostdeutsche Sozialisation/Erfahrungswelt ist einem Menschen nicht „anzusehen", auch wenn bestimmte Stereotype dies bis heute nahelegen. Es gibt (noch) keine Untersuchungen dazu, wie sich die Unterrepräsentation von Ostdeutschen in den Leitungen der (Berliner) Bühnen auf die Repräsentation ostdeutscher Künstler*innen in Spielplänen auswirkt. Auf die „Anzahl" erfolgreicher ostdeutscher Regisseur*innen und Kollektive an den großen Bühnen bundesweit. Auf die Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Kooperationspartner*innen. Auf die Repräsentation ostdeutscher Künstler*innen auf internationalen Bühnen und Festivals.

Ostdeutsche Herkunft ist kein homogenes Konstrukt, sondern besteht aus verschiedenen Perspektiven, Erfahrungen, Wegen und Lebensumständen. Mit Blick auf Diversität und Diversitätsentwicklung im Kulturbetrieb fehlen viele (weitere) Stimmen,[17] darunter auch Schwarze und asiatische ostdeutsche Positionen.[18] Noch sind ostdeutsche Perspektiven in aktuellen Diversitätsdiskursen wenig vertreten. Hier liegt Potenzial für Austausch, Bündnisse und gemeinsames Engagement. Für einen Strukturwandel, im Zuge dessen bestehende Barrieren abgebaut und verschiedene Wege des Zugangs (und des Unterwegsseins) entstehen und ausprobiert werden können. Viele Wege bedeuten mehr Möglichkeiten. Mehr Raum fürs Ausprobieren. Mehr Bewegung und Beweglichkeit. Mehr Platz für Unterschiede und Erfahrungen.

1 Der lange Weg nach oben. Wie es Ostdeutsche in die Eliten schaffen – Repräsentation und Karrierewege. Entwicklungen nach drei Jahrzehnten deutscher Einheit, Datenerhebung vom MDR in Zusammenarbeit mit der Universität Leipzig, 2022, https://ostdeutscheswirtschaftsforum.de/wp-content/uploads/2022/06/20220608_Der-lange-Weg-nach-oben_Ostdeutsche-Eliten.pdf (zuletzt aufgerufen am 1.10.2023).

2 Vgl. u. a. Daniel Kubiak: Ostdeutsche Identität der Post-Wende-Generation. Zur Identifikation und zum „Othering" junger Ostdeutscher, Bielefeld 2020.

3 Vgl. u. a. https://www.rnd.de/politik/heute-ist-equal-pay-day-ost-20-prozent-ost-west-lohnlueche-wer-ist-schuld-an-der-lohnluecke-QUVHFF-YDYVD5RJ7S5LML4HN4WM.html (zuletzt aufgerufen am 1.10.2023).

4 Vgl. u. a. https://www.bpb.de/themen/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/505989/eigentum (zuletzt aufgerufen am 13.10.2023).

5 Im Bereich des Militärs liegt die Repräsentation von Ostdeutschen bei null Prozent, in der Wissenschaft bei 1,5 Prozent, in der Justiz bei 2 Prozent und in der Wirtschaft bei 4,7 Prozent. Vgl. alle Zahlen: DeZIM Research Notes: Teilhabe ohne Teilnahme? Wie Ostdeutsche und Menschen mit Migrationshintergrund in der bundesdeutschen Elite vertreten sind, Oktober 2020, S. 13, https://www.dezim-institut.de/fileadmin/user_upload/Demo_FIS/publikation_pdf/FA-5009.pdf (zuletzt aufgerufen am1.10.2023).

6 Franziska Richter (Hrsg. für die Friedrich-Ebert-Stiftung): ZUKUNFT ERPROBEN. Theaterarbeit in Ostdeutschland: Impulse für eine gesellschaftspolitische Debatte. Ein Dossier, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2023.

7 Der Senat fördert spartenübergreifend über 70 Kultureinrichtungen institutionell. Über die Aufnahme einer solchen dauerhaften Förderung entscheidet das Abgeordnetenhaus im Rahmen der Aufstellung des Haushalts. Die Darstellung umfasst alle hier aufgeführten Einrichtungen im Bereich der Darstellenden Künste, vgl.: https://www.berlin.de/sen/kultur/kultureinrichtungen (lzuletzt aufgerufen am 1.10.2023).

8 Vgl. DeZIM Research Notes, 2020, S. 10.

9 Geht es nach dem familiären Hintergrund, der Auswirkungen auf den Erfahrungsraum von Kindern hat, die nach 1989 geboren wurden, dann haben etwa 26,1 Prozent der Menschen in Deutschland einen Osthintergrund. Siehe Deutsches Zentrum für Migrations- und Integrationsforschung: „Wer ist hier ostdeutsch und wenn ja, wie viele?", Berlin 2023. Vgl. auch Raj Kollmorgen: Ostdeutsche Identität(en)?, Bundeszentrale für politische Bildung, 2022, https://www.bpb.de/themen/deutsche-einheit/lange-wege-der-deutschen-einheit/506139/ostdeutsche-identitaet-en (zuletzt aufgerufen am 1.10.2023)

10 Alle hier untersuchten künstlerischen Intendant*innen, zu denen öffentlich zugängliche Informationen zu Geburtsort und Geburtsjahr gefunden werden konnten, sind älter als 34 Jahre, d. h. sie wurden vor 1989 geboren.

11 Die Daten zu Zuschauer*innenplätzen basieren ebenfalls auf öffentlich zugänglichen Informationen im Internet.

12 Vgl. https://www.berlin.de/sen/kultur/foerderung/foerderprogramme/darstellende-kuenste-tanz/202427_gutachten_konzeptfoerderung.pdf (zuletzt aufgerufen am 1.10.2023).

13 Vgl. dazu den Jurykommentar zur mehrjährigen Projektförderung, in dem es heißt: „Da die Förderungen in der aktuellen Haushaltslage jedoch nicht finanzierbar sind, lagen nun beide Anträge in unserem Juryverfahren vor. Wir befürworten das Gutachten, mussten beide Häuser jedoch innerhalb des Budgetgefüges der Projektförderung jurieren. Dabei ist zu bedauern, dass das Genre neuer Zirkus in diesem Förderinstrument zwar gewünscht ist, jedoch im konkreten Fall aufgrund der eklatanten Diskrepanz zwischen Bedarf und Fördergefüge hier nicht ansatzweise bezahlbar ist. Das Chamäleon wäre, wie empfohlen, in der institutionellen Förderung tatsächlich besser aufgehoben." Das English Theatre wurde entsprechend von der Jury für die mehrjährige Projektförderung empfohlen, das Chamäleon nicht. https://www.berlin.de/sen/kultgz/aktuelles/pressemitteilungen/2023/pressemitteilung.1329568.php (zuletzt aufgerufen am 1.10.2023).

14 Vgl. u. a. Torben Ibs: Umbrüche und Aufbrüche. Transformationen des Theaters in Ostdeutschland zwischen 1989 und 1995. Theater der Zeit, 2016. „Wie in vielen Bereichen der Gesellschaftspolitik wurden auch im Feld des Theaters die westdeutschen Regeln durchgesetzt und übernommen", heißt es auch in einem aktuellen Essay von Henning Fülle: Und jetzt, freie Szene?, Theater der Zeit, 4 (2023): https://tdz.de/artikel/e74b9951-5305-4ba1-9150-3e91ad580d32 (zuletzt abgerufen am 1.10.2023).

15 Francis Seeck: „Sollen wir dann etwa Helene Fischer spielen?" – Klassismus im Kulturbetrieb, Diversity Arts Culture Berlin, 2022, https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/sollen-wir-dann-etwa-helene-fischer-spielen (zuletzt abgerufen am 01.10.2023) Vgl. auch Francis Seeck: Zugang verwehrt. Keine Chance in der Klassengesellschaft: wie Klassismus soziale Ungleichheit fördert. Atrium Verlag, 2022.

16 Franziska Richter (Hrsg. für die Friedrich-Ebert-Stiftung): ZUKUNFT ERPROBEN. Theaterarbeit in Ostdeutschland: Impulse für eine gesellschaftspolitische Debatte. Ein Dossier, Friedrich-Ebert-Stiftung, 2023.

17 Vgl. u. a. die verschiedenen Studien zum Kulturbetrieb und Handlungsempfehlungen, die Diversity Arts Culture Berlin beauftragt hat bzw. vorstellt und bündelt: https://diversity-arts-culture.berlin/diversity-arts-culture/zahlen-und-fakten (zuletzt aufgerufen am 1.10.2023).

18 Wichtige Stimmen sind hier z. B. Tupoka Ogette, Pham Minh Duc, Katharina Warda, Olivia Wenzel und viele andere.

Zugang nur für Nichtbehinderte – Über Barrieren und Vitamin B

von Noa Winter, Ko-Leitung Making a Difference, Dramaturg*in und Kurator*in

Als ich Theaterwissenschaft im dritten Semester studierte, sagte die Chefdramaturgin eines großen Schauspielhauses zu mir: „Jemand wie du wird niemals als Dramaturg*in arbeiten." Jemand wie du? Damit meinte sie natürlich nicht mich persönlich, sondern ganz allgemein behinderte, chronisch kranke Menschen. In ihrer Arbeit existierten behinderte Menschen – wenn überhaupt – nur als Publikum. Aber jemanden wie mich als Kolleg*in zu haben, schien für sie auch in Zukunft unvorstellbar.

Auch heute, ein Jahrzehnt später, hat sich im Kulturbetrieb nur wenig verändert. Behinderte und/oder chronisch kranke Mitarbeiter*innen sind an Stadt- und Staatstheatern wie bei den Häusern und Festivals der Freien Szene weiterhin eine absolute Seltenheit. Während sich auf den Bühnen bei den Darsteller*innen die Repräsentation behinderter Menschen zumindest langsam verbessert, bleiben die Teams weiterhin vor allem eins: nichtbehindert.

Doch obwohl die Chefdramaturgin rückblickend mit ihrer Prophezeiung größtenteils Recht behalten sollte, hat sich über die Jahre mein Verständnis der Situation verändert. Denn: Mit Behinderung und/oder chronischer Erkrankung zu leben, ist kein Hinderungsgrund für einen Beruf im Kulturbetrieb. Doch um Leerstellen und die fehlende Partizipation behinderter Menschen im Kulturbetrieb zu verstehen, müssen wir uns bewusst machen, was Menschen daran hindert, diese Leerstellen zu füllen. Mir kommen da zum Beispiel viele Spielstätten in den Sinn, wo es zwar einen stufenlosen Zugang zum Publikumsraum gibt, die Büros aber nur über Treppen zu erreichen sind. Von Menschen geplante und gebaute Architektur, die die Vorannahme, dass keine (geh)behinderte Person je in diesen Büros arbeiten wird, Wirklichkeit werden lässt.

Aber nur über fehlende Barrierefreiheit nachzudenken, würde der Komplexität der Situation nicht gerecht werden. Bauliche und kommunikative Barrieren sind nur ein kleiner Teil eines gesellschaftlichen

Denksystems, mit dem wir alle – egal ob behindert oder nichtbehindert – sozialisiert sind und das wir als selbstverständlich verinnerlicht haben: Ableismus. Dabei sind Treppensteigen, in Lautsprache kommunizieren und ohne Assistenz arbeiten nur einige Beispiele für die Idee, dass alle Menschen auf eine bestimmte Art und Weise funktionieren (müssen). Als meist unhinterfragte Vorannahme begründet sie die strukturelle Diskriminierung behinderter, Tauber und chronisch kranker Menschen.

Besonders betroffen von strukturellem Ableismus sind Personen, die seit ihrer Kindheit mit einer Behinderung leben oder sie bis zu ihrem Berufseinstieg erwerben. Denn die branchenspezifischen ableistischen Ideale des Kulturbetriebs, zum Beispiel Belastbarkeit und Flexibilität, die sich unter anderem in entgrenzten Arbeitszeiten bei zugleich niedriger Vergütung widerspiegeln, treffen Berufseinsteiger*innen, etwa in Assistenzpositionen, am stärksten. So sind es beispielsweise häufig Regie- oder Projektassistent*innen, die als Erste*r kommen, als Letzte*r gehen und in den Probenpausen zahlreiche Aufgaben erledigen. Das regelmäßige Wahrnehmen von Behandlungsterminen, Assistenzarbeitspläne, verlässliche Ruhe- und Essenspausen sowie weitere Care-Verpflichtungen sind mit einem solchen Berufseinstieg nur schwer bis unmöglich vereinbar. Ein Ausfall aufgrund von Krankheit – ob chronisch oder nicht – ist ohnehin nicht vorgesehen. Für mehrfachmarginalisierte Personen verschärft sich die Situation zusätzlich, etwa wenn es für eine von Klassismus betroffene behinderte Person, die mit keiner familiären finanziellen Unterstützung rechnen kann und zudem monatlich behinderungsbedingte Mehrkosten hat, nicht möglich ist, für ein Projekt, eine Hospitanz oder Assistenz mit geringer Vergütung ihren Nebenjob aufzugeben.
Doch damit nicht genug: Selbst wenn es einer behinderten oder chronisch kranken Person gelingt, diesen Dingen außerhalb der Meetings-, Proben- und Aufführungszeiten nachzukommen, warten auf sie zahlreiche zusätzliche Anforderungen – von Premierenfeiern bis hin zu unvergüteten Arbeitsgruppen und Netzwerktreffen –, die in keiner Jobbeschreibung stehen und nur selten barrierefrei sind. Es sind diese Orte, die oft wesentlich dazu beitragen, ob eine Person beruflich vorankommt. Denn hier kursiert eine Währung, die im Kulturbetrieb bis heute so wichtig ist wie keine andere: Vitamin B. Nur wer Beziehungen hat, die richtigen Leute kennt, die richtigen Projekte im Lebenslauf unterbringen kann, wird auch in Zukunft Jobs bekommen. Selbst offene Ausschreibungen, externe Gremien etc., die zu einer

diversitätsorientierten Organisationsentwicklung beitragen können, werden daran nur wenig ändern, solange der branchenspezifische Ableismus unreflektiert bleibt.

Es ließe sich also sagen, behinderte Menschen leiden an einem chronischen Vitamin-B-Mangel. Und das liegt vor allem daran, dass ihnen ein weiteres entscheidendes Vitamin fehlt: das Vitamin NB, NB wie Nichtbehinderung. Denn in einem ableistischen System sind es vor allem nichtbehinderte Privilegien, die Menschen einen Zugang zu den verschiedensten Berufsfeldern des Kulturbetriebs ermöglichen. Ableismus wirkt wie ein unsichtbares Schild am Eingang der Kulturinstitutionen: Zugang nur für Nichtbehinderte. Und auch wenn wir alle – behindert wie nichtbehindert – von faireren Arbeitsbedingungen wie geregelteren Arbeitszeiten, transparenteren Prozessen und besserer Vergütung und sozialer Absicherung profitieren würden, sind es behinderte und chronisch kranke Menschen, die durch deren Fehlen in besonderem Maße ausgeschlossen werden. Wenn wir unsere Arbeitsstrukturen so verändern, dass behinderte und chronisch kranke Menschen gleichberechtigt partizipieren können, entwickeln wir eine Arbeitskultur, die allen zugutekommt. Es profitierten also ebenso nichtbehinderte Menschen von einem Wandel. Ein Argument, das einen bitteren Beigeschmack hat, schließlich geht es um die Umsetzung eines Menschenrechtes: Behinderte, Taube und chronisch kranke Menschen haben ein Recht auf Zugang zu Arbeit und gleichberechtigter Partizipation – auch ohne einen positiven Nebeneffekt für Nichtbehinderte.

Insbesondere Personen in Leitungspositionen können das System verändern. Denn ohne sie ist jeder Versuch einer tatsächlichen Veränderung von Organisationen zum Scheitern verurteilt. Doch dafür müssen sie bereit sein, sich andere Zukünfte vorzustellen, statt bestehende Ausschlüsse zu reproduzieren. Statt mir zu sagen, dass Dramaturgie nicht mehr als ein unrealistischer Berufswunsch für mich sein wird, hätte die Chefdramaturgin mir viel anbieten können: zum Beispiel ein Mentoring oder eine Teilzeitstelle. Denn auch wenn Modellprojekte, Arbeitsgruppen und Studien ihren Wert haben, brauchen wir vor allem konkrete Handlungen in der Gegenwart, um die Zukunft des Kulturbetriebs zu verändern. Alle nichtbehinderten Personen in Macht- und Entscheidungspositionen sollten sich also fragen: Was kann ich hier im Hier und Jetzt tun, um die Situationen für behinderte und chronisch kranke Menschen in meinem Arbeitsbereich zu verbessern?

„Ich zähle die Stunden, bis ich nicht mehr über Toiletten sprechen muss“ – Heinrich Horwitz im Gespräch über queere Realitäten am Theater

Im Februar 2021 outeten sich 185 Schaupieler*-innen im Magazin der Süddeutschen Zeitung als lesbisch, schwul, bisexuell, queer, nichtbinär und trans*: Der Start der Kampagne #ActOut. In ihrem Manifest fordern sie mehr Sichtbarkeit und vor allem mehr Diversität in Theater, Film und Fernsehen. Vier der 185 Schauspieler*innen sprachen im SZ-Magazin über ihren Branchenalltag, über Diskriminierung und über ihre Wünsche nach Veränderung.

#ActOut schlug ein wie ein Komet – das Feedback war bei weitem nicht immer positiv – und inspirierte zu ähnlichen Aktionen in anderen Branchen, weltweit. Es folgte der Ehrenpreis „Inspiration“ des deutschen Schauspielpreises. Damit war die Kampagne aber keineswegs beendet: Immer mehr Schauspieler*innen unterzeichneten das Manifest und outeten sich. Das ist übrigens bis heute möglich. Ein Jahr später, im Februar 2022, sprachen vier Schauspieler*innen erneut mit der SZ darüber, was sich seit Beginn der Kampagne getan hat. Unter den Interviewten ist Heinrich Horwitz, Schauspieler*in, Choreograf*in und Regisseur*in. Zwei Jahre später, Januar 2024, trefft FAIRSTAGE in deren Studio, um auf die Zeit seit dem Auftakt von #ActOut zurückzublicken.

*Was hat sich durch das Outing von inzwischen über 360 Schauspieler*innen verändert? Manchen Schauspieler*innen werden Rollen über #ActOut angeboten. Die Unterschriftenliste des Manifests scheint eine Art Pool für queere Schauspieler*innen geworden zu sein.*

Ja, das stimmt. Die Erfahrungen damit sind sehr unterschiedlich. Manche Spieler*innen bekommen tatsächlich nur noch queere Rollen angeboten. Andere Spieler*innen erhalten keine Rollenangebote mehr. Und es gibt Spieler*innen, die sehr explizit angefragt werden. Was sich zumindest im Film verändert hat: Es gibt ein viel größeres Bewusstsein dafür, welche Rollen wie besetzt werden.

Es geht um die Frage, ob queere Rollen nur noch mit queeren Menschen besetzt werden dürfen?

Ja. Das ist eine legitime Frage. Die Antwort von mir und vielen von #ActOut lautet: Wir sind gesellschaftlich nicht an dem Punkt, an dem alle alles spielen dürfen. So lange sollten queere Figuren mit queeren Menschen besetzt werden. Das führte in der Branche am Anfang ein bisschen zu Verunsicherung. Manchen Kolleg*innen wurden dann eben nur noch queere Rollen angeboten – und so gerne wir alle gut geschriebene queere Rollen spielen, ist das nicht die Lösung. Darüber tauschen wir uns bei #ActOut immer wieder aus.

Hat #ActOut also den Austausch zwischen queeren Schauspieler-innen verändert und verstärkt?*

Ja. Zum einen tauschen wir uns als Gruppe untereinander aus. Zum anderen wurden wir zu Ansprechpartner*innen. Schauspieler*innen, die queerfeindliche Diskriminierung erleben, kommen zu uns. Die Nachfrage ist groß. Mindestens einmal im Monat spreche ich mit einer Person, die in einer Theaterproduktion, bei einem Filmdreh oder an einer Hochschule eine Diskriminierungserfahrung gemacht hat. Erfahrungen, die ich ja auch nach wie vor mache, egal in welcher Position ich auftrete, ob als dozierende, regieführende oder spielende Person. Das passiert wohlbemerkt auch an Orten, die im Diskurs an queeren Themen dran sind. An der Umsetzung hapert es. Immerhin scheitert es nicht, aber es wird verkompliziert. Oft sind es vermeintlich banale Themen wie Pronomen und Toiletten: Das hört nicht auf. Ich habe so oft die Erfahrung gemacht, dass Leute nicht wissen, wie sie mich ansprechen sollen, mich misgendern oder splainen.

Wie gehst du damit um?

Ich bitte Theater vor meinem Arbeitsbeginn explizit darum, Bildungsarbeit zu leisten.

Um Bewusstsein zu schaffen?

Genau. Ich habe vorformulierte Mails, die ich den Häusern schicke und die ich auch gerne mit anderen queeren Theatermacher*innen teile. Entstanden ist diese Taktik tatsächlich aus einer positiven Erfahrung an einem Haus, das selbstständig in Vorleistung gegangen ist und sich sensibilisiert hat. Ich formuliere offen und zugewandt, dass Diskriminierungserfahrungen davon ablenken, künstlerisch zu arbeiten. Ich kann Diskriminierung aushalten, das heißt aber, dass ich über

meine Grenzen gehe und Verletzungen in Kauf nehme. Schlussendlich führt das dazu, dass mit mir als Person meine künstlerische Arbeit leidet. Und daran habe ich kein Interesse.

Wie sind deine Erfahrungen mit dieser Ansage und der damit verbundenen Bitte?

Ich hatte vor Kurzem eine Bauprobe und habe gespürt, dass meine Ansage den Raum verändert hat – im Positiven. Alle waren sehr vorsichtig. Es war eine fragile Situation. Und das finde ich interessant: Wenn wir Prozesse und Räume verändern wollen, dann sind sie natürlich erstmal fragil. Plötzlich müssen wir unter anderen Bedingungen und Konditionen funktionieren, als wir es gewohnt sind.

Welche Rolle spielt #ActOut in diesem Prozess?

Es möglich, darüber zu reden, aber selbstverständlich ist das Sprechen noch lange nicht. Auf einmal fragen mich die Leute, in welche Garderobe oder Schneiderei ich will. Beides ist ja zum großen Teil binär strukturiert. Ich fühle mich viel sicherer, sobald es ein Gespräch darüber gibt. Trotzdem sind die Strukturen verkrustet und die Arbeit daran steckt noch in den Kinderschuhen.

Das hat zur Folge, dass dir oft als Alien, so hast du es im SZ-Interview beschrieben, begegnet wird?

Ja, es gibt eine Verschiebung. Meiner Erfahrung nach hat das mit meinem Namen zu tun, damit, wie ich aussehe, und vielleicht auch damit, wie ich bin. Dass mein AFAB-Körper[1] einen Raum betritt und klar formuliert, was ich möchte, was meine Visionen, Vorstellungen und Bedürfnisse sind, entspricht nicht gesellschaftlichen Gewohnheiten.

Wie gehst du damit um?

Erst einmal glaube ich, dass im Umgang mit dieser Verschiebung eine Chance liegt. An verschiedenen Theatern haben sich ganz viele Menschen aus unterschiedlichen Gewerken bei mir zum ersten Mal geoutet. Das war möglich, weil plötzlich eine nichtbinäre trans Person auf der Bühne steht und eine relativ große Rolle spielt. Viele Menschen haben sich mir anvertraut und wollten mit mir darüber sprechen, wie ich Theater als offen queere Person erlebe. Das hat mich sehr berührt. Ich wusste wieder, warum ich diese Arbeit mache, auch die poli

tisch-aktivistische. Ich wusste wieder, warum ich mich immer wieder damit konfrontiere, als dieser Körper in Bühnenräume zu gehen.

Kann Repräsentation ein Gemeinschaftsgefühl auslösen, indem sie sichtbar macht?

Ja, total. Das hat auch #ActOut geschafft. Darin liegt die große Chance, dass es plötzlich einen Zusammenschluss von mittlerweile circa 360 Schauspieler*innen gibt. Mehr als doppelt so viele wie bei Kampagnenstart! Wir sind nicht alleine, wir teilen Erfahrungen, wir empowern dadurch, dass wir da sind, dass wir öffentlich sind. Natürlich ist es auf einer anderen Ebene schade, dass die Notwendigkeit so stark ist, Identität zu repräsentieren, zu markieren, sich also immer wieder sichtbar und verletzbar zu machen.

Ist mit dieser Sichtbarkeit auch unbezahlte Bildungsarbeit verbunden?

Ich werde oft gefragt, wie Weiterbildungen an Theater aussehen könnten. Mein Vorschlag: Wir müssten die Theater für drei Monate schließen, um Kapazitäten für Weiterbildungen zu schaffen. Mit der Repräsentation kommt Bildungsarbeit. Ich leiste diese Arbeit bis zu einem bestimmten Punkt gerne, verstehe aber auch Kolleg*innen, die sich davon abgrenzen. Mit zwei Produktionen weniger in der Spielzeit wäre der Raum für gemeinsame Bildungsarbeit da. Kulturinstitutionen sind Orte für utopische Ideen, aber auch Möglichkeitsorte, um Welt weiter zu denken. Um dieses Potenzial zu verwirklichen, müssten die Institutionen in Vorleistung gehen. Alle Mitarbeiter*innen müssen eine Chance bekommen, zu verstehen, was es bedeutet, mit queeren Menschen in Kontakt zu kommen.

Sie müssen sich mit Diskriminierungsstrukturen auseinandersetzen?

Genau. Ich finde das Stadt- und Staatstheater manchmal sehr zweischneidig: Einerseits tut sich etwas in der Programmierung – es gibt vereinzelt Repräsentation queerer Menschen, behinderter Menschen, BIPoCs und anderer marginalisierter Gruppen. Diese Repräsentation wird allerdings oft mit dem Preis des Tokenism bezahlt. Trotzdem ist sie ein erster Schritt. Andererseits sind die Institutionen oft nicht auf die Realität der Zusammenarbeit vorbereitet. Das bedeutet, dass queere Regieteams, queere Spieler*innen an eine Institution kommen, die sie nicht schützt. Sie bekommen die Aufgabe, queere Themen zu repräsentieren, müssen aber in der Regel erstmal gegen

Theaterstrukturen anarbeiten. Es gibt einen großen Mangel an Bewusstsein dafür, was es bedeutet, Schutzräume zu kreieren. Auch die Mitarbeiter*innen müssen geschützt werden. Die sind meiner Erfahrung nach oft sehr hilflos, weil sie etwas leisten müssen, wofür sie nicht ausgestattet sind. Irgendwann leidet die künstlerische Arbeit darunter. Das will niemand, aber das nehmen alle in Kauf.

*Und als betroffene Person ist man zudem sehr viel verletzlicher, wenn zusätzlich Aufklärung geleistet werden soll. Man wird schnell zur Sprecher*in für eine diskriminierte Gruppe. Wie gehst du damit um?*

Für mich ist es ein großes Privileg, zu sprechen. Ich nehme es sehr ernst, dass ich mit meinem Sprechen eine Öffentlichkeit erreiche. Nach meinem Interview im SZ-Magazin über #ActOut bekam ich sehr viel Hass zu spüren, ich erhielt Mord- und Vergewaltigungsandrohungen. Es gab einen Moment, in dem meine Anwältin mir riet, mich zurückzuziehen. Da realisierte ich, dass es mir alles zuschnürt, wenn ich aufhöre zu sprechen. Dafür bin ich ein Risiko eingegangen. Ich merkte, dass ich weitersprechen muss, wenn ich Diskriminierungserfahrungen mache, und die mache ich ständig. Sonst habe ich das Gefühl, zu verstummen.

Was heißt das konkret?

Kürzlich wurde bei einer Konzeptionsprobe vor allen der Code of Conduct des Theaters verlesen. Und doch war ich wieder einmal in der Situation, dass es nur Männer- und Frauentoiletten gab. Meine Rückmeldung an das Theater war klar: Ihr könnt keinen Code of Conduct verlesen, das Thema Antidiskriminierung richtig groß machen, davon erzählen, wie ihr Diskriminierungen abbaut und mit Diskriminierung umgeht, und dann muss ich auf Klo und kann nirgends hin. Ich zähle die Stunden, in denen ich nicht mehr über Toiletten reden muss! Das ist das langweiligste und unsinnigste Thema. Wenn sich aber etwas verändert, das war an diesem Theater so, ist das eine Form von Zuwendung.

*Lassen sich Theaterstrukturen leichter von außen als von innen verändern? Hast du das Gefühl, als Gäst*in und Regieperson teilweise mit Macht ausgestattet zu sein?*

Total. Hinzu kommt, dass ich Aktivist*in und Teil von #ActOut bin. Dass ich viel in der Öffentlichkeit spreche, das ist Macht.

*Sollte man an Gäst*innen plädieren, ihre Macht und Privilegien zu nutzen?*

Ja, wenn sie es können. Das muss niemand machen, der es nicht kann. Ich verstehe alle, die das nicht schaffen. Ich schaffe das, und ich bin zwischendurch wütend genug zu sagen, dass ich gehe, wenn bestimmte Dinge nicht umgesetzt werden. Ich bin in der privilegierten Position, nicht alle Jobs machen zu müssen.

Wie oft gehst du tatsächlich?

Meistens muss ich nicht gehen, weil durch die Drohung etwas passiert. Und das finde ich schlimm. Ich will niemandem drohen.

Eine Drohung ist eine Form von Gewalt. Bezeichnend, dass sich die Theaterstrukturen nur dann bewegen.

Ja, das liegt an deren Verkrustung, insbesondere in den Stadt- und Staatstheatern. Letztendlich hat das zur Folge, das die Kommunikation oft gewaltvoll ist und man anders nicht ernst genommen wird. Ich will eigentlich immer in einer Sprache der Hinwendung kommunizieren.

Mehmet Ateşçi bezeichnete Theater als ein „Museum der Machtstrukturen".

Viele Theater sind voller Machtstrukturen, inhaltlich wollen wir aber progressiv sein: Das funktioniert nicht. Wenn ich viel an Institutionen arbeite, bin ich erschöpfter, als wenn ich in der Freien Szene arbeiten darf. Kulturinstitutionen sollten Orte sein, in denen wir die Welt neu denken. Und das passiert schon auch teilweise an den Häusern. Sie suchen nach neuen Formaten. Das klingt vielleicht sehr romantisch, aber für mich ist der Diversifizierungsprozess immer ein Akt der Liebe, ein Akt von Zuwendung, Inklusion und Öffnung. Ich versuche, bei dieser Einstellung zu bleiben, auch wenn es manchmal schwerfällt.

Das Interview führte Luise Würth, Dramaturgin & Redaktionsleitung FAIRSTAGE

---

1 „Assigned Female At Birth", bei der Geburt dem weiblichen Geschlecht zugeteilt.

Berliner Theater – ein Ort für alle? Was das Institut für Kulturelle Teilhabeforschung über das Berliner Publikum herausgefunden hat

von Toni Zahn, Kulturmanager*in

In Berlin leben aktuell knapp vier Millionen Menschen jeden Alters und fast jeder Nationalität in einer Stadt. Laut Artikel 27 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte hat jeder von ihnen das Recht, am kulturellen Leben der Gemeinschaft frei teilzunehmen und sich an den Künsten zu erfreuen.
Wer von diesem Recht in Bezug auf Theater Gebrauch macht, wird vom Institut für Kulturelle Teilhabeforschung (IKTf) im Rahmen des Projekts KulturMonitoring (KulMon®) untersucht.
In diesem Rahmen wurden vom ersten Januar bis zum 31. August 2023 auch 24.688 Besucher*innen von 18 institutionell geförderten Bühnen mit Theater- und Tanzprogramm in Berlin zu ihrem Geschlecht, Alter, Migrationshintergrund, Bildungsabschluss, Berufstätigkeit und sozialer Herkunft befragt. Die Umfrageergebnisse wurden FAIRSTAGE dankenswerterweise zur Verfügung gestellt. Alle Antworten beruhen auf der Selbstauskunft der Befragten und wurden anonymisiert zusammengefasst.

Bereits in der ersten Kategorie, Geschlecht, lassen sich deutliche Abweichungen zwischen Publikum und Stadtbevölkerung feststellen. Während in der Einwohnerregisterstatistik[1] nahezu gleich viele Männer wie Frauen in Berlin gemeldet sind (andere Geschlechtsidentitäten sind nicht erfasst)[2], machen Männer nur knapp 37 Prozent des Theaterpublikums aus und sind damit deutlich unterrepräsentiert.

Aus rechtlichen Gründen werden bei KulMon® nur Personen in einem Alter ab 15 Jahren befragt, weswegen es unmöglich ist, einen Vergleich bei Kindern in der Kategorie „Alter" zu ziehen. Der Anteil 15- bis 19-Jähriger im Theaterpublikum liegt mit 2,4 Prozent unter dem Anteil der Stadtbevölkerung von 4,1 Prozent. Das gegenteilige Altersextrem ist leicht unterrepräsentiert: Menschen im Alter von 80 Jahren und mehr machen nur gut 4 Prozent der Besuchenden aus, wobei sie über 6 Prozent der Berliner Bevölkerung darstellen.

Alle Altersgruppen zwischen diesen Extremen sind im Publikum überrepräsentiert, am deutlichsten Menschen zwischen 60 und 69 Jahren, auch wenn die Abweichung hier nur knapp 6 Prozent beträgt.

Gravierendere Unterschiede zeigen sich in Bezug auf den Migrationshintergrund. Das Publikum wurde anhand der Antworten als deutsch mit oder ohne Migrationshintergrund oder ohne deutsche Staatsbürgerschaft kategorisiert. Rund 80 von 100 Besucher*innen sind laut der Umfrage Deutsche ohne Migrationshintergrund, während diese in der Stadtgesellschaft einen Anteil von knapp 61 Prozent entsprechen. In Berlin haben 15,1 Prozent der Deutschen einen Migrationshintergrund, und 23,9 Prozent der Einwohner*innen haben keine deutsche Staatsbürgerschaft. Im Publikum machen diese jedoch nur 8,4 Prozent aus.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass Deutsch ohne Migrationshintergrund nicht gleichzusetzen ist mit Weißsein sowie Deutsch mit Migrationshintergrund nicht bedeutet, of Color und/oder Schwarz zu sein. Diese Kategorien werden von KulMon® aus methodischen Gründen derzeit nicht abgefragt,[3] noch sind sie in kommunalen Statistiken aufgeführt. Abgefragt wurden bei KulMon® die Länder, aus denen die betreffenden Personen bzw. deren Eltern(-teile) nach Deutschland migriert sind. Auffällig ist, dass die 20 meistgenannten Staaten mehrheitlich europäisch sind, die ersten drei im Ranking der Anteile sogar Nachbarländer Deutschlands (Frankreich, Polen, Italien). Platz 4 und 5 (Russland und Türkei) befinden sich zu großen Teilen auf dem asiatischen Kontinent.

Von den 20 Staaten sind fünf nichteuropäisch (USA, Brasilien, Iran, Japan und China mit je noch einem Prozent Anteil), davon liegt kein einziger auf dem afrikanischen Kontinent.
Die größte Gruppe ohne deutsche Staatsbürgerschaft in Berlin ist laut Zahlen von 2022 türkisch.[4] Sie macht rund 2,9 Prozent der Stadtbevölkerung aus, wobei der Anteil von Deutschen mit türkischem Migrationshintergrund Schätzungen zufolge doppelt so hoch ist. Trotzdem gaben nur 0,8 Prozent der Besucher*innen an, einen solchen Hintergrund zu haben.

Abweichungen gibt es auch in einer anderen Kategorie: Etwa 61 Prozent der Besucher*innen sind berufstätig und übersteigen damit nur leicht den Anteil in der Berliner Bevölkerung von 56 Prozent.[5]

Etwas deutlicher überrepräsentiert sind Studierende: Mit 9,9 Prozent machen sie einen nahezu doppelt so hohen Anteil im Publikum aus wie in der Stadtgesellschaft (5,1 Prozent). Erwerbslose sind im Theater hingegen deutlich unterrepräsentiert: Ihr Anteil liegt bei 1,3 Prozent, die Arbeitslosenquote in Berlin aktuell bei 9,2 Prozent. Rentner*innen machen sowohl in der Stadtgesellschaft als auch im Publikum etwas über 20 Prozent aus.

Klassenzugehörigkeit kann nicht direkt abgefragt werden, jedoch gibt die Angabe über den höchsten formalen Bildungsabschluss Hinweis drauf. Da im Mikrozensus Berlin höchster Schulabschluss und höchster beruflicher Bildungsabschluss anders als von KulMon® und getrennt voneinander abgefragt werden, lassen sich die Anteile in beiden Studien jedoch nicht genau vergleichen. Trotzdem ist ein deutlicher Trend zu erkennen: 2022 hatten in Berlin 15,45 Prozent der über 14-Jährigen als höchsten Schulabschluss den der Hauptschule.[6] In der Publikumsbefragung machen sie jedoch nur etwa ein Prozent aus. Akademiker*innen hingegen sind mit 63,5 Prozent die größte Gruppe im Publikum, ihr Anteil liegt 35 Prozent über dem in Berlin (28,5 Prozent).

Da die Umfrageergebnisse anonymisiert zusammengefasst wurden, lässt sich nicht der eine Prototyp Berliner Theaterbesucher*in bestimmen. Es ist jedoch sehr wahrscheinlich, in Berliner Theatern vermehrt auf berufstätige deutsche Akademikerinnen mittleren Alters ohne Migrationshintergrund zu treffen.
Aus Umfragen wie diesen lassen sich zwei Schlussfolgerungen ziehen: Eine wäre, weiterhin ein Programm zu fördern, das die Gruppe Menschen anspricht, die ohnehin ins Theater geht. Eine andere wäre, sich an der heterogenen Berliner Stadtgesellschaft zu orientieren und versuchen, weitere Gruppen zu erschließen. Da die Bühnen, an denen die Befragung stattfand, alle mit öffentlichen Mitteln gefördert werden, wäre es wünschenswert, wenn sie einer breiten Öffentlichkeit zugänglich wären. Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, auch in Bezug auf Diskriminierungserfahrungen Forschung zu betreiben und konkreter nach den Hintergründen für das Teilnehmen oder Fernbleiben bei Veranstaltungen zu fragen und diese Ergebnisse publik zu machen, um die Relevanz von Antidiskriminierungsarbeit und Barriereabbau zu verdeutlichen, damit auch behinderte Personen und andere marginalisierte Person von ihrem Recht auf kulturelle Teilhabe Gebrauch machen.

Ein Beispiel hierfür ist die ebenfalls vom IKTf durchgeführte Studienreihe zur Kulturellen Teilhabe in Berlin mit Befragungen bislang in 2019, 2021 und 2023.[7] Diese Studienreihe wird von der Senatsverwaltung für Kultur und Europa gefördert, da auch die Politik ein Interesse an Daten dieser Art hat, um zu verstehen, wer von seinem Recht auf kulturelle Teilhabe Gebrauch macht und welche Strategien sich daraus ableiten lassen, um einem Publikumsausbleiben entgegenzuwirken. Spannend wäre auch, diese Umfrage an kleineren Bühnen durchzuführen, die nicht oder nur wenig staatlich oder kommunal subventioniert werden. Sollten diese Bühnen nachweislich ein Publikum anziehen, das die heterogene Stadtgesellschaft besser spiegelt, könnte ihnen dies von Vorteil bei der Bewerbung um Förderungen sein.

---

1 https://download.statistik-berlin-brandenburg.de/1ed2bda91b255dd1/9efa16b6afd4/SB_A01-05-00_2023h01_BE.pdf.

2 Laut der Publikumsbefragung von KulMon® verorten sich 1,2 Prozent mit einem anderen Geschlecht als „weiblich" oder „männlich" und knapp ein Prozent machte keine Angabe.

3 KulMon® folgt damit Empfehlungen wie z. B. von Citizens for Europe, die anraten, Selbstbeschreibungen (z. B. ob eine Person of Color oder weiß ist) nur abzufragen, wenn Anonymität gewährleistet wird. In einer Exit-Befragung im Foyer eines Theaters ist dies nicht möglich.

4 https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1094889/umfrage/anzahl-der-auslaender-in-berlin-nach-staatsangehoerigkeit/.

5 https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/a-vi-9-hj.

6 https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/bevoelkerung/demografie/mikrozensus.

7 https://www.iktf.berlin/publications/kulturelle-teilhabe-in-berlin-2021/.

Warum ich nicht mehr ins Theater gehe – Eine Tragödie in vier Akten

von Anonym, Theaterwissenschaftler*in, mit Luise Würth, Dramaturgin & Redaktionsleitung FAIRSTAGE

I. www.InfektionsschutzAmTheater.de – diese Seite existiert nicht

Ich weiß nicht mehr, wann ich das letzte Mal in einem Theater war. Bis vor ein paar Jahren habe ich Theaterwissenschaft studiert und nebenher immer mal wieder meine eigenen kleinen Projekte umgesetzt, hospitiert, irgendwo mitgearbeitet. In der Spielzeit 2015/16 war ich ganze 162 Mal im Theater.

2020 arbeitete ich für den Bereich „Barrierefreiheit" eines großen Theaters, als von jetzt auf gleich alle Theater schließen mussten. Für kurze Zeit gab es kein Theater, für niemanden. Dann gab es Onlinetheater: Für ein paar Monate war Theater auch für die zugänglich, die schon vor mir ausgeschlossen worden waren. Es keimte die Hoffnung, dass wir dies mitnehmen „in die Zeit danach". Und dann die leise Gewissheit, dass wir gar nichts mitnehmen würden, zu schnell vergessen sind die Müden und die Kranken.

Ich trage Maske, und das eigentlich immer, wenn ich nicht zu Hause bin. Masketragen ist für mich der adäquate Umgang mit einem Pathogen der Risikogruppe 3. Vor allem aber steht es für Solidarität und Community Care – würden wir alle eine tragen. Im Moment ist Masketragen für mich meist der verzweifelte und aussichtslose Versuch, zumindest mich zu schützen vor dem, was alle anderen anscheinend vergessen können: Corona.

Keine Theaterwebsite informiert mehr über Infektionsschutz. Regelmäßig lande ich auf „Diese Seite existiert nicht"-Seiten. Warum auch über etwas informieren, was nicht stattfindet? Theater wollen Tradition sein oder Avantgarde – jedenfalls irgendwie relevant, ästhetisch und sexy. Dazu passt Infektionsschutz nicht. Masken markieren nicht mehr Solidarität, sie sind für die Alten und Kranken. Sie sind Bilder für Tragik und Hängengebliebensein auf etwas, das nie zu Ende gegangen ist. Unliebsame Erinnerungen für die Hippen, wie zufällig und flüchtig ihr Noch-nicht-behindert-Sein ist. Gar nicht sexy.

Meistens verstehe ich alle, die die letzten Jahre hinter sich lassen möchten. Vieles, was passiert ist, würde ich auch gerne tief vergraben. Unser öffentlicher Diskurs macht es uns so einfach, zu verdrängen, dass das Virus noch nie so wenig verschwunden war wie jetzt. Verdrängen ist so menschlich. Gleichzeitig ist es so verdammt unsolidarisch.

In ein Theater, das so wenig an der gemeinschaftlichem Übernahme von Verantwortung füreinander interessiert ist, kann ich nicht mehr gehen. Hier setze ich mit jedem Theaterabend meine Gesundheit auf Jahre oder für immer aufs Spiel.

II. Mental Load of Access: Wer trägt die Verantwortung für Barrierefreiheit?

Menschen brauchen Informationen, bevor sie eine Theatervorstellung besuchen. Einige Informationen haben wir als Norm gesetzt: Stücktitel, Inhalt, Besetzung. Behinderte, Taube, neurodivergente, chronisch kranke und anders Geanderte[1] kommen in dieser Norm selten vor. Sie müssen sich auf den Homepages der Theater zwischen Reitern wie „Tickets", „Besuch" und „Ermäßigung" auf eine langwierige Suche nach den für sie relevanten Informationen begeben und dabei Barrieren wie fehlende Screenreader-Tauglichkeit und schwierige Sprache überwinden und häufig zwischen widersprüchlichen Informationen abwägen.

Eindeutige Angaben zu Barrierefreiheit und den damit einhergehenden Abläufen und Regelungen zu finden, ist oft sehr viel komplizierter, als es sein müsste. Solange Theater kein Interesse daran haben, dass Barrierefreiheit ihre Strukturen neu sortiert, ist es in den Häuser für diejenigen ein mühseliger Kampf, denen Zugänglichkeit am Herzen liegt.

Um ihren Theaterbesuch zu planen, müssen behinderte Besucher*innen nicht nur ihre Bedürfnisse akkurat und vorausschauend einschätzen können, sondern auch die Abläufe des Theaters gut kennen und durchdenken, um vorhersehen zu können, an welchen Stellen es zu Clashs kommen könnte: Wie häufig kann ich aufs Klo, bevor ich nicht mehr reingelassen werde? Kann ich mein Ticket zurückgeben, wenn mein Bodymind an dem Tag doch nicht mitmacht? Arbeitet an dem Abend eine Person, die weiß, wie der Lastenaufzug funktioniert,

den ich brauche, weil das Theater nicht ohne Treppen zugänglich ist? Komme ich damit in das Foyer, in dem die Einführung stattfindet?

Barrierefreiheit ist fast immer und fast vollständig meine Verantwortung. Ausgerechnet von behinderten Besucher*innen wird erwartet, mit eigener Vorarbeit und Flexibilität die Trägheit und Starrheit der Theater auszugleichen. Behinderungen und Bedürfnisse behinderter Menschen werden individualisiert und oft durch die Theaterstruktur als inhärent unlösbar konstruiert. Wird Barrierefreiheit umgesetzt, dann als Bonbon und aus Nettigkeit. Man erwartet Dankbarkeit, selten gibt es ein ganz grundsätzliches Hinterfragen der eigenen Organisation.

III. Kommunikation: Wollt ihr uns hier haben oder eher nicht?[2]

Um die Abläufe im Theater zu kennen, muss ich Theaterbesucher*in sein. Aber wenn ich die Abläufe kennen muss, um Theaterbesucher*in sein zu können, brauche ich einen Anfangspunkt. Das Battersea Arts Centre in London bietet „familiarization tours" an. Hier kann man sich außerhalb von Vorstellungen mit Gegebenheiten und Räumlichkeiten des Theaters bekannt machen. Das Angebot schafft Sicherheit und kann klassistische Barrieren abbauen.

In Deutschland bekommt man oft nur schwer Informationen über Theater und Vorstellungen. Während die Kommunikation zu Stücklänge und Pausen recht üblich ist, fehlen zum Beispiel meist Hinweise auf sensorische Reize. Plötzliche und anstrengende Geräusche, flackerndes Licht oder Berührungen in unerwarteten Publikumsinteraktionen schicken mich schnell in den Overload. Weiß ich vorher, was im Stück auf mich zukommt, kann ich entscheiden, ob ich das heute will und meine Planung anpassen: Mir zum Beispiel einen Platz suchen, an dem ich Kopfhörer tragen und stimmen kann, mit Menschen gehen, mit denen ich nicht lautsprachlich kommunizieren muss, oder mir einen ruhigen Ort ausspähen, an den ich mich, wenn nötig, zurückziehen kann. Ich kann auch versuchen, mir einen Eindruck von der Haltung des Hauses zu machen: Lässt mich zum Beispiel der Abenddienst rein- und rausgehen, wie ich das brauche, oder muss ich mit strafenden Blicken rechnen? Je mehr von mir erwartet wird, mich anzupassen, nichtbehindert zu spielen, desto mehr Energie muss ich einplanen. Auch das entscheidet darüber, ob mir ein Stück den Theaterbesuch wert ist.

Zu den nötigen Informationen zählen für mich Aspekte des physischen Raums. Mit (oft mangelhaften) Informationen über die Rollstuhlzugänglichkeit wird das Thema der räumlichen Barrierefreiheit leider häufig als erledigt betrachtet. Barrierefrei gleich rollstuhlzugänglich nach DIN-Norm. Das entspricht zwar dem Cookie-cutter-Bild behinderter Menschen, die genau ein Problem™ haben, das medizinisch und individualisiert gelöst werden kann und sollte, sodass keine Notwendigkeit für kollektive Fürsorge und Verantwortungsübernahme besteht. Das deckt sich aber nicht mit der Realität von Menschen und Körpern. Ich kann zum Beispiel weder irgendwo stehen, noch kann ich lang genug auf einem harten Stuhl sitzen, um mir ein Stück anzuschauen. Insbesondere wenn von mir erwartet wird, dass ich stillsitze. Mit unterschiedlichen Sitzgelegenheiten, flexiblen Abläufen und einer guten Kommunikation über beides wäre schon einiges getan.

Die Kommunikation, die Theater leisten, ist oft abweisend, undurchdacht und unnötig kompliziert. So sind zum Beispiel Rollstuhlplätze häufig nicht online buchbar, sondern nur im Kontakt mit der Kasse und nur bis zum Vortag, weil die Sitze erst ausgebaut werden müssen. Das Theater ist immer bereit, für die Nichtbehinderten. Meine Frage nach einem Angebot in Leichter Sprache beantwortet die Kasse eines Theaters ablehnend, man sei ja ein Theater. Wer herausfinden will, an welchen Plätzen eine Induktionsschleife nutzbar ist, mit der Hörgeräteträger*innen eine passende Hörverstärkung über ihre Hörgeräte nutzen können, findet auf einer Homepage wenig hilfreiche Tipps, zum Beispiel „eher links“. Wem das nicht reicht, der wird an einen Telefonkontakt verwiesen. Dieses Chaos überträgt sich immer wieder auf die Situation im Theater: So ist etwa die Induktionsschleife so gelegt, dass von den gleichen Plätzen aus die Übertitel nicht sichtbar sind. Wollt ihr uns hier haben, oder nicht?

Kommunikation ist ein wichtiger Aspekt. Ob ich mich willkommen und mitgedacht fühle, hängt oft gar nicht so sehr von den Angeboten, sondern davon ab, wie eine Institution über die Angebote spricht. Dass ich zwischendurch nicht raus und rein darf, ist zum Beispiel gar kein Problem, wenn ich weiß, dass die Performenden sich darüber Gedanken gemacht und festgestellt haben, dass die Unruhe für sie zu viel Stress bedeutet. Dann ist das wohl nicht mein Stück und ich guck einfach morgen wieder, ob es passt. Was mich traurig macht, ist nicht, wenn Bedürfnisse clashen, sondern wenn man mich wegen meiner Bedürfnisse als von vornherein für den Ort ungeeignet hält.

IV. Kulturelle Codes: Es gibt keine Überschneidung zwischen Behinderung und Unhöflichkeit.[3]

Ablauf, Umgebung und Verhaltensregeln einer Theatervorstellung sind kulturell festgelegte Codes. Das Publikum passt sich den Codes eines Theaterraums an: leise sein, Handy aus und in der Tasche, im Dunkeln bis zum Ende der Vorstellung stillsitzen, applaudieren. Verhält man sich nicht den Codes entsprechend, wird man mit Blicken und Hinweisen als Störung markiert und zur Befolgung der Codes gedrängt. Oft ist die Hierarchie klar: Der Raum gibt Regeln vor, und wer sie erfüllen kann, darf rein.

Auch wenn Theater sich an ein Publikum richten, das von den Codes häufig ausgeschlossen wird, ist klar: Es handelt sich um ein Add-on auf die Struktur, die fix und träge bestehen bleibt. Findet etwa eine Vorstellung mit DGS-Verdolmetschung statt, so ist das Theater nicht für einen Abend ein gebärdensprachlicher Ort oder ein Ort Tauber Kultur. Taube Zuschauende werden davon ausgehen müssen, dass Vorderhauspersonal, Kasse und Garderobe nicht besser auf die Kommunikation mit ihnen vorbereitet sind als an jedem anderen Abend. Sie können nicht erwarten, dass visuelle Kommunikation in der Lichtgestaltung mitgedacht ist. Von ihnen wird auch an diesem Abend im Navigieren des Theaters und seiner Codes das gleiche Code-Switching von Tauber zu hörender Kultur erwartet.

Dabei liegt dem Theater ein solches Potenzial inne, Heterotopien für einen Abend entstehen zu lassen! Dinge einfach mal ausprobieren, durchspielen, durchfühlen. Insbesondere „Relaxed Performances“[4] erzeugen für mich genau dieses Moment: In einem Raum sein, in dem die Anpassungsdynamik mit einer solchen Leichtigkeit umgedreht wird, und sei es nur für ein paar Stunden, kann empowern. Mich nicht an unhinterfragte Regeln anpassen müssen, sondern einfach erst mal sein dürfen, gemeinsam mit anderen Menschen, die auch alle erst mal sein dürfen. In sich reinhorchen dürfen, was sie eigentlich überhaupt vielleicht brauchen und wollen. Dann entsteht aus den Bedürfnissen ein Raum, der auf Bedürfnissen basiert, die eben da sind. Und die dürfen auch clashen, ohne dass dadurch eine Bedürfnishierarchie entsteht. Für mich sind es immer wieder genau diese Räume, die mir eröffnen, wie viel von der Struktur, die sich so als gegeben anfühlt, so leicht anders machbar wäre.

Die Räume erlauben mir, Abstand zu gewinnen von dem, was ich kontinuierlich und entgegen meine Realität internalisiere. Obwohl es auch einfach mal um behinderte Menschen gehen darf:[5] Ich glaube fest daran, dass wir alle diese Räume brauchen.

1 https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/othering.

2 https://shannonfinnegan.com/do-you-want-us-here-or-not.

3 „There is absolutely no crossover between rudeness and disablity." Hannah Gadbsy, 09.02.2029 via Twitter (X).

4 https://diversity-arts-culture.berlin/magazin/relaxed-performances.

5 the curb cut effect, or, as I like to call it, caring more about abled convenience than disabled survival.

Theater als 24/7-Arbeitgeber Warum ein anderer Umgang mit der wichtig(st)en Produktionsressource etabliert werden muss: der Zeit[1]

von Anna Volkland, Dramaturgin, Theaterwissenschaftlerin

In den Debatten der letzten Jahre um Machtmissbrauch durch eine unkontrollierte Theaterleitung (Mono-Intendanz), die für ein toxisches Klima der Angst am Arbeitsplatz sorgt, auch sexuelle oder rassistische Übergriffe am Haus toleriert (oder sogar selbst begeht), und ebenso in den macht- und intendanzkritischen Strukturreformforderungen wie etwa jenen des Professors für Theatermanagement, Dr. Thomas Schmidt, wird häufig der Fokus auf die zu demokratisierende Organisationsstruktur und auf die kommunikativer, machtkritischer, diskriminierungssensibler zu gestaltende Betriebskultur der öffentlichen Theater gerichtet. Alle diese Vorschläge und Maßnahmen zur angestrebten Demokratisierung und Humanisierung der Theaterstrukturen und Arbeitsbedingungen haben eines gemeinsam: Sie benötigen Zeit.

Allerdings ist gerade die fehlende Zeit seit Jahren an fast allen öffentlichen Theatern ein gravierender und folgenreicher Missstand: Der erhöhte Produktionsdruck für immer weniger (feste) Mitarbeiter*innen bei zu geringen Möglichkeiten, sich in arbeitsfreier Zeit zu erholen, erschwert es Theaterangestellten mit NV Bühne oder „Freien" mit mehreren Gastverträgen, noch souverän mit der eigenen Lebenszeit umzugehen. Das schädigt nicht nur die Gesundheit und – sofern (noch) existierend – das soziale Umfeld der Mitarbeiter*innen, sondern erschwert – und verhindert schlimmstenfalls – auch wirksame Lern- und Veränderungsprozesse innerhalb der Organisationen.

Arbeitsbelastung im professionellen Theater? 16 Stunden sollten nun wirklich kein Problem sein!

Es gibt kaum valide Zahlen zu Arbeitszeiten und Krankenständen in den öffentlichen Theatern.[2] Fraglos ist, dass ein großer Teil der befristet angestellten Kolleg*innen mit Normalvertrag Bühne einem strengen, allein auf die Bedürfnisse des Produktionsapparats ausgerichteten Zeitregime unterliegt, das alle arbeitspsychologisch bekannten Belastungsfaktoren der Arbeitszeitgestaltung in sich vereint: lange

und überlange Arbeitszeiten (über acht beziehungsweise über zehn Stunden täglich, mehr als fünf Tage wöchentlich), atypische Arbeitszeiten (abends, am Wochenende, an Feiertagen), zum Teil Schichtdienste (die zur Desynchronisation der inneren Uhr führen), oft hohe Arbeitsintensität und psychische Belastungen, zu kurze und seltene Erhol- und Ruhezeiten, mitunter fehlende Ruhepausen (während der Arbeitszeit), erweiterte arbeitsbezogene Erreichbarkeit und erhöhte Flexibilitätsanforderungen, schlechte Zeitplanungsmöglichkeiten durch kurzfristige Ansagen zur Arbeitszeit, schlechte Vereinbarkeit von Familie oder Sozialleben und Beruf.

Grundsätzlich sind die gesundheitlichen und – aufgrund erhöhter Fehler- und Unfallquoten – sicherheitsbezogenen, das heißt letztlich auch wirtschaftlichen Auswirkungen arbeitsbedingter Überlastungen und die Einschränkungen einer selbstbestimmten Lebensgestaltung gravierend. Weshalb der Europäische Gerichtshof im Mai 2019 klarstellte, dass alle EU-Mitgliedstaaten Arbeitgeber verpflichten müssen, ein objektives, verlässliches, zugängliches und nicht manipulierbares System einzurichten, mit dem die von Arbeitnehmer*innen tatsächlich geleistete tägliche Arbeitszeit gemessen werden kann.[3] Die Regelungen zu Arbeits- und Ruhezeiten sind komplex und durchaus flexibel, und unter anderem mit der „Checkliste Arbeitszeit" der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin nachzuvollziehen.[4] Theaterbetriebe und die Bundesanstalt scheinen bisher mit der Frage der Mitarbeiter*innengefährdung durch Überlastung allerdings noch nicht besonders intensiv in Kontakt gekommen zu sein. Wer künstlerisch (mit-)arbeitet, brennt für die Sache und nicht etwa aus. So die Annahme vielleicht auch in der Behörde?

In den letzten Jahren fand vor allem innerhalb der jüngeren Generation, die mit flexiblen und unsicheren Arbeitsverhältnissen aufgewachsen ist, ein Bewusstseinswandel statt: Das früher einmal außergewöhnliche Arbeitsethos Theaterschaffender, die „Kunst und Leben", sprich Lohnarbeit und persönliche Erfüllung als nicht zu trennende Sphären begreifen wollten, wird als längst in vielen Berufsbranchen normalisierte und kaum noch glamouröse (Selbst-)Ausbeutungspraxis benannt.[5] Im Mai 2016 erschien etwa der ZEIT-Artikel „Theater: Eine Bühne für Burn-out", in dem unter anderem der Mitte 30-jährige Regieassistent Paulsen (Name geändert) beunruhigende Einblicke gewährt: „60 bis 80 Stunden in der Woche seien keine Seltenheit, Arbeitszeiten von halb zehn am Morgen bis weit nach Mitternacht

kämen regelmäßig vor – und dafür gäbe es in den meisten Jobs gerade einmal ein Bruttogehalt von 1.800 Euro im Monat. Die Bedingungen stünden freilich so nicht im Arbeitsvertrag, seien aber die gelebte Realität, sagt Paulsen."[6]

Dank erkämpfter Erhöhung der Mindestgage sollte das Gehalt inzwischen an den meisten öffentlich finanzierten Theatern höher ausfallen, allerdings ist der Zustand der Überarbeitung damit keineswegs behoben, und es herrscht nicht einmal Common Sense in der Frage, ob es sich dabei um ein ernstes Problem handelt. Zwar wird auf die Problematik der völlig entgrenzten Arbeitszeiten immer wieder hingewiesen (etwa von Ulf Schmidt 2014, Thomas Schmidt 2019, Jessica Weisskirchen 2021)[7], aber besonders in den Führungsetagen der Theater ist traditionell kaum mit Verständnis zu rechnen. So zeigte sich Intendant Anselm Weber (Jahrgang 1963) im Gespräch mit den Intendantenkollegen Peter Carp (Jahrgang 1955) und Oliver Reese (Jahrgang 1964), zu dem die Theater Heute-Redaktion 2017 eingeladen hatte, äußerst irritiert:

„Wenn Sie in Gegenwart von Dieter Dorn oder Jürgen Rose dieses Wort [er meint: Work-Life-Balance] hätten fallen lassen, der hätte Sie aus dem Schnürboden geschmissen! Arbeitstage hatten bis zu 16 Stunden und mehr. Mit dieser Erfahrung sind wir aufgewachsen und deshalb heute schon sehr verwundert. Ich habe jetzt mit Leuten Anfang, Mitte 30 gesprochen, die mir gegenüber den Begriff ‚Burn-out' benutzen. Darüber war ich schon sehr erstaunt. Bei den Schauspielern gibt es bei uns feste Ruhezeiten zwischen Probe und Vorstellung, Maskenzeit ist Arbeitszeit …"[8]

Keiner der Anwesenden reagierte auf die Bemerkung Webers, man sei früher für vermeintlich falsche Fragen von offensichtlich hierarchisch höherstehenden Theaterkünstlern „aus dem Schnürboden geschmissen" worden – es scheint vollkommen akzeptabel. Und es gab ebenfalls keinerlei Reflexion der Frage, ob es tatsächlich gesund und machbar sein könnte, über einen längeren Zeitraum 16 Stunden täglich zu arbeiten. Nehmen wir Webers Behauptung einmal ernst, da es bisher keine Anzeichen dafür gibt, dass in den vergangenen Jahren auf Leitungsebene der Theater oder anderer großer Kulturinstitutionen ein grundlegender Bewusstseinswandel in Fragen der Arbeitszeit und Überlastung eingesetzt hätte: Auch bei einer außergewöhnlich guten Konstitution der vermutlich jungen Mitarbeiter*innen, die die

ses Pensum klaglos absolvieren würden, bleibt es eine Art Kunststück, wie in den verbleibenden acht Tagesstunden ausreichend Schlaf, Nahrung, die Versorgung eines Haushalts und anderer notwendiger organisatorischer Aufgaben zu gewährleisten wäre, abgesehen von der Pflege sozialer, gar familiärer Beziehungen oder Sorgetätigkeiten und der Teilhabe am politischen und kulturellen Leben außerhalb des Theaters oder auch nur der Kenntnis aktueller Debatten und Ereignisse. Ein 16-Stunden-Arbeitstag – und sei die Arbeit auch noch so erfüllend und bedeutsam – bedeutet de facto eine von einem alltäglichen Leben am eigenen Wohnort und erst recht darüber hinaus (vom Weltgeschehen also) weitgehend abgeschottete Existenz, die außerhalb des Arbeitsplatzes nur auf das Erreichen eines Mindestmaßes an Schlaf und Körperpflege reduziert und ansonsten zur Versorgung auf andere bzw. auf Dienstleistungen angewiesen ist (Hotel, Restaurant, Lieferservice, Wäscherei, Assistent*innen etc.).

Nun als Intendant verwundert darüber zu sein, dass Regieassistent*innen und Schauspieler*innen heute eine derartige Lebensweise nicht erstrebenswert finden, und nicht einmal zu bemerken, dass sie sich diese auch gar nicht leisten könnten (denn die Delegation sämtlicher sonst selbst zu leistender Aufgaben an – selbst schlecht bezahlte – Dienstleister*innen kostet Geld), erscheint wiederum erstaunlich. Es fehlt ganz offensichtlich die Einsicht in die Exklusivität eines hochgradig leistungsorientierten Lebensmodells, das sich vor allem hochbezahlte Manager*innen ohne Rücksicht auf soziale und familiäre Anbindungen „gönnen" dürfen, sicherlich aber auch das nicht dauerhaft ohne ernsthafte gesundheitliche Schäden.

Wenn Multimilliardär Elon Musk, dessen TESLA-Produktion wir demnächst die Versteppung des sowieso schon zu trockenen Landes Brandenburg zu verdanken haben, 2018 verkündet, er selbst arbeite 120 Stunden pro Woche und noch im (Pandemie-)Jahr 2022, seine Mitarbeiter*innen hätten mindestens die Kernarbeitszeit von 40 Stunden vollpräsent im Büro abzuleisten, wird deutlich, wie schwer es in einer global auf die gnadenlose Ausbeutung aller natürlichen Ressourcen ausgerichteten Gesellschaft zu sein scheint, ganz radikal umzudenken. Musk mag sich vorstellen können, dass die Menschheit (oder ein privilegierter Teil von ihr) auf andere Planeten übersiedelt – dass menschliche Produktivität aber nicht durch den Zwang zu Präsenzpflicht und Überstunden erhöht werden kann, ist für ihn offensichtlich unvorstellbar. Auch in vielen Theatern klafft eine Lücke zwischen

behaupteter Visionskraft und phantasielosen Arbeits(zeit)modellen: der Festanstellung als nie endendem 24/7-Bereitschaftsdienst mit Einsatzgarantie.

Wer ohne Pause im System funktionieren muss, verliert „oben" Geduld und Weitblick, „unten" Lust und Lebensfreude

Dabei bemerken selbst stark leistungsorientierte Führungskräfte, dass ein zu hoher Arbeitsdruck mehrfach problematisch ist. In einem 2013 erschienenen Porträt über die damals das Schauspielhaus Hamburg neu übernehmende, gleichzeitige Noch-Intendantin des Schauspiels Köln, Regisseurin und Mutter einer Tochter, Karin Beier, das übertitelt war mit „Die Pause entfällt", hieß es:

„Der Preis, den sie zahlt: Sie rennt gegen die Uhr. Sie ist, wie sie nicht sein möchte. Am Anschlag. ‚Ich bin unfreundlich, ungeduldig, auf der Straße, beim Bäcker. […] Jede rote Ampel ist eine Bedrohung für mein Timing. Das ist als Lebenszustand katastrophal.'" [9]

Auch als Theaterleiterin, die sich auf eine Stadt, die Gegenwart, Themen außerhalb des bekannten dramatischen Kanons einlassen will und muss, sei es katastrophal, zu wenig Zeit zu haben:

„Durch das Übermaß an Arbeit zurzeit macht sie dicht. Schottet sich ab von Dingen, die sie mitkriegen müsste. Die Hamburger Lokalpolitik, zum Beispiel. ‚Ich muss aufpassen. Das wäre tödlich, als Theatermensch im Kokon zu sein.'"

Das Porträt suggeriert, dass es sich um einen vorübergehenden Ausnahmezustand handeln könnte – an anderen Stellen wird aber deutlich, dass es vielmehr um ein Grundprinzip der Arbeitseinstellung Karin Beiers geht: „Fünfeinhalb Jahre, in denen keine Sekunde ungenutzt verstrich in ihren vielen Leben." Ein Regiekollege zitiert Beuys, um Beier zu beschreiben: „Sie ernährt sich durch Kraftvergeudung." Und ein Mensch, der immerzu perfekt funktionieren möchte und muss, gibt den eigenen Druck natürlich auch an andere weiter:

„Welche Dinge sind es, die sie an anderen stören? ‚In meinem Leben funktioniert ja alles über Selbstdisziplin. Sich total hängen zu lassen, ist für mich schwer nachzuvollziehen. Und wenn Leute die Verantwortung nicht übernehmen.' […] ‚Praktikanten sind die ersten Wochen

völlig fertig', sagt ihre persönliche Assistentin, Narjes Gharsallaoui. ‚Sie frisst einen mit Haut und Haaren, wenn man sich nicht abgrenzt.'"

Wie diese Abgrenzung für Assistent*innen funktionieren könnte in einem auf Kontrolle „von oben" ausgerichteten Theaterproduktionsbetrieb, in dem viele Absprachen bei gleichzeitig sehr eng getakteten Arbeitsabläufen verlangt werden, ist offen.

In einem langen Essay schilderte die frühere Regieassistentin und heutige Regisseurin Jessica Weisskirchen im März 2021 die nach wie vor belastende Situation von Regieassistent*innen an deutschen Theatern.[10] Allein durch die hohe zeitliche Belastung (neben allen anderen Missständen des Berufs) „verstoßen die Betriebe gegen das Arbeitszeitgesetz und bewegen sich im illegalen Bereich", merkt Weisskirchen richtig an. Als Beispiel listet sie einen Endprobentag auf, „wie er im Tagesplan des künstlerischen Betriebsbüros verfasst werden könnte". Sie rechnet detailliert vor, wie der Arbeitstag ohne jegliche Pausen 15 Stunden erreicht und ergänzt: „Die Dunkelziffer der Arbeitsstunden könnte höher liegen, da bei der Auflistung keine Zeit für Telefonate, Schriftverkehr und Meetings berücksichtigt wurde. Die Frage nach der Einhaltung von Ruhe- und Nachtruhezeiten erübrigt sich in der Darstellung."[11] Aber obwohl mindestens 15-stündige Arbeitstage mit höchstens 9-stündiger Ruhepause nicht erlaubt sind, sei es kaum möglich, rechtlich dagegen vorzugehen, weil diese Arbeitszeiten in den offiziellen Dienstplänen des KBBs eben nicht erfasst seien. Das ist ein Missstand, der unbedingt beseitigt werden muss, wie es – siehe oben – auch der Europäische Gerichtshof einfordert.

Es gibt allerdings eine Reihe von Gründen, die dazu führen, dass Theaterbetriebe kein Interesse an der korrekten Erfassung von Arbeitszeiten haben. Offenkundig ist mit Blick auf die Assistent*innen und kaum bezahlten, aber unverzichtbaren Hospitant*innen, dass hier zu viel essenzielle Arbeit für ein viel zu geringes Budget verrichtet wird. Um das zu ändern, bräuchte es mehr Arbeitskräfte und eine deutliche Aufwertung ihrer Stellen, das heißt: mehr Geld oder eine völlig andere Verteilung des Geldes im Betrieb.

Für die in einem höheren Maße konzeptionell beziehungsweise künstlerisch Arbeitenden im Theater gibt es zudem noch andere, grundlegendere Schwierigkeiten bei der Arbeitszeiterfassung.

Arbeitszeitmessung und Theatermachen als Widerspruch in sich

„Der Schauspieler kann auch niemals einen Kampf um die Arbeitszeit durchführen, denn die Unregelmäßigkeit und zuweilen Unmäßigkeit der Arbeit quillt aus der innersten Natur des Theaters. Nessler sagt richtigerweise: ‚Es ist nicht denkbar, einem Künstler pro Tag 8 Stunden Intuition und künstlerisches Erleben zuzudiktieren.' Aber das Wesen des Schauspielers widerstrebt dieser, wie jeder, Regelmäßigkeit doch noch mit einer anderen Gewalt als andere Künstler sie kennen." [12]

Dieses Zitat des Dramaturgen, Autoren und Theatersoziologen Julius Bab stammt von 1931 – es enthält so viel Theaterfolklore[13], die jahrzehntelang der Zementierung scheinbar unabänderlicher, weil „natürlicher" Zustände diente (hier die Behauptung: Schauspieler*innen seien noch „intuitiver" und spontaner, weniger selbstbeherrscht und „ordentlich" als andere Künstler*innen), wie es auf einen wichtigen Punkt verweist: bestimmte Aspekte der künstlerischen Arbeit lassen sich nicht in vorgegebene Zeitfenster pressen. Allerdings gilt das nicht allein für Schauspieler*innen, sondern für eine ganze Reihe von Berufen und Tätigkeiten, die kreative wie geistige Arbeit umfassen. Nicht jede Tätigkeit oder Gewohnheit mag nach Arbeit aussehen (etwa das Spazierengehen, Gärtnern oder Zeitunglesen), aber sie kann doch unabdingbar für die eigenen Fähigkeiten sein – sei es nun für die spielerische Phantasie, Intensität, Sensibilität, Neugierde oder Inspiration, Energie, Empathie für eine Regiekonzeption, eine Probe, einen Stücktext… Aber auch die Probenarbeit selbst kann von scheinbar nebensächlichen Plaudereien durchzogen sein, vom Stullenessen etwa (die berühmte Brecht-Probe, die nach Pause aussah)[14] oder von Momenten des langen gemeinsamen Schweigens.

Dass Arbeitszeit im Theater oder vor allem fürs Theater oder irgendwie im Kunst- und Kulturbereich sich manchmal nicht nach Arbeit anfühlt, ist nun bekanntlich so schön, wie es problematisch ist. Dass auch künstlerische oder kreative Arbeit, auch solche, die sogar „Spaß macht" und die mensch liebt, fair bezahlt werden muss, ist mittlerweile (dank engagierter Akteur*innen, selbstorganisierter Lobby- bzw. Gewerkschaftsarbeit) glücklicherweise ein Fakt, der kaum noch gerechtfertigt werden muss. Aber dass künstlerische oder kreative Arbeit, auch solche, die sogar „Spaß macht" und die mensch liebt, nicht immer nur Spaß macht und vor allem trotzdem zeitlich begrenzt bleiben muss, dass sie also nicht buchstäblich den ganzen Tag ab

züglich weniger Stunden Schlaf ausmachen sollte, scheint – wie oben gezeigt – schwieriger vermittel- und auch umsetzbar. Während von Anweisungen abhängige Beschäftigte – wie Regieassistent*innen – die Überschreitung ihrer Belastungsgrenzen meist klarer erkennen können, fällt das umso schwerer, je selbstbestimmter die eigene Position ist – das gilt etwa für Freischaffende beziehungsweise Gäste am Theater sowie Leitungspersonen oder andere Mitarbeiter*innen mit einem hohen Anteil intrinsisch motivierter Arbeit (also für fast alle mit NV Bühne).

Aber es spricht einiges dafür, dass auch erfüllende, (weitgehend) als selbstbestimmt empfundene (Lohn-)Arbeit nicht das höchste Ziel aller Menschen sein kann. Schon 1967 stellte der Sozialpsychologe I. S. Kon fest:

„Jede von den übrigen Bedingungen isoliert betrachtete Arbeit bereichert einerseits die Persönlichkeit, andererseits aber deformiert sie sie. Die mechanische, monotone Arbeit vermindert dadurch, daß sie den Menschen abstumpft, seine intellektuellen Ansprüche. Die schöpferische Arbeit (beispielsweise die eines Wissenschaftlers) beschränkt dadurch, daß sie den Menschen gänzlich absorbiert, seine Äußerungen auf anderen Gebieten. […] Welche inneren Tätigkeitsmodifikationen der gewählte Beruf auch enthalten mag, sein Rahmen ist begrenzt, und die Reduzierung der Persönlichkeit auf ihre berufliche Rolle deformiert sie unweigerlich.“[15]

So vielfältig und bereichernd Theaterarbeit etwa aus Sicht einer inszenierenden Intendanzperson eines beständig nach neuen Projekten, Kooperationen und Transformationsprozessen suchenden Hauses auch sein mag: Es bleibt hier in der Regel keine Zeit für tiefergehende soziale Beziehungen außerhalb des Theaters, die auch ganz andere Perspektiven auf Dringlichkeiten oder die sogenannte Normalität eröffnen könnten. Ebendieser Abgleich mit einer ehrlichen und wohlgesonnenen „Außenwelt“ ist im Übrigen auch überaus wichtig, um Übergriffe und Missbrauch im Theaterbetrieb gut erkennen zu können – auch für die Betroffenen selbst. In einem Leben, in dem weder Zeit ist, gut für sich selbst noch für andere als bestenfalls die unmittelbar eigenen Kolleg*innen zu sorgen – etwa für Familie oder Freund*innen – oder sich zu engagieren in Initiativen, Gruppen, Bewegungen jenseits des Theaters[16], wird der Theaterarbeit leicht eine überaus hohe gesellschaftliche und politische Bedeutsamkeit zugeschrieben … die vermeintlich jedes Opfer rechtfertigt.

Die Schwierigkeit, Arbeitszeit als solche überhaupt zu erkennen und sie als Zeit zu begreifen, die – bei aller Entspanntheit und Freude, die bestenfalls damit einhergehen kann – dem Individuum nicht selbstbestimmt zur Verfügung steht, ist im Theaterfeld grundsätzlich verbreitet. Allein die Arbeitszeit für eine Inszenierung ist mit Beginn und Ende sowohl der offiziellen Proben als auch der für die Entstehung einer Inszenierung nötigen Zeit, mit der Anwesenheit an einem konkreten Arbeitsort, mit bestimmten Arbeitsmaterialien oder Personen, keineswegs ausreichend beschrieben. Für jede (auch künstlerisch arbeitende) Berufsgruppe innerhalb des Theaterfeldes (ob Schauspieler*in oder Autor*in, ob Regieassistent*in oder Techniker*in) und natürlich noch einmal für jede*n individuell verschieden, gibt es eigene mehr oder weniger „unsichtbare" Aufgaben, die zwar relevant für das letztendliche Arbeitsergebnis sind, die aber zu großen Teilen eigenverantwortlich „nebenher" erledigt und mitunter auch als private Zeit empfunden werden.[17]

Für Schauspieler*innen ist etwa auch der Erhalt der eigenen Fitness, die Pflege und Formung der äußeren Erscheinung sowie die Pflege bzw. der Aufbau des beruflichen Netzwerks eine berufsbedingte Notwendigkeit – Schauspieler*innen (und andere) befinden sich aufgrund der befristeten Engagements immer „auf dem Markt" und werden beurteilt.[18] All das benötigt Zeit, die selbstverantwortlich eingeteilt wird und auch als freiwillig und gern verbrachte Zeit empfunden werden kann. Dass es sich dennoch auch hier um berufliche Notwendigkeiten handelt, spüren vor allem all jene, die diese Zeit – ob für Premierenfeiern, Festivalbesuche, regelmäßigen Sport etc. pp. – nicht mehr aufbringen können, etwa weil sie es „gewagt haben", Kinder zu bekommen oder weil sie jede noch „freie" Stunde für Erholung und Schlaf benötigen (was etwa mit zunehmendem Alter immer notwendiger wird).

Warum es bislang kaum zu kollektiven Maßnahmen zur Arbeitszeitreduzierung für Theaterschaffende kam

„Wir stehen an einer Zeitenwende, und die Perspektive hat sich verändert: Statt über die Befreiung von der Arbeit zu diskutieren, geht es um die Befreiung in der Arbeit." (DGB-Chef Reiner Hoffmann) [19]

Bis es Theaterschaffenden kollektiv gelingt, eine geringere Arbeitsbelastung vertraglich durchzusetzen, scheint es noch ein langer Weg

zu sein. Die (vor-)letzte Verhandlungsrunde der drei großen Künstler*innengewerkschaften mit dem Arbeitgeberverband Deutscher Bühnenverein zur Frage neuer Arbeitszeitmodelle und zum Schutz vor Überlastungen musste Ende April 2023 erfolglos abgebrochen werden,[20] aber immerhin ging es endlich auch um die Zeitfrage. Wenn Theaterschaffende und „Kreative" sich immer noch als Vorreiter*innen neuer Arbeits(zeit)modelle begreifen wollen und sie vielleicht die Schattenseiten der spätestens in den 1960er Jahren entwickelten happy New Work auch ein wenig früher begreifen konnten als die immer noch vom 24/7-Work-Space mit Couch, Yogakurs und Vegan-Bowl-Lieferservice im Start-up Träumenden, wird das Engagement für Arbeitszeitreduktion beziehungsweise für die Gewährleistung notwendiger Erholungsphasen hoffentlich andauern.

Auf der anderen Seite steht allerdings der Arbeitgeberverband, der Deutsche Bühnenverein, der angesichts vielerorts nur noch schlecht finanzierter Theater und eines Fachkräftemangels – problematisch schon seit einigen Jahren nicht nur im Bereich Technik[21] – fragen muss, wie es funktionieren soll, wenn die wenigen noch verbliebenen Angestellten nicht mehr mindestens zehn Stunden pro Tag arbeiten sollen?

Und wollen sie es nicht sogar selbst? Sehr viel zu arbeiten, wird gesamtgesellschaftlich nach wie vor überaus wertgeschätzt. Es wird mit Leistungsfähigkeit, Engagement, Leidenschaft, Lebendigkeit etc. assoziiert; in einigen Branchen – die Theaterarbeit gehört zum Teil dazu – auch mit gesellschaftlich nützlicher und wichtiger Arbeit, einem „Dienst an der Sache" und „für andere". Der Lohn der Arbeit liegt also für einige nicht nur im Finanziellen und Materiellen, sondern auch in ihrem emotionalen Wert für das Individuum, das sich damit seines Platzes in der Gesellschaft zu versichern versucht, einen wichtigen Teil seiner Identität und Bedeutung hieraus ziehen möchte. Für Theaterschaffende – und dazu zählen je nach Haus auch die zum Teil künstlerisch Mitarbeitenden in der Technik, den Gewerken und den organisatorischen Abteilungen – kann der Beruf hochgradig identitätsstiftend sein und dann ist Arbeit, auch viel Arbeit, grundsätzlich positiv konnotiert – nicht nur für Intendant*innen der Boomer-Generation.

Im Theaterbereich kommt die Idee dazu, sich über die eigene Leistung als Organisation für die erhaltenen öffentlichen Gelder als Institution zu legitimieren. Ulrich Khuon (Jahrgang 1951), damals noch Intendant

des Thalia Theaters Hamburg, erklärte 2004 etwa im Gespräch über (damals schon harte) Arbeitsbedingungen am Theater, wie er einem skeptischen Publikum und einer knauserigen Kulturpolitik begegnen wolle:

„Man könnte ja auch sagen, man muss mehr arbeiten, mehr Produktionen herausbringen, viel ausprobieren, um beweglich zu sein, um sich zu beweisen, um eine Scharte auszuwetzen durch neuen Erfolg, das wäre mein Ansatz." [22]

Auch wenn Khuons Aussage schon fast 20 Jahre zurückliegt, hat etwa die zeitweise Unterbrechung des öffentlichen Spielbetriebs während der Pandemie 2020 bis 2022 gezeigt, dass viele Theater sich sofort bemühten, durch neue Aufführungsformate, -orte und -plattformen ihr Angebot zu anzupassen und zu verbreitern,[23] die eigene öffentlich infrage gestellte Relevanz also weiterhin durch vermehrte Anstrengung zu beweisen.

Die Vorstellung, dass es möglich wäre, deutlich weniger zu arbeiten und dennoch finanziell abgesichert zu sein, erscheint – nicht nur Theaterschaffenden – utopisch. Aber die durchaus bereits so benannte Überproduktion der Theater, die weniger mit unbedingter Schaffenslust als mit institutioneller Existenzangst zu tun hat, ließe sich wieder zurückfahren und würde notwendige Freiräume schaffen.

Unbedingte Voraussetzung hierfür wäre natürlich, dass die öffentliche Finanzierung und die Mitarbeiter*innenzahl dennoch nicht ebenfalls sinken. Auch Kulturpolitiker*innen könnten hier wichtige Veränderungen anstoßen, da sie die Zielvorgaben der Häuser über die Höhe der Eigeneinnahmen und Auslastungsquoten wesentlich mitbestimmen. Ein Theater erfüllt nicht dann seine Aufgabe am besten, wenn es ohne Rücksicht auf die tatsächlichen eigenen Ressourcen permanent ein möglichst buntes, breites Angebot für möglichst viele Menschen bereitstellt – schließlich gibt es auch andere Kulturproduzent*innen jenseits der öffentlichen Theaterhäuser –, sondern wenn es eben so viel und ein so besonderes Programm macht, wie die Mitarbeiter*innen es gemeinsam leisten können und aus echtem Interesse auch wollen. Wenn sie an den Theatern aus Erschöpfung kaputtgehen, mag das ein „Spiegel der Gesellschaft" sein –sinnvoll ist es nicht.

Zeitdruck und -mangel sind kein individuelles Gesundheitsproblem

Wer ausbrennt und die Leistungsfähigkeit verliert, wird im Zweifelsfall als im Mindesten mit-verantwortlich adressiert. So erleichtert es der öffentliche Diskurs über das weit verbreitete Burn-out-Syndrom den vielen Arbeitsfetischist*innen, die dauerhafte Leistungserbringung als höchste Menschenpflicht annehmen oder diesen Maßstab zumindest in ihrer speziellen Branche oder in ihrem Betrieb beziehungsweise in ihrem Projekt für unhinterfragbar halten, das Ausgebranntsein als Charakterschwäche, Befindlichkeit, Luxusproblem abzutun. Jede noch so gut gemeinte Erklärung der prosperierenden Mental Health-Industrie zu Burn-out-Phänomenen weist darauf hin, dass auch persönliche Einstellungen und eigene Verhaltensweisen eine wichtige Rolle spielten und etwa Resilienz gegen Stress und eine bessere Abgrenzung (Detachment) zu trainieren seien.

Vielen wird die Möglichkeit aber gar nicht gegeben, das eigene Arbeitspensum zu verringern, ihre Bitten um Arbeitszeit- und -druckreduzierung werden nicht gehört. In Theatern und Kulturbetrieben, in denen die Leitungspositionen mit Menschen besetzt sind, die annehmen, dass es ein Ausweis besonderer Qualifikation sei, „für die Kunst zu brennen“ und dass es nur gelingen könne, die eigene Existenz als Steuergeld verbrauchende Institution zu rechtfertigen, indem möglichst viel sichtbarer Output generiert werde, ist es in der Regel sehr schwer bis unmöglich, sich von den übergriffigen Anforderungen „von oben“ zu distanzieren. Innerhalb eines eng getakteten Ablaufs, in dem verschiedene Abteilungen einander zuarbeiten und eine scheinbar endlose Abfolge fixierter Fristen und Termine existiert, gelingt es Einzelnen kaum, einen eigenen Arbeitsrhythmus zu behaupten. Arbeitet eine Abteilung etwa langsamer als vorgesehen, erhöhen sich Stresslevel und Katastrophenempfinden im gesamten Haus – denn Premierentermine sind heilige Kühe.

Es gibt umfangreiche und detaillierte Studien zu den gesundheitlichen und sicherheitsrelevanten Auswirkungen von Arbeitszeitgestaltung und -ausdehnung sowie Arbeitsintensität.[24] So steigt etwa bereits ab der 9. Arbeitsstunde das Risiko für Unfälle exponentiell und birgt eine wöchentliche Arbeitszeit von über 50 Stunden ein wesentlich erhöhtes Risiko für Burn-out, übermäßigen Alkoholkonsum oder den Gebrauch von Sedativa.[25] Die vielfältigen negativen körperlichen und psychischen Folgen zu hoher Arbeitsbelastung, die mit Stress und

oft Schlafmangel gekoppelt sind, ließen sich lange ausführen und es überrascht nicht, dass auch die Arbeitsleistung erheblich leidet – nicht „nur" motivationsbedingt, sondern auch nachweislich kognitiv. Je höher und langhaltender die Belastung, desto länger ist die Zeit, die anschließend zur Regeneration benötigt wird – dann reicht auch eine mehrwöchige Sommerpause nicht aus, um sich von einer ganzen Spielzeit zu erholen. Und bleibt dem*der noch so leidenschaftlichen Arbeiter*in keine Zeit für sich selbst zur freien Verfügung – noch im Dezember 2023 erklärte etwa die junge Schauspielintendantin Julia Wissert, sie arbeite „in strengen Arbeitswochen mehr als 80 Stunden"[26] (das sind fast zwölf Stunden jeden Tag, ohne freien Tag) –, kann dies schwere Erschöpfung bis hin zum Tod (etwa durch Herzversagen) zur Folge haben.[27]

Es könnte nun angenommen werden, dass Theater als Organisationen sehr wohl ihre sehr hohen Erwartungen an ihre Mitarbeiter*innen beibehalten könnten, indem sie sie beständig auswechselten. Die Assistent*innen, die einer sehr hohen Arbeitsbelastung standhalten müssen, sind in aller Regel jung und kinderlos, aber auch andere Stellen (inzwischen auch Leitungspositionen) werden immer wieder mit jungen Kräften besetzt, die den Ansprüchen der „gierigen Institution"[28] Theater eine Zeit lang nachkommen können. Wer nicht mehr durchhält, beginnt irgendwann freischaffend oder „hybrid" zu arbeiten, was bestenfalls eine größere zeitliche Selbstbestimmung ermöglicht, aber oft kaum mit weniger Druck und in jedem Fall einem höheren Armutsrisiko verbunden ist. Privilegiertere (etwa Ex-Intendant*innen) legen vielleicht ein Sabbatical ein, andere verlassen das Berufsfeld irgendwann ganz.

Zeitdruck und -mangel behindern dringend notwendige Entwicklungen der Institution Theater

Tatsächlich aber leidet auch die Idee des öffentlichen Theaters, wenn der Verschleiß-Modus die Diskrepanz beständig vergrößert, die sich aufspannt zwischen den Versprechen des Theaters als Möglichkeitsraum oder „Laboratorium der sozialen Phantasie", als Übungsfeld der Demokratie und kritischer Debatten, als Ort der Begegnung diverser Menschen und auch der gemeinsamen Freude usw. und den tatsächlich wenig sozialen, mitunter brutalen Arbeitsrealitäten. Die Zeitnot wirkt sich innerhalb jeder Organisation auf mehreren Ebenen aus – hier nur einige Beispiele:

– Zeitdruck führt zu einer Fokussierung des Denkens und Handelns auf das vermeintlich unbedingt zu erreichende Ziel (meist die Premiere); ergebnisoffenes Suchen und künstlerisches Experimentieren oder auch nur Fehlerfreundlichkeit und ein entspannter Umgang mit Hindernissen, Umwegen und scheinbaren Nebensächlichkeiten – wie etwa ein gutes Arbeitsklima – fallen weg.

– Harte Ansagen und direktive, autoritäre Führungsstile werden eher akzeptiert im kollektiven Modus des „Ausnahmezustands", der traditionell Endprobenzeiten betrifft, aber mitunter auch schon „chronifiziert" ist (Glaubenssatz: „Theater ist immer Krise").

– Organisatorische Mitbestimmungsmöglichkeiten – etwa zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen – erfordern innerhalb der Arbeitszeit Raum für Gespräche, Vollversammlungen, selbstorganisierte Arbeitsgruppen, Weiterbildungen, gemeinsame Denkräume.

– Künstlerische Mitbestimmung und Mitarbeit – etwa in Fragen der programmatischen Ausrichtung, der Spielplangestaltung, gemeinsamer Stückentwicklungs- und Rechercheprojekte oder auch „nur" auf der Probe – erfordern ebenfalls für alle zusätzliche Zeit zum Lernen, Recherchieren, Diskutieren und einen ausgeruhten, wachen Geist sowie Neugierde, Mut und Geduld (die bei Übermüdungszuständen stark reduziert sind).

– Durch die häufigen arbeitsbedingten Umzüge oder Reisen und das überwiegende Leben im Theater fehlen vielen Theaterschaffenden enge soziale Beziehungen außerhalb des Arbeitsumfeldes – und so sind sie emotional besonders abhängig von der Zuneigung ihrer Kolleg*innen und Vorgesetzten, die als „Wahlfamilie" empfunden werden. Gibt es im Theater Konflikte, wirkt sich das stark belastend auf den oder die Einzelne aus, auch von Vorgesetzten oder Kolleg*innen ausgehende Grenzüberschreitungen können in vermeintlich freundschaftlichen Arbeitsbeziehungen schlechter erkannt und abgewehrt werden.

– Zeit braucht es außerdem für alle Lern- und Transformationsprozesse, die etwa durch 360°-Agent*innen für mehr Diversität in den Theatern angeregt werden sollen. Workshopangebote für die Sensibilisierung für und Bekämpfung von Rassismus, Sexismus und andere/n Diskriminierungsformen etwa brauchen nicht nur viel

Überzeugungs- und Vertrauensarbeit im Vorfeld und (Arbeits-)Zeit der Mitarbeiter*innen, um an ihnen teilzunehmen, sondern auch Zeit für Erholung, Nachwirkungen, Nachbesprechungen.[29] Solange diese Zeiten nicht freigemacht werden können, bleibt es oft bei bloßen Behauptungen von Maßnahmen, die in erster Linie einer progressiven Selbstdarstellung der Theater nach außen hin dienen.

- Wer sich diverse Mitarbeiter*innen mit verschiedenen, auch weniger privilegierten Lebensrealitäten und -perspektiven wünscht, muss davon absehen, dass alle sich den ableistischen Normanforderungen eines immer leistungsfähigen, nie müden, nie kranken, ausschließlich an Theaterarbeit interessierten, daneben sozial vollkommen ungebundenen Menschen anzupassen hätten.

- Wer keine Zeit hat, auch ein Leben außerhalb des Theaters zu führen, kennt zudem die „Stadtgesellschaft" und die „Communities" nicht, die nun Zielgruppen neuer Theaterangebote sein sollen. (Wobei natürlich das Kennenlernen der Stadtgesellschaft auch als „Recherche" und Arbeitszeit begriffen werden muss.) Partizipationsprojekte brauchen ebenfalls viel (Arbeits-)Zeit, da Vertrauen und soziale Beziehungen aufgebaut werden müssen.

Last, but not least: Die Zeit derer, die eingeladen werden sollen

Theater als Produktions- und Rezeptionsorte der zeitbasierten darstellenden Künste sind grundsätzlich Institutionen, die mit Zeit umgehen – auch mit der Zeit des Publikums. Welche Art von Zeit ist es, die ein Publikum im und mit dem Theater sucht? Wer kann in der eigenen Lebenszeit überhaupt welche Zeiträume für das Theater finden? Nicht nur Theaterschaffende sind chronisch überlastet. Die Autorin des Buches Alle_Zeit. Eine Frage von Macht und Freiheit, Teresa Bücker, stellt fest:

„Je mehr sich Erwerbsarbeit flexibilisiert und in Randzeiten ausdehnt, desto komplizierter wird es, mit dem eigenen sozialen Umfeld gemeinsam freie Zeit zu finden. Das Verschwinden von kollektiven Zeitinstitutionen wie dem Feierabend oder dem Wochenende vereinzelt uns immer mehr."[30]

Theater sind Orte der Versammlung, der physischen Kopräsenz und Kollektivzeit. Sie sind hochgradig darauf angewiesen, dass Menschen

immer noch gemeinsame Zeiten für Theaterbesuche finden können. Und wie unterschiedlich ist zudem die Zeit (Energie, Aufmerksamkeit), die Menschen in verschiedenen Lebenslagen noch ins Theater mitbringen?

Theater können öffentliche Orte der gemeinsam verbrachten Zeit und des Austauschs vor, während und nach den Aufführungen und deren Pausen sein oder wieder werden, sie müssten manchmal auch geschlossen bleiben und selbst Pause machen beziehungsweise andere einladen, den Ort zu nutzen.[31] Sie könnten eher wie offene parkähnliche Gärten funktionieren, anstatt als „zugige Plattform" zu erscheinen, wie es etwa schon über „leistungsstarke" Berliner Spielstätten hieß.[32] Heißt: sich vom keine Ruhe erlaubenden Konkurrenzprinzip emanzipieren und Kooperationsfähigkeiten üben.

---

1 Der Essay entstand im Frühjahr 2023; im Januar 2024 wurde er gekürzt und an wenigen Stellen aktualisiert.

2 2004 stellten die Arbeitssoziolog*innen Axel Haunschild und Doris Eikhof fest: „… am Theater [sind] 60 Arbeitsstunden nicht unüblich, die zudem oft sieben zerstückelte Arbeitstage pro Woche ergeben." Zitiert nach „Die Arbeitskraft-Unternehmer. Ein Forschungsbericht über die Arbeitswelt Theater", in: Theater Heute, Heft 3, 2004, S. 4–17, hier S. 10.

3 Frank Brenscheidt/ Anne Marit Wöhrmann: Handbuch Gefährdungsbeurteilung, Teil 2, 10 Arbeitszeitgestaltung, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2020, PDF, S. 10.

4 Abrufbar unter www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung-im-Betrieb/Arbeitszeit/Checkliste-Arbeitszeit.html.

5 Vgl. die Prognose von Eikhof/Haunschild 2004, S. 17.

6 Matthias Kreienbrink: „Theater: Eine Bühne für Burn-out", in: DIE ZEIT, 26. Mai 2016, https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-05/theater-burnout-schauspieler-arbeit-kuenstler-darsteller-arbeitsbedingungen (letzter Zugriff am 20.04.2023).

7 Vgl. Ulf Schmidt: „Auf dem Weg zum agilen Theater", Manuskript des am 25.01.2014 auf der Jahreskonferenz der Dramaturgischen Gesellschaft gehaltenen Vortrags, online als PDF: https://postdramatiker.de/dg/ (letzter Zugriff am 18.04.2023); Thomas Schmidt: Macht und Struktur im Theater, Asymmetrien der Macht, Wiesbaden 2019; Weisskirchen s. Fußnote 9.

8 Eva Behrendt/Barbara Burckhardt/Franz Wille: „Neustart Stadttheater: Männer mit Macht", Gespräch mit P. Carp, O. Reese, A. Weber, in: Der ideale Staat. Theater Heute Jahrbuch 2017, Berlin 2017, S. 68–83, hier S. 74.

9 Diese und alle weiteren Zitate aus Gabriela Herpell: „Die Pause entfällt", in: Magazin der Süddeutschen Zeitung, 23. Januar 2013, Heft 3/2013, online: https://sz-magazin.sueddeutsche.de/theater/die-pause-entfaellt-79476 (letzter Zugriff am 16.04.2023).

10 Jessica S. Weisskirchen: „Nur die Bretter, die die Welt bedeuten“, für den Blog der Kulturpolitischen Gesellschaft e. V.,, 9. März 2021, online: https://kupoge.de/blog/2021/03/09/nur-die-bretter-die-die-welt-bedeuten/?fbclid=IwAR2So-A7vlJL45Q9PmKFRYP3P8pICl8fC4BXvQCMSEyeMn5kEY0bSAAIO4MM (letzter Zugriff am 16.04.2023).
11 Ebd.
12 Julius Bab: Das Theater im Lichte der Soziologie. Unveränderter Nachdruck der Ausgabe von 1931, Stuttgart 1974, S. 108 f.
13 Die Mitgründerin des ensemble-netzwerks Lisa Jopt prägte den Begriff „Theaterfolklore“ früh und benutzt(e) ihn in zahlreichen Interview und Reden; er bezeichnet und kritisiert den von Theaterschaffenden lange Zeit aufrechterhaltenen Glauben an die Unveränderbarkeit der Arbeitsrealitäten im professionellen Theater, der mit alten Gebräuchen und oft wiederholten Narrativen einhergeht, die eigentlich selbstschädigend sind (etwa: „Kunst muss weh tun.“).
14 Jens Roselt: „Brecht probt induktiv“, in: Sandro Zanetti (Hg.): Improvisation und Invention. Momente, Modelle, Medien, Zürich/Berlin 2014, S. 263–272, hier S. 264.
15 Igor Semjonowitsch Kon: Soziologie der Persönlichkeit, Übers. aus dem Russ. von Willi Hoepp, Original erschienen in Moskau 1967, Berlin (Ost) 1971, S. 416 f.
16 Sowohl Kon als auch etwa die marxistisch-feministische Soziologin Frigga Haug haben Aspekte menschlicher Tätigkeiten als neben der Lohnarbeit notwendig benannt, unabhängig vom Charakter der Lohnarbeit. Haug hat sie in der viel diskutierten „Vier-in-einem-Perspektive“ zusammengefasst, die erklärt, das alle Menschen jeden Tag Zeit für alle vier Lebensbereiche haben sollten: Lohnarbeit, Sorgearbeit (für andere Menschen, Lebewesen, die Umwelt), Zeit für sich selbst, Zeit für politische Arbeit. Vgl. Haug: „Die Geschichte der Vier-in-einem-Perspektive als Schule des Lernens“, in: Sabine Gruber, Frigga Haug, Stephan Krull (Hg.): Arbeiten wie noch nie!? Unterwegs zur kollektiven Handlungsfähigkeit. Berlin/Hamburg 2010, S. 135 149, hier S. 143.
17 Dazu zählen für alle auch inhaltlich in Inszenierungsprozesse einbezogenen Kolleg*innen etwa das Lesen und Schauen, insgesamt die Rezeption von Kulturveranstaltungen und Debatten etc., das Nachdenken oder Phantasieren – das ein essenzieller Bestandteil künstlerischer oder kreativer Arbeit ist und niemals ausschließlich am Schreibtisch sitzend oder ad hoc auf der Probebühne stattfindet – oder das Mit-anderen-Sprechen – das zum Beispiel nur scheinbar nach der Probe im Zwischenraum von Arbeit und Erholung stattfindet und oft wichtige Ideen befördert. Vgl. auch Lisa Großmann/ Katharina Kleinschmidt/ Anne Schuh/ Ekaterina Trachsel/ Anna Volkland: „Was ist die Probe? Vorschläge für ein engagiertes Feldforschen in den szenischen Künsten“, April 2019, online: https://www.academia.edu/43790714/_Was_ist_die_Probe_Vorschl%C3%A4ge_fu_r_ein_engagiertes_Feldforschen_in_den_szenischen_Ku_nsten_2019_ (letzter Zugriff am 17.01.2024).
18 Vgl. etwa Axel Haunschild: „Ist Theaterspielen Arbeit?“, in: Schößler, Franziska / Bähr, Christine (Hg.): Ökonomie im Theater der Gegenwart. Ästhetik, Produktion, Institution, Bielefeld, 2009, S. 141–157, hier u. a. S. 147 und S. 150.
19 Das Zitat befindet sich auf der Seite der Hans-Böckler-Stiftung zum Projekt „Arbeit der Zukunft“ (ab 2015), ist aber leider nicht datiert: https://www.arbeit-der-zukunft.de/reiner-hoffmann-13684.htm (Zugriff am 10.04.2023).

20 Pressemitteilung des Bundesverbands Schauspiel e. V. vom 26.04.2023: „Tarifausschuss des Deutschen Bühnenvereins fordert unzumutbare Bedingungen für Arbeitszeitregelung". Beteiligt an den Verhandlungen seit Oktober 2022 waren die Gewerkschaft Deutscher Bühnenangehöriger GDBA, die Vereinigung deutscher Opern- und Tanzensembles vdO, der Bundesverband Schauspiel BFFS; der Deutsche Bühnenverein beharrte weiterhin auf 10-Stunden-Arbeitstagen und 60-Stunden-Arbeitswochen ohne Zeitausgleich. (Eine erneute Verhandlung fand nach Redaktionsschluss für diesen Essay statt, verlief aber genauso erfolglos.)
21 Die Zeitschrift Die Deutsche Bühne brachte bereits 10/2019 einen Schwerpunkt zum Fachkräftemangel im Theater; die Situation hat sich seitdem nicht verbessert, siehe etwa Wesko Rohde im Interview mit Peter Grabowski (Kulturradio WDR 3): „Uns fehlen die Leute! Personalmangel in der Kultur" am 01.03.2023, online: https://podium.dthgev.de/uns-fehlen-die-leute-personalmangel-in-der-kultur (Zugriff am 02.01.2024).
22 Franz Wille: „‚Auch Schmerz gehört zur Selbstverwirklichung'. Ein Gespräch [...] mit Ulrich Khuon und den Sozialwissenschaftlern Doris Eikhof und Axel Haunschild", in: Theater Heute, Heft 3, 2004, S. 12–13, hier S. 13.
23 Vgl. Teilprojekt 4 des DFG-Projekts „Krisengefüge der Künste": „Outside the Box: Ästhetische Neu-Formatierung an öffentlich getragenen Theatern im Anschluss an die pandemiebedingten Schließungen 2020 in Deutschland, Großbritannien und der Schweiz" , Theaterwissenschaft an der LMU München, Ergebnisse bisher unveröffentlicht.
24 Vgl etwa Brenscheidt/ Wöhrmann: Handbuch Gefährdungsbeurteilung [Arbeitszeitgestaltung], 2020.
25 Ebd. unter anderem. S. 9.
26 Simone Kamhuber protokolliert Julia Wissert: „6875 Euro brutto für die Intendantin", in: Süddeutsche Zeitung JETZT, 25.12.2023, online: https://www.jetzt.de/job-und-karriere/was-verdient-eine-intendantin (Zugriff am 03.01.2024).
27 Vgl. Schneider, Christian/Bühler, Karl-Ernst: „Arbeitssucht", in: Deutsches Ärzteblatt, 8/2001, online: https://www.aerzteblatt.de/archiv/26134/Arbeitssucht (Zugriff am 20.04.2023).
28 Vgl. Lewis A. Coser: Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement, Original: Greedy Institutions. Patterns of Undivided Commitment (New York 1974), Übersetzung von Marianne Egger de Campo, Berlin 2015.
29 Ich danke Leyla Ercan, 2019/20 bis 2022/23 Agentin für Diversität am Staatstheater Hannover, für diese Hinweise.
30 Teresa Bücker: Alle_Zeit. Eine Frage von Macht und Freiheit, Berlin 2022, S. 77.
31 Einige Theater praktizieren die Idee eines geteilten künstlerischen und/oder öffentlichen Raums bereits; ein Beispiel ist etwa das konsumfreie Foyer Public des Theaters Basels (https://www.theater-basel.ch/de/foyerpublic).
32 So wurden bspw. die 2003 bis 2012 von Matthias Lilienthal nach dem „Prinzip der Totalüberforderung" geleiteten freien Spielstätten HAU 1, 2, 3 von Kritiker:innen als zwar erfolgreich, aber ungemütlich bezeichnet, Zeit zum Reflektieren fehle. Vgl. Anna Volkland: „Vorwärts – und Innehalten nicht vergessen! Wie könnte nachhaltiges Theatermachen und Kuratieren aussehen? Ein Blick auf das Berliner HAU nach zwei Spielzeiten von Annemie Vannackere und Aenne Quiñones", in: Die Deutsche Bühne, Heft 8, 2014, S. 24-27, hier S. 24f.

Die Ballade der Vereinbarkeit von Maike Siu-Wuan Storf

Repräsentation?
Zehn Einwürfe

Die (Dis-)Kontinuität der Sichtbarkeit

Es ist gerade etwas mehr als eine Dekade her, seitdem rassifizierte Theaterschaffende auf deutschen Bühnen nicht nur als vereinzelte Repräsentat:innen / tokens vertreten sind. 2008 wurde im Schauspiel Köln auf Druck der Kulturpolitik ein erstes „multiethnisches Ensemble" zusammengestellt, das allerdings nach einer Spielzeit keine BIPoCs mehr hatte. Später wurde das Fehlen der rassifizierten Theatermachenden als ein „soziales Problem" gerechtfertigt (Pilz 2011). Im gleichen Jahr eröffnete aber auch das Ballhaus Naunynstrasse seine Türen für das „postmigrantische Theater", das endlich für eine Sichtbarkeit von migrantisierten Künstler*innen sorgte. Dabei haben rassifizierte, migrantisierte und marginalisierte Theatermacher*innen schon lange vorher in Deutschland Theater gemacht (Boran 2022; Brauneck 1983). Allerdings nicht in den gut geförderten deutschen Stadt- und Staatstheatern und auch nicht in den Produktionshäusern, und lange ausgeschlossen von Förderung haben sie sich über Jahrzehnte abseits des Mainstreams eigene Produktions- und Präsentationsorte geschaffen. Immer noch sind diese Theatergeschichten nicht sichtbar. Immer noch ist die ästhetische und theoretische Einordnung dieser Theaterarbeiten ein Problem. Rassifizierung, Migrantisierung und Marginalisierung bzw. race als soziale Kategorie werden nun erkannt, aber in der Auseinandersetzung nicht einer kritischen Analyse unterzogen (Sharifi/ Skwirblies 2023). Mit Fatima El-Tayeb wird abschließend auf den fortwährenden Zustand, „dem eklatanten Weißsein ins Auge zu sehen" verwiesen, der eine Repräsentation der postmigrantischen Realität Deutschlands im Theater und der Theaterwissenschaft verunmöglicht (El-Tayeb 2016: 23).

von Dr. Azadeh Sharifi
Gastprofessorin für Theaterwissenschaft, Freie Universität Berlin

---

Boran, Erol M.: Die Geschichte des türkisch-deutschen Theaters und KabarettsVier Jahrzehnte Migrantenbühne in der Bundesrepublik (1961–2004). Bielefeld: transcript 2023.
Brauneck, Manfred: Ausländertheater in der Bundesrepublik Deutschland und in West-Berlin. Hamburg 1983.
El-Tayeb, Fatima: Undeutsch. Die Konstruktion des Anderen in der postmigrantischen Gesellschaft. Bielefeld: transcript 2016.

Ich brauche keine Repräsentation, wenn ich den Rahmen, in dem ich arbeite, nicht mitgestalten kann.

Seit einiger Zeit sieht man auf Bühnen mehr von der sogenannten Diversität, gelegentlich sogar auf den größeren, die vermeintlich die Welt bedeuten. Das scheint mir ein enges Verständnis von Welt zu sein, und damit sind wir vielleicht beim größten Problem des Theaterbetriebs: Es ist nun mal ein (Wirtschafts-)Betrieb. Die Leitungen schauen nur auf das Endprodukt und dessen Verwertbarkeit, nicht auf die Beteiligten und die Produktionsbedingungen. Wenn aber das, was ich auf Bühnen sehe, die die Welt sein sollen, dann will ich da lieber nicht hin; lieber möchte ich in die wirkliche Welt und anderen Geschichten, Erzählweisen, Ausdrucksformen und Menschen begegnen.

Den Rahmen, in dem Theaterarbeit stattfindet, gestalten weiterhin nur wenige; die „Diversen" können oft nur vom Rand kritisch reinrufen oder sich verabschieden. Daran habe ich kein Interesse.

Ich will Ressourcen und Handlungsspielraum.

von Melmun Bajarchuu
dramaturgische, kuratorische, produzierende, schreibende, verbindende und mit-denkende Praxis

---

weiter von Seite 64.:
Pilz, Dirk: Karin Beier, demnächst Intendantin am Hamburger Schauspielhaus, über Erfolg und gutes Theater: Man muss bestimmte Menschen meiden. Berliner Zeitung 2011, https://www.berliner-zeitung.de/archiv/karin-beier-demnaechst-intendantin-am-hamburger-schauspielhaus-ueber-erfolg-und-gutes-theater-man-muss-bestimmte-menschen-meiden-li.1039476 (letzter Zugriff am 5. Januar 2024)
Sharifi, Azadeh/Skwirblies, Lisa: Theaterwissenschaft postkolonial/dekolonial. Bielefeld: transcript 2023.

#diversitysowhite

Neulich im Koordinierungshauptbüro der Bundeszentrale für ein diverses Deutschland. Zwei Mitarbeiter*innen treffen letzte Vorbereitungen für eine Podiumsdiskussion über das Thema „Marginalisierte Künstler*innen in der Film- und Theaterbranche stärken".

A: Und, ist alles soweit vorbereitet?

B: Ja, alles klar. Hier ist die Liste der Referenten.

A: Hm … Also weißt du, ich finde, wir sollten noch mindestens eine asiatisch und eine Schwarz gelesene Person sprechen lassen. Und möglichst auch eine queere und eine mit Behinderung. Sonst heißt es wieder, wir lassen die Betroffenen nicht zu Wort kommen.

B: Das hätten wir uns aber eher überlegen müssen. Wo sollen wir denn jetzt noch vier Minderheitenvertreter herzaubern?

A: Also einen Schwarzen brauchen wir auf jeden Fall!

B: Na dann fragen wir doch einfach bei der Queer Media Society an, ob die uns nicht eine Person of Colour vorbeischicken können. Dann fühlen die sich einbezogen, und wir haben zwei Fliegen mit einer Klappe geschlagen. Jemanden mit Behinderung brauchen wir dann nicht mehr unbedingt.

A: Sehr gut! Ich kümmere mich darum. Schön, dass sich in Deutschland so viel bewegt!

von Lara-Sophie Milagro
Schauspielerin, Regisseurin & Autorin

Fette Körper sind kein Kostüm!

Fatsuits sind feste „Ensemble-Mitglieder“ der Darstellenden Künste. Bis zu ihrem Auftritt hängen sie in den Fundi der Theater, ... Funfact: Es gibt mehr Fatsuits als mehrgewichtige Schauspieler*innen.

Ich hasse Fatsuits. Es klingt drastisch, aber Regisseur*innen, die sie einsetzen, misstraue ich von Grund auf. Vorstellungen, in denen Fatsuits „auftreten“, verlasse ich vorzeitig. Mir wird schlecht, wenn ich meinen bzw. unsere fetten Körper auf diese unwürdige Art nachgeahmt sehe. Oder sagen wir so: Unsere Körper sind kein Kostüm. Wenn Figuren besonders lustig, besonders fies, besonders ungeliebt erscheinen sollen, verdeutlicht das nicht selten ein Fatsuit. Klar! Fett ist ugly, wir haben es verstanden.

Schön für die Schauspieler*innen, dass sie ihren Fettanzug nach der Vorstellung ausziehen können. Dann können sie sich vor dem Garderobenspiegel versichern, wie schön dünn sie sind. Dünner jedenfalls als der Körper, den sie gerade trugen, dieses Ungetüm einer Fettnachahmung und Zeichen für Widerwärtigkeit.

von Katharina Bill
Regisseurin, Performerin, Vermittlerin & Fettaktivistin

Ein Hut, ein Stock, Fergie, Pudding und Theaterpolitik bzw. umgekehrt

(4/4 Takt, 165 bpm)

Und eins
Und zwei
Und drei
Und vier
Und fünf
Und sechs
Und siiieeeben

Ein Queer
BIPoC
Theater macht mir Bock
Und vorwärts
Rückwärts
Seitwärts
Stop

- - - -

Take an ism
Tokenism
Makes a bitch go loco

Bretter, die Vanillepudding
Suchen bisschen Schoko

Dein Gesicht, das ist uns wichtig
Het-Kartoffel zieht nicht richtig

Deutsches Ego: Leitkultur
D'versity, die Luftzufuhr.

Inklusion
Illusion
Predigt was von Reflexion.

Deutsche Sprache exklusiv
Spielen wieder intensiv

Selbstreferenz
Man kennt's oder kennt's

Ganz politisch
Ganz aktiv
Macht das Abo attraktiv.

Wenn kein Göthe
Traumaporn
Wenn kein Schiller
Traumaporn

Hop oder Drop
Macht nen Workshop

Und:

(Anti-)Dis-
kriminier
Mich
Richtig
Gut

Oder?

Oder?
Oder?
Oder?

- - - -

(- - - -)

Eins
Und zwei
Und drei
Und vier
Und fünf
Und sechs
Und siiieeeben

Ein Queer
BIPoC
Theater macht kein' Bock
Und vorwärts
Rückwärts
Seitwärts
Stop.

von Sisi Bo'wale
Schauspieler,
Performer & Filmemacher

Ich lernte A. in Barcelona kennen; wir arbeiteten zusammen an einer Lesung meines Texts. In dem Text geht es um eine alte albanische Tradition. Nach der Probe bat A. darum, bei der Lesung eine bestimmte Szene lesen zu dürfen. Es ist eine Szene über eine Person, die ihre Unabhängigkeit findet. Eine Szene über eine Person, die ihr Geschlecht geändert hat und die die Freiheit erlangt, zu existieren. A. las die Szene aus Verständnis und Sehnsucht heraus.

Zwischen A. und mir gab es eine Sprachbarriere. A. sprach nur gebrochenes Englisch und ich kann noch kein Katalanisch. Dennoch wollte A. nach der Lesung, berührt vom Text und der Lesung, das ich unbedingt A.s Mutter kennenlerne. Unter Tränen erklärte mir A., die Bedeutung der Begegnung. „Danke", sagte A.. „Ich habe nach unseren Geschichten gesucht und sie nicht gefunden. Ich bin auf der Suche nach unserer Vergangenheit, wer vor uns war, meiner Mutter zu beweisen, dass wir nicht ‚neu' sind. Danke, dass du mir Vorfahren gibst."

von Allex. Fassberg
Dramaturgie & Schreiben für Theater

-ismus informierte Theatermacher*innen setzen sich für die Darstellung vielfältiger Identitäten ein. Sie wollen mit stereotypen Darstellungen brechen und bisher marginalisierten Stimmen Raum und Zugang geben, pipapo, doch ein Blick auf die Spielpläne der deutschsprachigen Theater beweist, dass die Hierarchien intakt sind, die Machtstrukturen funktionieren. Kann Mama nicht zahlen, hat Papa nicht für Goethe, ach Quatsch, Agamemnon schon den roten Faden eingewoben, braucht maus Glück und eine nächtliche Regenerationszeit von maximal fünf Stunden und Glück, um dort zu landen – sei es mit der eigenen Inszenierung, den eigenen Worten oder dem eigenen Körper. Ja, die #GroßeVeränderungDerTheaterlandschaftInDenLetztenJahren: Sie beweist es nur.
Doch sehe ich mich repräsentiert, passiert etwas im Körper. Es rauscht und dampft, es prickelt und lebt. Dies auch anderen zu ermöglichen, ist der Antrieb, als wandelnder Token das Spiel mitzuspielen.

Representation matters. Still(e).

von Yunus Ersoy
Dramaturg*in

your current austauschbarer

Representative Dienstleister Meilenstein (insert circus music)

soll ja nicht bloß da sein sondern muss muss muss gut sein gemeint sein HELDENEPISCH (dröhnender Sound, hoch im Kurs, preisgekrönt) sonst tut sich gefühlt nix gesellschaftlich für die Splitter-Communities Sichtbarkeit Glasdecke Dingsda you know when you know

hamstergerädert

angeblich macht

der struggle uns equal

so oder so, funny weil:

eh Qual

beim Durchbruch neue Arbeitschancen Mitstreiter*innen mit hineinbringen Türen offen halten das funktioniert meist nur wenn wirklich massig „Unsers" gesehen PLATTFORM BEKOMMEN wird klar dass wir da wer sind (wer wir?) oder anders: was wir sind sein müssen dürfen – hoffnungsfully: dazuge

hörig

wir (wir?) brauchen nämlich (als „anders") GELABELTE JOBS

brauchen's nicht um wer zu sein sondern um zu essen aber

die zwei bedingen sich

mensch macht's also gerne

Hunger Miete Familie sitzen auf

dem Halbtrocknen und

mit im Boot

alle alles

für

DIE ARBEIT

ich lächle ich lüge nicht mal wenn ich arbeite und oder lächle aber macht das müde immer drüber sprechen immer drüber lächeln als wär ich high

MEILEN*STONED*

(mit oder ohne swarowski brillies, unberauschend)

von dem Raum

(kleine Nebenzimmer)

für den ich

(tatsächlich lol)

echt dankbar bin danke selbst wenn ich ihn myself aus dem Boden stampfen beantragen privatzuschussen muss kann darf privileged bin danke die Fördermittel danke wieder und wieder

(aber nur WENN DU SCHON MAL GLÜCK HATTEST und Vitamin-B gekostet probiert hast = gute Beziehungen ziehst Lotto Bingo Hurra)

ohne geht

jarnüscht

müder macht nur: nicht gefördert gefordert nicht angefragt zu werden aufgrundvon oh Graus

THE PANIC immer unter ober

-schwellig

der Schwall einer (first second third fourth ...) Wave beweist

was nicht Gang und Gäbe ist braucht und klammert sich (immer höflich radikal keck) an

sinkendem Schiffsmast als Ratten auf

das

sehen die Fische im Wasser als Repräsentation

Siehe auch: Systemerhaltung.

von Jchj V. Dussel
Autorj, Regie- & Performancekünstlerj

Die Repräsentationsfalle.
Ein halbfiktives Beratungsgespräch

Kulturinstitution (K): Wir machen uns jetzt auch auf den Weg und werden inklusiv!

Dirk Sorge (DS): Super! Denkt ihr dabei nur an Barrierefreiheit fürs Publikum oder auch an die Repräsentation im Programm?

K: Vor allem Repräsentation! Da planen wir für die nächste Spielzeit ein ganz besonderes Stück.

DS: Und dafür habt ihr behinderte Schauspieler*innen gecastet?

K: Nein, das mussten wir zum Glück nicht. Wir arbeiten mit einer Werkstatt zusammen. Von der bekommen wir die ganzen Leute.

DS: Mit einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung!? Ihr wisst aber schon, dass das in der Community sehr kritisch gesehen wird?

K: Ja, das hat unsere Praktikantin auch gesagt, aber wir finden es trotzdem inklusiv.

DS: Inwiefern?

K: Na, die sind doch behindert, und jetzt dürfen die bei uns mitmachen!

DS: Also darüber sprechen wir später nochmal. Worum geht es denn in dem Stück?

K: Es ist ein Inklusionstheater. Also, es geht um Inklusion und darum, dass Menschen mit und ohne Behinderung halt zusammen was machen.

DS: Ja, das habe ich schon verstanden. Aber was ist denn das Thema des Stücks?

K: Das Stück soll für Inklusion sensibilisieren und zeigen, dass Menschen mit Behinderung auch Kunst machen können.

DS: Das ist euer Ziel. Aber was ist der Inhalt? Was passiert auf der Bühne?

K: Was passiert? Na, wir zeigen die Menschen mit Behinderung. Und damit erhöhen wir die Repräsentation.

DS: Ok, ich glaube, an dieser Stelle beenden wir das Gespräch.

von Dirk Sorge
Bildender Künstler & Kulturvermittler

Warum Quoten?

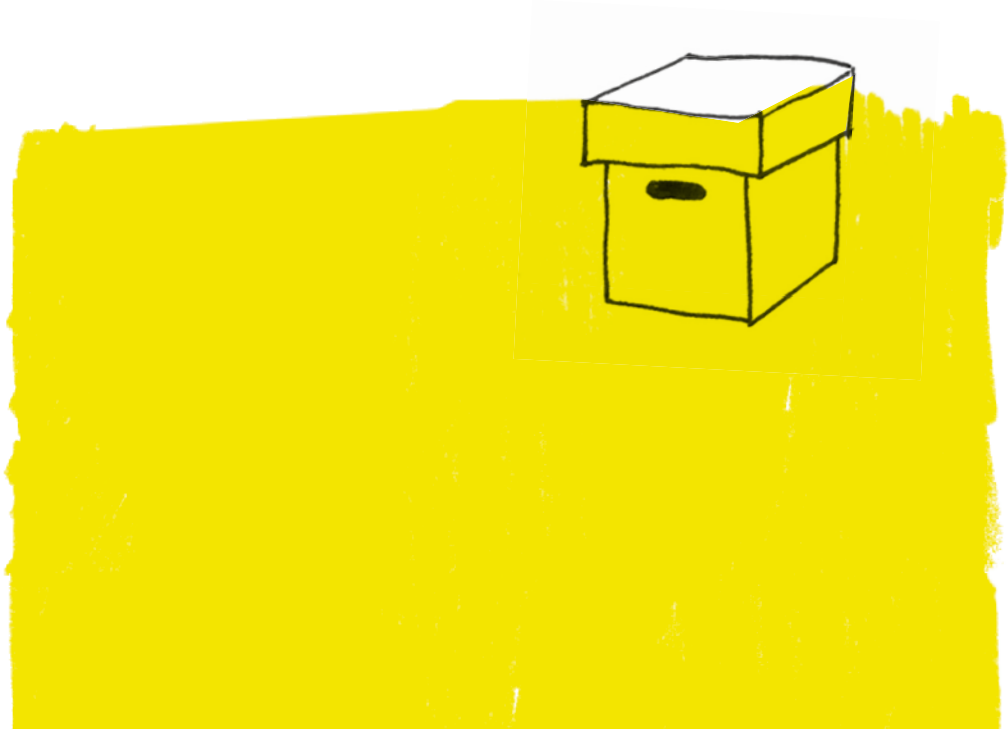
2020 habe ich nach zahlreichen Diskussionen mit der Jury, den Förderern und meinem damaligen Team eine 50-Prozent-Frauenquote für die Zehnerauswahl des Theatertreffens eingeführt, die Hälfte der Inszenierungen musste von Regisseurinnen stammen. Es gab Zuspruch, Ablehnung, Jubel.

Ich bin der festen Überzeugung, dass Strukturwandel nicht ohne klare Vereinbarungen zur Veränderung der Rahmenbedingungen funktioniert. Wenn das deutschsprachige Theater im 21. Jahrhundert seine Relevanz behalten will, muss es seine immer noch vorherrschende männliche, heteronormative und weiße Machthierarchie überwinden. Bei der Besetzung von Frauen, aber auch von anderen marginalisierten Akteur*innen, wird immer wieder beschrieben, man sei nicht fündig geworden. Ausreden dieser Art können durch Quoten ausgehebelt werden. Ein zentraler Leitgedanke war und ist für mich: Quoten dienen nicht dazu, dass Menschen in Positionen kommen, für die sie nicht geeignet sind. Quoten sind dafür da, Menschen in Positionen zu bringen, die sie längst hätten innehaben müssen.

Seit Jahrhunderten bestimmt eine informelle Männerquote die Kunstwelt. Es ist ein Irrglaube, dass wir genderneutral sichten, wir sind geprägt von sozial-historisch gewachsenen Sehgewohnheiten, die das Genie eher männlich verorten. Das war auch lange beim Theatertreffen so und hat sich tief in die DNA des Festivals eingeschrieben. Und genau das hat mich in den elf Jahren, die ich das Festival geleitet habe, zunehmend gestört. Daher die Frauenquote für das Berliner Theatertreffen!

von Yvonne Büdenhölzer
Dramaturgin, Kuratorin, künstlerische Leitung Berliner Theatertreffen (2012-2022), Leitung Suhrkamp Theater Verlag (seit 2023)

Diversitätssensibles Theater? Arbeitsansätze aus der Praxis



Leerstellen und Ausschlüsse: Was Datenerhebung mit Antidiskriminierungsarbeit zu tun hat

von Luise Würth, Dramaturgin und Redaktionsleitung FAIRSTAGE

Debatten um Diversität und Repräsentation begleitet die Theaterlandschaft nicht erst seit gestern. Entwicklungen werden v. a. von marginalisierten Theatermacher*innen und Aktivist*innen vorangetrieben, die ihr Recht auf Partizipation in der Theaterwelt einfordern. Um den Strukturen des Ausschlusses entgegenzuwirken, gibt es seit einiger Zeit Maßnahmen für Antidiskriminierung und Barriereabbau – die mal gezielt und mal etwas orientierungslos auf die Theaterwelt treffen, um dort anzudocken. Um Leerstellen zu besetzen und Ausschlussmechanismen systematisch entgegenwirken zu können, braucht es jedoch zuerst einmal v. a. eines: intersektionale Antidiskriminierungs- und Gleichstellungsdaten. Um die Realität von Diversität akkurat beschreiben zu können, sind Fragen danach wegweisend, wer in Theaterstrukturen vertreten ist und in welcher Position welche Diskriminierungserfahrungen macht.

Verschiedene Stimmen, darunter Diversity Arts Culture und Citizens For Europe (CFE), fordern schon lange die Erhebung der entsprechenden Daten und setzen sie als Ausgangspunkt für strukturelle Diversitätsentwicklung. Ohne diese Daten ist Diversitätsarbeit in ihrer Ausrichtung auf die Übertragung der gesellschaftlichen Diskriminierungsrealität und auf Theater angewiesen. Wenn auch in vielem sicherlich übertragbar wird die Struktur als Komponente außer Acht gelassen. Kurz, es lässt sich so kein so genaues Bild generieren wie mit differenzierten Daten. Nur so werden Leerstellen und Ausschlüsse in ihrem tatsächlichen Ausmaß sichtbar, was den Weg für passgenaue und nachhaltige Maßnahmen eröffnet, die auch die Intersektionalität von Diskriminierung greifen.

Welche Daten stehen bislang zur Verfügung? Eine Auswahl:[1]

Die Studie Frauen in Kultur und Medien – *Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge*[2] wurde 2016 vom Deutschen Kulturrat vorgestellt. Darin wird die Repräsentanz von Frauen in Kultur und Medien in ganz Deutschland untersucht; spar

tenübergreifend und über einen Zeitraum von 20 Jahren (1994 bis 2014). Die Autor*innen der Studie kommen zu folgenden Schlüssen: Frauen verdienen weniger als Männer, sowohl in Festanstellung als auch freischaffend. Frauen sind in Leitungspositionen unterrepräsentiert und Akademiker*innen in Leitungspositionen sind meist kinderlos. In den Darstellenden Künsten sind Frauen in der Soufflage mit 80 Prozent überrepräsentiert und als Intendant*innen mit 22 Prozent (2014) massiv unterrepräsentiert.[3] Über den untersuchten Zeitraum waren nur 12 Prozent der zum Berliner Theatertreffen eingeladenen Inszenierungen von Regisseurinnen und nur vier Dramatikerinnen erhielten den Mühlheimer Dramatikerpreis, das sind 24 Prozent der Preisträger*innen.[4]

Die Studie gibt einen umfassenden Überblick über den Kulturbereich und ermöglicht v. a. durch den Untersuchungszeitraum von 20 Jahren das Nachzeichnen von Entwicklungen. Aktuelle und v. a. theater- und berlinspezifische Schlüsse lassen sich daraus jedoch nur bedingt ziehen. Durch das Erheben der Daten innerhalb der Geschlechterbinarität fehlen zudem Wissen über die Repräsentation von Menschen, die sich außerhalb dieses Systems verorten. Auch wissen wir nicht, wie viele der Frauen in Theaterleitungen z. B. weiß oder behindert sind.

Für die Studie *Vielfalt in Kultureinrichtungen*[5] beauftragte Divsity Arts Culture das Team „Vielfalt Entscheidet – Diversity in Leadership" von CFE damit, eine vorher nicht dagewesene Grundlagenforschung im Berliner Kulturbetrieb durchzuführen. Die differenzierte Onlinebefragung der Beschäftigten von drei Berliner Kultureinrichtungen – Staatsballet, Stiftung Berliner Mauer und Berlinische Galerie – gibt Aufschlüsse über Arbeits- und Diversitätsklima der jeweiligen Institution sowie über Diskriminierungserfahrungen der Mitarbeiter*innen und deren Einschätzung von Diversitätsmaßnahmen. Zusätzlich zu den im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) festgelegten Diskriminierungskategorien wurden soziale Herkunft, Gewichtsdiskriminierung und DDR-/Ost- sowie Westsozialisation abgefragt.
Die Herausgeber*innen kommen u. a. zu dem Schluss, dass 98 Prozent der Befragten sich innerhalb eines binären Geschlechterverständnisses verorten, 73 Prozent von ihnen sind Frauen. 27 Prozent geben an, Teil der LSBTIQ+-Gemeinschaft zu sein, und drei von vier Befragten geben an, heterosexuell zu sein. Der Anteil der Menschen mit Migrationshintergrund, nämlich 24 Prozent, liegt unter dem Berliner Durchschnitt, der in Berlin 2019 bei ca. 34 Prozent lag.

Fünf Prozent der Befragten machen Rassismuserfahrungen, Diskriminierungserfahrungen machen nach Selbstauskunft etwa 43 Prozent. Eine Befragung einer größeren Anzahl an Institutionen würde mit der dadurch erreichten Anzahl auszuwertender Daten eine tiefergehende und differenziertere Analyse ermöglichen – so schreiben es auch die Verantwortlichen in ihrem Bericht. Damit einher gehe die intersektionale Auswertung der Daten, weil Mehrfachdiskriminierung so im Datensatz besser abgebildet werden könne.

Auch die **Haushaltspläne** der **Senatsverwaltung für Finanzen** können Aufschluss über den Status quo der Theaterlandschaft geben. Dort findet sich u. a. der Einzelplan der **Senatsverwaltung für Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt** (ehemals Kultur und Europa), in dem sämtliche Wirtschaftspläne der dem Senat unterstehenden Kultureinrichtungen sowie das Gender-Budgeting zu finden sind. Das Gender-Budgeting ist eine genderpolitische Analyse der Beschäftigungsstruktur jener Institutionen, die aus vielen verschiedenen Datenquellen gespeist wird. Zuletzt veröffentlicht wurden diese Daten im Haushaltsplan 2018/19. Das Ziel: die Erhöhung der Partizipation von Künstlerinnen im Kulturbetrieb sowie des Frauenanteils in Führungspositionen der Berliner Kultureinrichtungen.

Es fließen Daten aller Kultureinrichtungen ein, die der Senatsverwaltung unterstehen, sowie von Kirchen und Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften, Denkmalschutz- und Denkmalpflege, von dem Landesdenkmalamt und der Senatsverwaltung für Kultur und Europa (heute für Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt). Abgebildet wird die Verteilung der Führungspositionen von 2023 bis 2016 innerhalb eines binären Geschlechtersystems. Daten sämtlicher Berliner Kultureinrichtungen sind nicht losgelöst von Daten der Beschäftigen der Senatsverwaltung für Kultur und Europa sowie der Mitarbeiter*innen von Kirche und Religions- und Weltanschauungsgemeinschaften einzusehen: Die Datenlage ist demnach leider sehr unspezifisch und für Theater wenig aussagekräftig. Verfahren des Gender-Budgetings und Monitorings werden regelmäßig upgedated[6] und beziehen seit der letzten Veröffentlichung auch den Personenstand „divers“ mit ein.[7] Den letzten **Kulturförderbericht** hat die Senatsverwaltung 2014 vorgelegt. Wenn auch inzwischen veraltet, finden sich dort die Personalentscheidungen, bei denen die Kulturverwaltung entweder als Fördermittelgeberin oder als Gremienmitglied maßgeblichen Einfluss ausübt. Gelistet sind also auch einige Intendant*innen und Geschäfts

führungen. Ablesbar ist z. B., wie viele Frauen in Intendanzpositionen sind. Ein zeitgemäßer Bericht ist dringend nötig und für 2024 angekündigt.

Welche Daten fehlen?

Fest steht, dass es Zahlen braucht, um den Status quo an Theatern besser beschreiben zu können, um daraus dann datenbasierte Maßnahmen für die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit auf den Weg bringen zu können. Einen Datensatz, der Aufschluss über die Zusammensetzung der Mitarbeiter*innen der Berliner Theater gibt, liegt bislang nicht vor. Die meisten an Frauen gerichteten Fördermaßnahmen beziehen sich auf eine statistische Grundlage.[8] Das zeigt, dass auch andere Fördermaßnahmen eine vergleichbare Grundlage brauchen, um wirksame Strategien zu entwickeln.

Aber wie muss eine Datenerhebung aussehen, um die entsprechenden Informationen bereitzustellen? Citizens For Europe. „Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership" benennen in der von Diversity Arts Culture herausgegebenen Publikation *Wir hatten da ein Projekt. Diversität strukturell denken* einige Grundpfeiler:

Die Teilnahme ist **freiwillig**. Zudem muss die **Anonymität** der Befragten gewährleistet sein und die Befragten müssen über **Sinn und Zweck** der Umfrage aufgeklärt sein. Der Befragung selbst liegt das Prinzip der **Selbstidentifikation** zugrunde: Die befragten müssen also zusätzlich zu abgefragten Kategorien die Möglichkeit erhalten, eigene Angaben darüber zu machen, wie sie sich identifizieren. Auch sollte es die Möglichkeit geben, **mehrere Identitäten, Diskriminierungsgründe und Fremdzuschreibungen** anzugeben. Auch die Auswertung der Angaben soll **intersektional** sein. Vertreter*innen **diskriminierter Gruppen** sollten am Prozess der Erhebung an Analyse und Verarbeitung der Daten beteiligt sein. Auch das Prinzip der **Nichtschädigung**, das besagt, dass die Daten nicht missbraucht werden dürfen, ist Grundlage einer solchen Datenerhebung.

A und O einer solchen Datenerhebung sollte es sein, die Befragten zu schützen – besonders wenn es um Diskriminierungskategorien geht. Nicht umsonst ist gesetzlich festgelegt, dass niemand Angaben zur eigenen Behinderung machen muss. Gleiches gilt z. B. auch für trans Personen, die nicht offenlegen müssen, trans zu sein, und auch

keinen Zugriff auf alte Personenstandsdaten gewähren müssen. Das Prinzip der Nichtschädigung, das CFE beschreibt, ist wegweisend: Denn nicht alle Datenerhebungen streben eine gezieltere Antidiskriminierungsarbeit und die Förderung marginalisierter Personen an. Spätestens seit der kleinen Anfrage der rechtsextremen Partei „Alternative für Deutschland" (AfD) 2018 zur Entwicklung der Anzahl schwerbehinderter Menschen in Deutschland, insbesondere die „durch Heirat in der Familie entstandenen",[9] und wie viele dieser Menschen einen Migrationshintergrund hätten, sollte bewusst sein, dass solche Zahlen ebenso für menschenverachtende Zwecke missbraucht werden können – und in der Geschichte Deutschlands bereits in Genozid und Euthanasie endeten. Die Abfrage von Diskriminierungskategorien muss also diejenigen, die ohnehin schon strukturell benachteiligt sind, schützen und doch zugleich den Status quo von Repräsentation und Ausschluss abbilden.

Wer kann das leisten?

Neben den Empfehlungen von CFE dient auch ein internationaler Vergleich der Orientierung. Ein Blick auf die Arbeit des Creative Diversity Network in Großbritannien lohnt sich allemal: Die Diamond Reports werten z. B. die Daten von etwa 1,1 Millionen Mitarbeiter*innen von sechs britischen Fernsehsendern aus, um systematische Ungerechtigkeiten gezielt angehen zu können. Die Leitung des Creative Diversity Networks hat Deborah Williams inne – eine mehrfachmarginalisierte Künstlerin und Aktivistin.

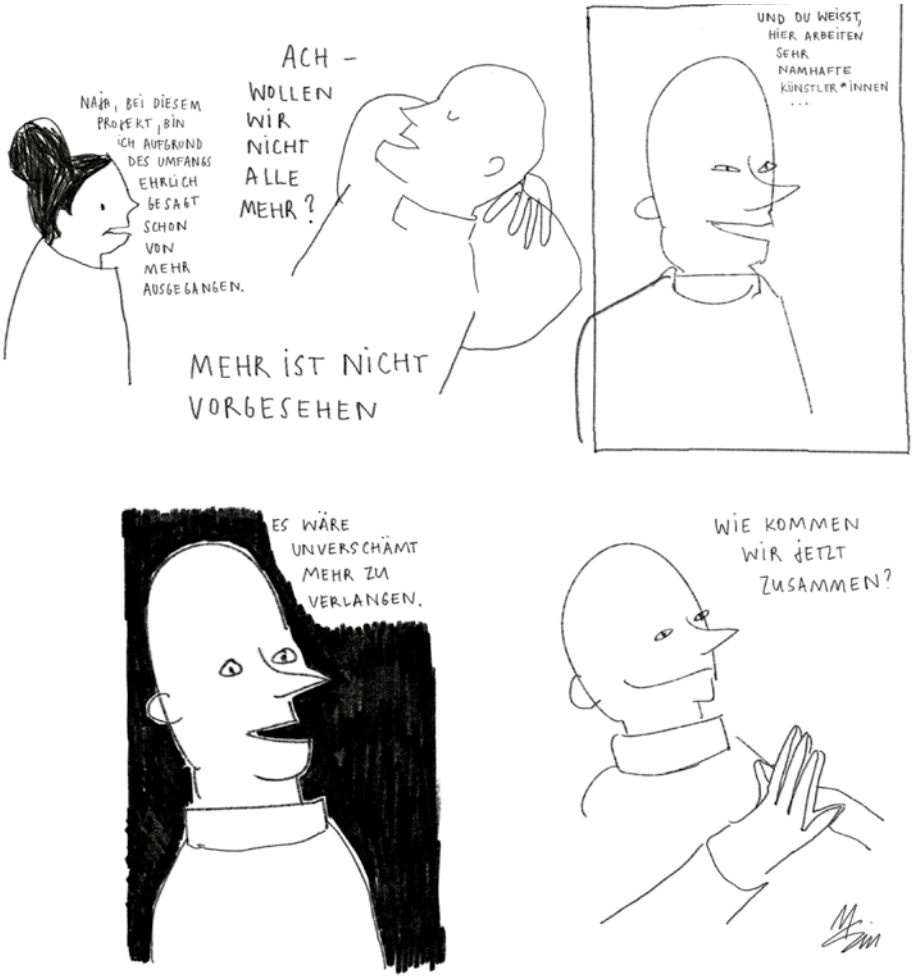
Eine differenzierte und intersektionale Datenerhebung der Berliner Theaterbranche, die zudem Machtverhältnisse in Form spezifischer Befragung an Menschen in Leitungspositionen mitdenken will, ist kein einfaches Unterfangen, aber für eine weitere Entwicklung diversitätsorientierter Arbeit unbedingt nötig.

1 Außerdem „Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht“, Thomas Schmidt, Professor für Theater- und Orchestermanagement in Frankfurt a. M., Diversity Arts Culture und Citizens for Europe: „Berliner Erfahrungen, Berliner Erwartungen“.
2 Schulz, Gabriele/Ries, Carolin/Zimmermann, Olaf (2016): Frauen in Kultur und Meiden. Ein Überblick über aktuelle Tendenzen, Entwicklungen und Lösungsvorschläge, hrsg. v. Deutscher Kulturrat e. V., Berlin, *https://www.kulturrat.de/wp-content/uploads/2016/12/Frauen-in-Kultur-und-Medien.pdf* (letzter Zugriff am 15.01.24).
3 *https://www.nachtkritik.de/index.php?option=com_content&view=article&id=15721%3Ageschlechterungerechtigkeit-im-theaterbetrieb-zahlen-fakten&catid=101&Itemid=84* (letzter Zugriff am 17.01.24).
4 *https://diversity-arts-culture.berlin/diversity-arts-culture/zahlen-und-fakten/frauen-kultur-und-medien* (letzter Zugriff am 17.01.24).
5 Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership (2019): Vielfalt in Kultureinrichtungen – VINK. Ein Ergebnisbericht von Vielfalt entscheidet – Diversity in Leadership für Diversity Arts Culture, hrsg. v. Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung und Citizens For Europe (CFE), Berlin, *https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2021-06/vinkergebnisberichtkurzfassung.pdf* (letzter Zugriff 18.01.2024).
6 *https://www.parlament-berlin.de/adosservice/19/Haupt/vorgang/h19-1029.A-v.pdf* (letzter Zugriff am 18.01.24).
7 Tatsächlich verfügte kein*e Beschäftigte*r über diesen Personenstand.
8 Diversity Arts Culture (2020): Wir hatten da ein Projekt. Diversität strukturell denken, hrsg. v. Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung, Berlin, *https://diversity-arts-culture.berlin/sites/default/files/2021-02/wir-hatten-da-ein-projektdigitalespdf.pdf* (letzter Zugriff am 18.01.24).
9 *https://dserver.bundestag.de/btd/19/014/1901444.pdf* (letzter Zugriff am 18.01.24).

ALSO, WIE WOLLEN WIR DAS MACHEN? DU SAGST MIR, WAS DU BRAUCHST, OK?

WIR KENNEN UNS JA NOCH NICHT SO GUT, ABER ICH WEISS NATÜRLICH, WAS DU SONST BISHER VERDIENT HAST...
...DIE ARBEIT MIT XY IST SEHR ZEITINTENSIV, ABER ICH WAR IN UNSERER LETZTEN ZUSAMMENARBEIT SEHR ERFOLGREICH, ES GAB SOGAR EINE NOMINIERUNG IN....

HAHA HA HAHA HA
DAS IST JA SCHÖN FÜR DICH.
ABER HIER VERDIENEN ALLE GLEICH.



Gehaltsverhandlung von Maike Siu-Wuan Storf

Teilhabe, Engagement und Innovation:
Beteiligung in Kulturorganisationen

von Anne Schneider, Regisseurin & Konzepterin

Beteiligung ist für Unternehmen und Organisationen der Schlüssel zur Förderung einer effektiven Zusammenarbeit und der Steigerung des Engagements der Mitarbeitenden. Soweit sind sich Unternehmensberatungen einig. Auch in Kulturinstitutionen kann die Beteiligung von Mitarbeitenden zum entscheidenden Instrument werden, nämlich für die Schaffung einer vielfältigen, kreativen und kritischen Umgebung.

„Beteiligung" – ein Begriff mit vielen Bedeutungen

Von der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse bis hin zur Teilnahme an strategischen Diskussionen gibt es mehrere Stufen der Beteiligung, die Unternehmen nutzen können, die das volle Potenzial ihres Teams entfalten wollen. Bei Gesprächen über Beteiligung ist es daher wichtig, abzuklären, welche Form bzw. Stufe gemeint ist.

Wie kann Beteiligung aussehen?

- Informationsaustausch: Dies ist die grundlegendste Stufe der Beteiligung; Unternehmen teilen Informationen mit ihren Mitarbeitenden. Es geht darum, Transparenz zu schaffen und sicherzustellen, dass den Mitarbeitenden alle relevanten Daten und Neuigkeiten zur Verfügung stehen.
- Konsultation und Feedback: Mitarbeitende werden eingeladen, ihre Gedanken, Ideen und Meinungen zu bestimmten Themen oder Entscheidungen zu äußern, z. B. in Umfragen, Feedback-Sitzungen oder Brainstorming-Workshops.
- Einbindung in Entscheidungsprozesse: Unternehmen, die auf dieser Stufe agieren, ermutigen ihre Mitarbeitenden, an Entscheidungen teilzunehmen. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter*innen nicht nur gehört werden, sondern auch Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben.

- Kooperation und gemeinsame Gestaltung: Auf dieser Ebene arbeiten Mitarbeitende und Führungskräfte gemeinsam an Projekten, Strategien oder Initiativen. Es geht darum, eine kollaborative Umgebung zu schaffen, in der alle Beteiligten die Zukunft des Unternehmens gestalten.

Welche Vorteile bringt Beteiligung mit sich?

Der Ruf nach mehr Beteiligung von Mitarbeitenden an Theatern führt vielerorts zu großer Sorge vor ausufernden Diskussionen, unklaren Haftungsfragen und Machtverlust. Jedoch belegen zahlreiche Studien mittlerweile den großen Nutzen von mehr Partizipation.

- Erhöhte Mitarbeitendenbindung und Zufriedenheit: Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Meinungen gehört und berücksichtigt werden, steigt ihre Bindung an das Unternehmen. Dies führt zu einer höheren Mitarbeitendenzufriedenheit und reduziert das Risiko von Fluktuation.
- Innovationsförderung und kreativer Output: Ein breites Spektrum an Perspektiven und Ideen aus unterschiedlichen Abteilungen und von verschiedenen Hierarchieebenen fördert Innovation und Kreativität. Dies kann entscheidend dafür sein, in Kulturinstitutionen neue Programme oder künstlerische Ansätze zu entwickeln.
- Erhöhte Effizienz und bessere Entscheidungen: Durch die Einbeziehung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse können Kulturinstitutionen auf vielfältige Erfahrungen, Perspektiven und Fachkenntnisse zugreifen. Dadurch werden Entscheidungen oft fundierter getroffen und die Umsetzung verbessert.
- Förderung einer offenen Unternehmenskultur: Eine Kultur der Beteiligung schafft Vertrauen und Offenheit innerhalb des Unternehmens. Dies trägt zu einer positiven Arbeitsumgebung bei und ermöglicht eine verbesserte Kommunikation zwischen den Ebenen der Organisation.

Kurz gesagt, die Förderung von Beteiligung und Partizipation in Unternehmen, insbesondere in Kulturinstitutionen, ist ein Weg, um das Arbeitsklima zu verbessern und Theater zu faireren Orten zu machen. Es geht nicht nur darum, Ideen zu nutzen, sondern auch darum, eine Umgebung zu schaffen, in der sich alle gehört und wertgeschätzt fühlen.

Partizipation in der Praxis: Erkenntnisse aus Prozessen zu interner und externer Beteiligung

I. Das Beteiligungsforum

Das Beteiligungsforum ist seit der Gründung von FAIRSTAGE zentraler Bestandteil der Arbeit des Modellprojekts: Mit der Überzeugung, dass durch die Einbindung möglichst vieler Perspektiven und Expertisen die tragfähigsten Empfehlungen entstehen, werden innerhalb des Projekts Ansätze von Partizipation und demokratischer Meinungsbildung erprobt.

2023 wurden zunächst Prozesse der Leitungsfindung in den Blick genommen. Anknüpfend an die Erkenntnisse des Projektteams konzipierte ich ein weiteres Beteiligungsforum, das partizipative Prozesse und faire Arbeitsprozesse in den Theaterbetrieben im Allgemeinen in den Fokus rückt. Im Kontext des Forums wurden Beispiele externer Beteiligungsformate diskutiert, auf die hier beispielhaft eingegangen wird. Das Beteiligungsforum baut in Form und Konzeption auf Erfahrungen auf, die ich während des von mir moderierten Evaluationsprozesses der Förderstrukturen für die Freien Darstellenden Künste des Kulturreferats München gewonnen habe.

Der Evaluationsprozess in München, der von März 2021 bis August 2021 stattfand, hatte zum Ziel, möglichst viele Perspektiven einzubinden und gleichzeitig Wissen zu bündeln und darauf aufzubauen. Aus diesem Grund orientierte sich das Verfahren an dem Format der „Denkzellen" wie es die Agentur „für fast Alles" in Bremen im Rahmen des Kulturförderberichts erprobt hat. Auch dem zweiten Beteiligungsforum von FAIRSTAGE liegt dieses Grundprinzip zugrunde.

Der Prozess des Beteiligungsforums begann mit einem digitalen Auftakttreffen, zu dem möglichst breit eingeladen worden war – über Newsletter, direkte Ansprachen und Flyerverteilung.

Während dem Beteiligungsforum konnten alle in Arbeitsgruppen Themen vertiefen und Erfahrungen austauschen. Die Ergebnisse der Veranstaltungen gingen in die sogenannten Denkzellen ein, die auf gemeinsam im Auftakttreffen entwickelten Kriterien aufbauend mit „Expert*innen" aus der Szene besetzt wurden. Die Denkzellen bestanden aus Einzelakteur*innen, Vertreter*innen von Interessenver

bänden oder Kulturinstitutionen und Berater*innen. Sie diskutierten Beobachtungen und entwickelten Empfehlungen für die Verbesserung der gegenwärtigen Situation.

Die Denkzellen tagten regelmäßig, stellten ihre Ergebnisse sowohl Interessierten als auch dem Projektteam regelmäßig vor und holten so weitere Expertisen ein. In München entstanden so von den Freien Darstellenden Künsten Münchens getragene Vorschläge, die Eingang in ein Konzeptpapier fanden.

Die Lernerfahrung aus dem Prozess in München war, wie wichtig eine eindeutige Zielstellung für den Prozess ist. Für Beteiligungsverfahren ist daher nicht nur eine produktive, unabhängige Moderation und Koordination notwendig, sondern v. a. auch der Abgleich der Erwartungshaltungen aller Beteiligten.

II. Der Kinderbeirat

Am GRIPS Theater in Berlin wurde ein besonderes Format der „externen" Beteiligung entwickelt. Hier lag der Fokus auf der Beteiligung von Kindern. Der Kinderbeirat ist beispielhaft für die Einbindung einer Zuschauer*innengruppe von acht bis zwölf Jahren. Die Idee, die Perspektive von Kindern einzubeziehen, entstand aus dem Bestreben, Kinderrechte zu stärken und Kindern eine Stimme zu geben.

Der Kinderbeirat am GRIPS war über mehrere Spielzeiten aktiv. Angeleitet wurde er von den Projektleiterinnen Wiebke Hagemeier und Friederike Dunger. Der Kinderbeirat konnte mehrere Ansätze und Strategien der Zusammenarbeit mit erwachsenen Mitarbeitenden erproben. Dabei ging es nicht nur um Beratung zum künstlerischen Begleitprogramm, sondern auch um die Teilhabe an Produktionsprozessen, z. B. der Inszenierung von Stücken.

Der Abgleich der Erwartungshaltungen von Kinderbeirat und Theaterleitung war wichtig, um einen gemeinsamen Weg der Zusammenarbeit zu finden. „Je länger wir die Beiräte begleitet haben, desto klarer konnten wir gegenüber den Kindern beschreiben, was die Spielräume für ihr Engagement sind", beschreibt Wiebke Hagemeier ihre Erfahrung.

Wichtig ist, da sind sich die Projektleiterinnen einig, dass von Anfang an die Ungleichheit zwischen sogenannten Expert*innen und Laien sowie die Hierarchie zwischen Kindern bzw. Jugendlichen und Erwachsenen proaktiv in den Blick genommen wurde. Grundsätzlich sind Weiterbildungen laut Wiebke Hagemeier hilfreich, denn die Zusammenarbeit in transgenerationalen Gruppen ist für viele noch ungewohnt. Das zeige sich v. a. in der Haltung der Erwachsenen. Friederike Dunger ergänzt, dass v. a. die Bereitschaft des Theaters, den jungen Menschen zuzuhören, essenziell gewesen sei: „Es braucht ein großes Augenmerk darauf, diese Räume des Austauschs so zu gestalten, dass sich alle wohlfühlen und einbringen können. Im Zusammentreffen von Kinder und Erwachsenen greifen adultistische Machtstrukturen und Muster und es lohnt, sich das immer wieder vor Augen zu führen, um diese Muster so wenig wie möglich zu reproduzieren."

Für Theaterbetriebe, die die breite Gesellschaft abbilden sollen und sie aber auch einbinden möchten, seien interne Beteiligungsprozesse immens wichtig, fassen die Projektleiterinnen ihre Erkenntnisse zusammen. So wäre die Bereitschaft der Annahme externer Impulse wie von einem Beirat z. B. sehr viel höher, wenn die eigene Stimme im Betrieb gehört würde. Zudem würde durch partizipative Prozesse in Kulturinstitutionen auch deren demokratischer Anspruch glaubwürdiger.

Warum also Beteiligung? Ein erstes Fazit

Der Erfolg von Beteiligungsprozessen hängt nicht nur von der strukturellen Implementierung und klaren Zielformulierungen ab, sondern auch von der Bereitschaft zu transparenter Kommunikation und dem Abgleich der Erwartungshaltungen aller Parteien. Ungleichheiten und Hierarchien gilt es anzugehen und die kritische Selbstreflexion über eigene Strukturen zu fördern. Gewinnen lässt sich viel: höhere Motivation und Identifikation der Mitarbeitenden, kreative Lösungen und das Gefühl, gemeinsam wirksam zu sein – sowohl nach innen als auch nach außen.

Die Förderung von Beteiligung und Partizipation ist also nicht nur eine strategische Entscheidung von Kulturinstitutionen, sondern auch der Weg zu einer inklusiveren, transparenteren und faireren Arbeitsweise.

„Ich will eine Atmosphäre schaffen, in der sich Menschen mit Diskriminierungserfahrungen sicher fühlen.“ Referentin für Diversität und Inklusion Aglaé Zeitoun im Gespräch über diversitätsorientierte Organisationsentwicklung

Viele Kultureinrichtung fördern mittlerweile die Auseinandersetzung mit Diversität und Antidiskriminierung innerhalb ihrer Strukturen. Um die Themen nachhaltig im Betrieb zu verankern und Kultureinrichtungen in ihrer Arbeit zu fördern, initiierte Diversity Arts Culture in Zusammenarbeit mit der Senatsverwaltung für Kultur und gesellschaftlichen Zusammenhalt das Modellförderprogramm „Diversitätsoffensive“. Fünf Berliner Kulturinstitutionen – das Staatsballett Berlin, die Komische Oper Berlin, das HAU – Hebbel am Ufer und das Theater an der Parkaue sowie die Stiftung Stadtmuseum Berlin – erhalten eine Förderung für diversitätsorientierte Maßnahmen und werden bei der Diversitätsentwicklung von Referent*innen für Diversität und Inklusion unterstützt. Eine von ihnen ist Aglaé Zeitoun. FAIRSTAGE traf sich mit ihr im Dezember 2023 zum Gespräch über Prozesse der diversitätsorientierten Organisationsentwicklung in der Stiftung Stadtmuseum Berlin.

Wie sieht die diversitätsorientierte Organisationsentwicklung in der Stiftung Stadtmuseum Berlin aus?

Diversitätsorientierte Organisationsentwicklung beschreibt erst einmal, dass eine Organisation sich weiterentwickelt, indem sie sich an Parametern der Diversität orientiert. Organisationen entwickeln sich ohnehin stetig weiter, ich arbeite daran, dass Diversität richtungsweisend für diese Entwicklungen ist und sie maßgeblich mitbestimmt. Diversitätssensibles Arbeiten und diskriminierungskritisches Denken sollen in allen Aspekten der Organisationsentwicklung verankert werden. Dabei geht es auch um die Verantwortung einer Organisation, Diskriminierungsrisiken zu minimieren und sich nicht mit Diversität zu schmücken.

Das heißt, Privilegien müssen reflektiert und Zugänge geschaffen werden. Diese Arbeit dockt an vielen Stellen in der Organisation an. All meine Aufgaben sind mehr oder weniger personalorientiert.

Wo setzt eine diversitätssensible Perspektive da an?

Mein Fokus liegt auf Personalgewinnung und Personalentwicklung. Wir wollen im in der Stiftung Stadtmuseum Berlin ein diversitätsorientiertes Personalgewinnungsverfahren implementieren. In der Personalgewinnung richten wir uns nach außen. Ziel ist es zum Beispiel, eine diskriminierungskritische Perspektive von der Stellenausschreibungen bis zum Onboarding in unsere Verfahren und Prozesse einzubringen. Wir wollen mit Stellenausschreibungen unterrepräsentierte, marginalisierte Gruppen ansprechen. Dazu müssen wir zum Beispiel unseren Sprachgebrauch reflektieren, um potenzielle Bewerber*innen breiter gefächert und inklusiver anzusprechen. Auswahlkriterien müssen angepasst werden, um sicherzustellen, dass Kanditat*innen fair und diskriminierungskritisch behandelt werden. Die Liste ist lang.

Was bedeutet diskriminierungskritische Personalentwicklung?

Zum einen muss ein Recruiting diversitätsorientiert sein, zum anderen müssen wir sowohl für die Menschen, die wir gewinnen wollen, als auch für die Mitarbeiter*innen ein angenehmes und diversitätssensibilisiertes Arbeitsumfeld schaffen. Auch, um für manche Gruppen ein überzeugender Arbeitgeber zu sein. Dem widme ich mich. Teil dieser Arbeit sind zum Beispiel die Etablierung unserer AGG-Beschwerdestelle und Fortbildungsprogramme. Hier schließt sich der Kreis teilweise: Fortbildungen für die Führungsebene dienen wiederum der Personalgewinnung – denn in den Bewerbungsgesprächen sitzen Führungskräfte. Sie spielen eine große Rolle für die Gestaltung der zukünftigen Teams.

Erhöht sich so die Sensibilität für strukturelle Diskriminierung in der Stiftung?

Ja, und genau das ist mein Anliegen. Ich will, dass alle verstehen, worum es geht, und sich, wenn sie das wollen, am Prozess beteiligen können. Keine Wissensstufe ist zu niedrig, alle sollen die Möglichkeit bekommen, zu verstehen, um sich in ihrer Arbeit reflektieren zu können.

Wollen sich auch alle beteiligen?

Ich würde gerne alle mitnehmen, aber nicht alle wollen. Es ist unrealistisch, zu denken, dass ich alle 300 Mitarbeiter*innen der Stiftung Stadtmuseum Berlin überzeugen kann, Diversitätsthemen in ihre Aufgaben zu integrieren. Mein Ziel ist es, gerade den engagierten Mitarbeiter*innen im Haus Raum zu geben, indem ich zum Beispiel weiterführende Fortbildungsangebote anbiete. Engagierte Mitarbeiter*innen tragen diversitätsorientierte Arbeit zu einem großen Teil mit. Natürlich versuche ich, auch die Desinteressierten zu überzeugen, aber am Ende treffen allein sie ihre Entscheidung.

Wie lässt sich diese Entscheidung in deine Arbeit integrieren?

Für Austausch und Fragen bin ich immer da. Aber manche Leute hören Diversität und sind erstmal dagegen. Oft fehlt das Verständnis, dass Diversitätsarbeit für uns alle eine super Möglichkeit ist, uns als Team zu entwickeln. Hier versuche ich anzusetzen und ein gemeinsames Verständnis von Diversität zu entwickeln. Nicht alle lassen sich überzeugen, viele haben einfach keinen Bock. Unser Ziel ist es, die Stadtgesellschaft in der Belegschaft widerzuspiegeln. Auch in der Gesellschaft gibt es Leute, die sich der Diversität und Antidiskriminierung verweigern.

*Wie navigierst du deine Arbeit als einzige Referentin für Diversität und Inklusion in einer Organisation mit über 300 so unterschiedlichen Mitarbeiter*innen?*

Alleine komme ich schnell an die Grenzen meiner Arbeit und muss meine Ziele anpassen. Aber ich bin nicht ganz allein: Ich trage die Themen in die Teams und dort wachsen sie. Einzelne Mitarbeiter*innen werden zu Multiplikator*innen. Hier im Haus gibt es eine Gruppe Mitarbeiter*innen, die sich seit 2018 für Diversität einsetzt. Sie bringen immer wieder neue Perspektiven ein und berichten mir von der Resonanz auf die diversitätsorientierte Arbeit im Haus.

Was heißt das konkret?

Sie wissen besser als ich, wo und welchen Widerstand es gibt. Niemand kommt zu mir und sagt: „Ich finde das uncool, was du machst." Bei mir kommt nicht unbedingt an, wenn Mitarbeiter*innen mit mei

ner Arbeit unzufrieden sind. Die meisten sprechen mich nicht darauf an. Ein kritisches und gleichzeitig wertschätzendes Miteinander muss sich erst entwickeln. Auch das ist Teil meiner Arbeit. Vor allem aber will ich eine Atmosphäre schaffen, in der sich Personen aus marginalisierten Gruppen und mit Diskriminierungserfahrungen sicher fühlen.

Menschen, die sich strukturell gegen Diskriminierung einsetzen, haben oft selbst Diskriminierungserfahrung. Wie gehst du damit um?

Das ist eine sehr interessante Frage. Ja, ich erfahre als queere Frau Diskriminierung. Ich genieße aber gleichzeitig Privilegien, die mir meine Arbeit erleichtern: Ich bin weiß, und das Stadtmuseum Berlin ist eine mehrheitlich weiße Organisation. Aus meiner Awareness-Arbeit und dank Workshops von Diversity Arts Culture weiß ich, wie ich mich von Diskriminierung, die sich gegen mich richtet, abgrenzen kann und wo ich Unterstützung erhalte. Ich kenne meine Grenzen. Das muss man in diesem Job.

Machst du die Erfahrung als killjoy, als Spaßverderberin, gelabelt zu werden, weil du immer wieder auf Diskriminierungsstrukturen hinweist?

Ja und nein. Ich werde nicht direkt als killjoy behandelt. Die meisten sind in meiner Gegenwart vorsichtig, also eher: „Ich wollte einen Witz machen, aber die Diversitätsreferentin ist da". Das finde ich fast schwieriger. Ich bin auf eine Art und Weise eine Spaßverderberin, aber kann das gar nicht ausleben, weil alle in meiner Gegenwart vorsichtig sind. Die problematischen Dinge passieren, wenn ich nicht dabei bin. Als ob ich sie nicht über andere Wege mitbekommen würde.

Du wirst also zur Kontrollposition.

Ja. Dabei sehe ich mich eher als Vermittlerin. Meine Strategie ist es, in allem so professionell wie möglich zu sein.

Wirst du rechtzeitig in Prozesse am Museum eingebunden?

Ja und nein. Ich muss früh eingebunden sein. Sonst kann es passieren, dass Kolleg*innen im Zweifelsfall hart erarbeitete Abläufe und Strukturen neu sortieren müssen. Das will niemand. Ich versuche in meiner Arbeit so transparent wie möglich zu sein, mit allen Beteilig

ten zu sprechen und eventuell aufzuklären. Ich merke zum Beispiel, dass ich oft viel zu schnell mit meinen Ideen und Forderungen bin. Ich versuche deshalb immer wieder, meine Arbeit strukturiert vorzustellen. Das schafft Bewusstsein und führt im Idealfall dazu, dass ich in Prozesse einbezogen werde. Es braucht Zeit, um eine diversitätsorientierte Organisationskultur zu entwickeln. Die Stiftung Stadtmuseum Berlin ist eine große Organisation mit vielen Gremien. Das bedeutet auch, dass Prozesse länger dauern und ich unterschiedliche Teams einbeziehen muss. Wenn ich etwas Kleines verändern möchte, dann muss ich dafür viele Personen ansprechen und überzeugen.

Du bist die einzige Referentin für Diversität und Inklusion, die im Rahmen der Diversitätsoffensive an einem Museum arbeitet. Was ist das Museumsspezifische an deiner Arbeit?

Der Arbeitsablauf ist an einem Museum ganz anders als am Theater. Wir haben zum Beispiel nicht jeden Tag Vorstellung. Dementsprechend sind unsere Abläufe und unsere Publikumsinteraktion anders. Im Bereich der Personalgewinnung haben Theater und Museen aber teilweise ähnliche Herausforderungen, beziehungsweise können sie von einem engen Austausch profitieren.

Wie kann dieser Austausch aussehen?

Im Kulturbereich passiert einiges im Bereich der Diversität. Interdisziplinäre Netzwerke geben uns die Möglichkeit, zu einem Thema unterschiedliche Resonanzen von unseren Publika zu erhalten und gemeinsam Projekte zu entwickeln. Es ist vor allem eine Chance, das Blickfeld weit und offen zu halten. Was passiert an anderen Institutionen? Wie gehen Kolleg*innen mit bestimmten Herausforderungen um? Dieser Austausch ist für mich auch international. Es gibt strukturelle Parallelen, und wir können voneinander lernen. Das ist für mich bei der Konzeption meiner Diversitätsmaßnahmen enorm wichtig. Wir sind als Institution mit der Stadtgesellschaft und damit auch mit anderen Institutionen verknüpft. Wenn ich von Veränderungen an anderen Kultureinrichtungen höre, gibt mir das Kraft für meine Arbeit: Wir schaffen strukturelle Veränderung, und das ist das Ziel.

Das Interview führte Luise Würth, Dramaturgin & Redaktionsleitung FAIRSTAGE

Eine gemeinsame Sprache gegen Diskriminierung, Belästigung und Gewalt: Die Arbeit der Vertrauensstelle Themis

Themis, die Vertrauensstelle gegen sexuelle Belästigung und Gewalt in der Kulturbranche, nahm 2018 ihre Arbeit auf, dem vorausgegangen war der Zusammenschluss von Kulturpolitik, Branchenverbänden und Gewerkschaften der deutschen Kulturlandschaft. Die #metoo-Bewegung hatte Themen wie dysbalancierte Machtverhältnisse und daraus folgende (sexualisierte) Diskriminierung und Gewalt sichtbar gemacht – auch und insbesondere in den Darstellenden Künsten. Seitdem nehmen Beratungszahlen und Beschwerdefälle stetig zu.

In den letzten Jahren führte Themis über 2.500 Beratungen für alle Berufsgruppen der Kultur- und Kreativbranche durch. Daten Betroffener anonymisieren wir zum Schutz der Identität streng und erfassen sie sparsam.

Festgehalten werden kann: Anfangs stammte mehr als jeder dritte Beratungsfall aus dem Bereich „Bühne". Warum sich die Gruppe der Bühnenarbeitenden besonders häufig an die Themis wendet, kann unterschiedliche Gründe haben. Möglicherweise ist die Themis im Bereich „Bühne" bekannter als in anderen Berufsgruppen.

Wiederkehrende Aspekte bei Beratungsfällen aus dem Bereich „Bühne" sind die große – körperliche wie emotionale – Nähe bei den Tätigkeiten und die zentrale Bedeutung persönlicher Netzwerke. Auch individuell und strukturell prekäre Lebenssituationen wirken sich auf Machtungleichgewicht und Abhängigkeiten im Bühnenbetrieb aus.

Betroffene teilen in der Beratung v. a. Diskriminierungserfahrungen und Übergriffe mit: körperliche sexuelle Belästigung und Gewalt, auch verbale, und Gewalt im digitalen Raum. Auch Zeug*innen von Übergriffen und Kolleg*innen suchen Unterstützung in der Beratung. Sie stellen häufig Fragen zu Reaktionen auf Übergriffe, aber auch zum angemessenen Umgang mit den Grenzen Betroffener und zur Selbstfürsorge als Zeug*in.

Ratsuchende können sich kostenfrei und streng vertraulich über rechtliche Handlungsoptionen informieren oder psychologische Beratung erhalten. Auf Wunsch und in explizitem Auftrag ist die Begleitung Betroffener in einem offiziellen Beschwerdeverfahren nach dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz möglich.

Auch Arbeitgebende, Institutionen und Stellen der vertraulichen Beratung (z. B. Betriebsräte, Vertrauenspersonen, Diversitäts- oder Gleichstellungsbeauftragte) können sich von uns beraten lassen. Sie äußern häufig Unsicherheit: Welche juristischen Handlungsoptionen und Pflichten gibt es im Umgang mit Beschwerden? Wie lassen sich vertrauenswürdige interne Anlaufstellen gestalten? Was ist zu tun, wenn Gerüchte oder Vorwürfe im Raum stehen, quasi mit auf der Bühne? Wie kann die Balance von Kreativität und Regulierung gelingen?

Ein weiterer Schwerpunkt der Vertrauensstellenarbeit ist deswegen zunehmend die Prävention. Erfreulicherweise wollen mehr und mehr Häuser vorausschauend Arbeitsumfelder ermöglichen, an denen psychologische und körperliche Sicherheit Grundlage kreativen Arbeitens ist. Prävention kann langfristig am besten wirken, wenn ein gewaltfreies Miteinander auf allen Ebenen, Gewerken und Karrierestufen reflektiert wurde, eine solche Reflexion wiederkehrend durchgeführt wird und sie spezifisch auf die Bedarfe der einzelnen Zielgruppen angepasst wurde. Das benötigt Zeit und Ressourcen, die Bereitschaft zu herausfordernden Gesprächen, die transparente Beteiligung aller Ebenen und die wiederholte Evaluation der Wirksamkeit der Maßnahmen. Außerdem ist eine frühe Auseinandersetzung junger Generationen Bühnenschaffender mit den Themen „Grenzen", „Diskriminierung" und „Gewalt" im Arbeitskontext wichtig.

Für diese Themen muss zunächst eine Sprache etabliert werden. Auch hierfür setzt sich Themis mit ihrem Präventionsangebot ein. Ein nachhaltiger Kulturwandel hin zu sicherem Arbeiten in den Künsten gelingt nur dann, wenn sich Sensibilität für individuelle Grenzen, Identitäten sowie Lebenssituationen und deren spezifische Überschneidungen und Wirkungsmechanismen entwickelt und Teams eine gemeinsame Sprache gefunden haben.

Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger: Gewerkschaft und Diversität

Gewerkschaft klingt erst mal so gar nicht nach Diversität. Viele verbinden mit ihr Spießigkeit, entfremdete Lohnarbeit, alte Bundesrepublik und sozialdemokratische Männer. Jedoch ist der Kern gewerkschaftlicher Arbeit der Kampf für die Interessen aller Arbeitnehmenden, und dies macht Gewerkschaftsarbeit zum Schlüssel zu mehr Gerechtigkeit, mehr Chancen, mehr Teilhabe und gelebte Solidarität. Aber auch zu mehr Diversität?

Der Blick auf und das Verständnis von Diversität veränderte sich in den letzten Jahren glücklicherweise grundlegend. Das stellt uns als Gewerkschaft vor große Herausforderungen. Es geht nicht „nur" um mehr Frauen, es geht um FLINTA*, es geht um diskriminierungsfreies Arbeiten, barrierefreies Arbeiten, antirassistische Bildung – und ständig kommen wichtige Perspektiven hinzu.

Diversität hat viele Facetten und bei einigen davon sind wir gut aufgestellt. Queerness gehört seit Jahrzehnten zum Selbstverständnis der GDBA; das spiegelt unser Mitgliedermagazin TOI TOI TOI wider. Gleiches gilt für das Thema „Alter". Unsere Magazincover und Plakate der letzten zwei Jahre zeigten regelmäßig People of Colour, Eltern mit Kindern, Menschen mit handwerklichen Ausbildungen, alte Menschen und Menschen mit Behinderung.

Rund ein Fünftel unserer Mitglieder kommt nicht aus Deutschland, und wir sind in der Mitgliederschaft bei weitem nicht nur weiß. Allerdings wird unsere Gewerkschaft von ehrenamtlichen Funktionär*innen repräsentiert. Ja, auf dieser Ebene waren wir lange sehr weiß und männlich. Als Gewerkschaft sind wir darauf angewiesen, dass Menschen bereit sind, ihre Freizeit zu opfern, um sich zu engagieren und anderen zu helfen. Dafür sind wir allen dankbar.

2021 wurde mit Lisa Jopt nach 150 Jahren endlich eine Frau an die Spitze der GDBA gewählt. Dies veränderte die Gewerkschaft in vielen Bereichen grundlegend. Als Mitbegründerin des ensemble-netzwerks und von Burning Issues, der Konferenz für Geschlechtergerechtigkeit, Diversität und Inklusion in der deutschen Theaterlandschaft, war es unserer neuen Präsidentin ein großes Anliegen, die immer gleichen

Kreise zu durchbrechen und Menschen Perspektiven zu eröffnen. Nun gibt es das Magazin z. B. auch auf Englisch und vor Wahlen werden alle Positionen in einfacher Sprache ausgeschrieben und beworben. Mit einer umfassenden Satzungsreform rufen wir dazu auf, alle Positionen in den Gremien nach Möglichkeit geschlechtergerecht zu besetzen, es wurde ein Rat der Ältesten gegründet und ein Rat der Jüngsten. Wir haben nun viel mehr Menschen, die sich trauen, Ämter zu übernehmen, Menschen, die nur wenig deutsch sprechen, oder eben auch viel mehr junge Frauen. Seit einem knappen Jahr gibt es eine Diversitäts-AG, die sich gemeinsam über die Bereiche und Positionen von Diversität austauscht und dadurch langfristig wichtige Impulse in die Gewerkschaft senden kann. Und ja, bei Tarifverhandlungen wurde auch schon ein Baby gestillt.

Wir in der GDBA haben zwar nicht den Eindruck, dass wir schon da stehen, wo wir stehen wollen. Aber die Auseinandersetzung mit allen Aspekten der Diversität ermutigt uns, unseren Weg ständig weiterzugehen.

Warum FAIRSTAGE? Arbeitsschwerpunkte und Zukunftsperspektiven

In den letzten Jahren gab es immer wieder öffentliche und interne Kritik am deutschen Theaterbetrieb. Die Anlässe sind und waren vielfältig: Vorwürfe über Machtmissbrauch und rassistische Vorfälle, aber auch Debatten um Arbeitsklima, diversitätsorientiertes Arbeiten sowie Ausfallhonorare oder Nichtverlängerungen.

Neben aller berechtigter Kritik und dem Wunsch nach Veränderung existieren bereits eine große Menge an Veränderungsvorschlägen und Initiativen. Auch das Berliner Modellprojekt FAIRSTAGE setzt sich für diskriminierungsfreie und gute Arbeitsbedingungen für alle festen und freien Mitarbeiter*innen an öffentlich finanzierten Berliner Theatern ein. Darüber hinaus spricht das Projekt Empfehlungen für die Häuser privater Träger aus. Ziel ist es, Expertisen zu bündeln und gezielt für eine fairere Berliner Branche einzustehen. Aber was heißt das konkret?

Im Sommer 2021 führte FAIRSTAGE – entstanden als ehrenamtliche Initiative – erstmalig ein Beteiligungsverfahren durch: Ziel war die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs, der Handlungsempfehlungen für unterschiedliche Zuständigkeitsbereiche enthält. Daran arbeiteten institutionell geförderte Bühnen, konzeptgeförderte Ankerinstitutionen der Freien Szene sowie Vertreter*innen von Verbänden, Initiativen und zivilgesellschaftlichen Zusammenschlüssen, unterstützt durch eine Projektförderung der damaligen Senatsverwaltung für Kultur und Europa für Redaktions- und Koordinationsarbeiten. Im Maßnahmenkatalog finden sich konkrete Empfehlungen für die Verbesserung von Arbeitsklima und Diversität. Seitdem fanden zwei weitere Beteiligungsformate statt: 2023 wurde zum einen ein Empfehlungspapier für die Gestaltung transparenter, diversitätssensibler und partizipativer Leitungsfindungsprozesse erarbeitet, zum anderen werden seit Ende des Jahres Beteiligungstools und -strategien für einen fairen Arbeitsalltag entwickelt.

Eine der im Maßnahmenkatalog geforderten Entwicklungen ist die Stärkung marginalisierter Akteur*innen. FAIRSTAGE hat sich dieser Maßnahme verschrieben und rief im Jahr 2023 das Fellowship-Programm „How to: Kulturpolitik" ins Leben. Von Diskriminierung betroffene Akteur*innen erhalten in fünf Partnerorganisationen Einblick in Abläufe und Struktur kulturpolitischer Prozesse. Das Ziel: Vernetzungsmöglichkeiten für marginalisierte Akteur*innen schaffen und die Kulturpolitik Schritt für Schritt diverser gestalten.

Vernetzung spielt in der Arbeit des Modellprojekts FAIRSTAGE 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, deren Übertragung auf institutionell geförderte Bühnen in Berlin möglich ist. Expert*innen aus unterschiedlichen Disziplinen und Strukturen gaben Impulse und Anregungen, wie kulturpolitische Handlungsempfehlungen umgesetzt werden können und welche Herausforderungen die Praxis im Spielstättenbetrieb mit sich bringt. 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 Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger (GDBA), der Kulturpolitischen Gesellschaft und der Dramaturgischen Gesellschaft (dg). Nun folgt im Januar 2024 die Konferenz „Wir sind auf dem Weg", wo sich Kolleg*innen vor Ort über den Status quo des Theaterbetriebes austauschen können.

Die vorliegende Publikation versammelt Stimmen, die einen strukturellen und künstlerischen Wandel der Theaterlandschaft fordern und teilweise auch umsetzen. Sie ist der Startschuss für weitere Auseinandersetzungen mit diversitätssensiblem Arbeiten und einer Auseinandersetzung mit dem Status quo der Berliner Bühnen. Die Frage nach Datenerhebung zum gezielten Kampf gegen Diskriminierung kommt in dieser Publikation auf und wird das Projektteam auch weiterhin beschäftigen: Es bedarf dringend einer Datenübersicht über die Situation an Berliner Bühnen. Das Projektteam führt dafür in einem ersten Schritt u.a. Studien, Berichte und Good-Practice-Beispiele zusammen und macht sie auf den FAIRSTAGE-Konferenzen und in Beteiligungsforen einsehbar.

In der Praxis heißt „diversitätssensibles Arbeiten“ für FAIRSTAGE auch, Weiterbildungs-Qualifizierungs- und Austauschangebote für Institutionen zu fordern und zu fördern und auch hier marginalisierte Akteur*inne zu stärken. Gemeinsam mit dem BIPoC-Netzwerk fand bereits ein erster Workshop statt.

FAIRSTAGE ist Koordinations- und Schnittstelle – zwischen Ratsuchenden und beratenden Organisationen und Expert*innen, Betroffenen und Beratungsstellen und Hilfsangeboten, zwischen Bedarfen der Praxis und politischen Prozessen und Theatern. Ziel bleibt jedoch die Abschaffung von FAIRSTAGE – in einer diversitätssensiblen Branche obsolet geworden. Daran bleiben wir und deshalb arbeiten wir gemeinsam mit Änderungswilligen an (faireren) Zukünften.

Aus der Praxis: How to Kulturpolitik
FAIRSTAGE FELLOWSHIP

Das Projektteam von FAIRSTAGE konzipierte das Fellowship-Programm „How to Kulturpolitik“ als Austauschangebot und Empowerment-Strategie für marginalisierte Künstler*innen und Akteur*innen; im Herbst 2023 ging es los. Fünf Fellows erhalten derzeit in fünf Organisationen Einblicke in kulturpolitische Abläufe – das Programm richtet sich an jene, die sich für Kulturpolitik interessieren, aber bislang dazu keinen oder nur sehr geringen Zugang hatten. Langfristig ist das Ziel mithilfe des Fellowships einen nachhaltigen Beitrag zu einer diverseren Kulturlandschaft zu leisten und von Diskriminierung betroffene Interessent*innen zu unterstützen und zu empowern.

Offen war die Ausschreibung sowohl für Akteur*innen, die bereits in verschiedenen Netzwerken aktiv waren und Community-Building-Erfahrungen gesammelt hatten, als auch für Menschen, die bislang keine kulturpolitischen Einblicke erhaschen konnten: Sie alle sollte das Programm ansprechen und vor allem motivieren, ihre Ideen zu kulturpolitischen Themen einzubringen. Die Aufgabe von FAIRSTAGE dabei: einen Rahmen zu gestalten, der es von Diskriminierung Betroffenen ermöglicht, sich in mehrheitlich normierte Strukturen einzubringen. Den Fellows soll in erster Linie Teilhabe an Arbeitsabläufen und Strukturen einer Organisation ermöglicht werden. Der Austausch mit erfahrenen Kolleg*innen in der Organisation soll ihnen den Einstieg in die Kulturpolitik erleichtern.

Im Rahmen des FAIRSTAGE-Fellowship 2023 wurden fünf Fellows mit fünf Organisationen zusammengeführt: Karolin Berg, Quang Nguyễn-Xuân, Kira Shmyreva, Mariann Yar und Laurie Young lernen Abläufe und Ziele der GDBA, des Deutschen Bühnenvereins, des ensemble-netzwerks, bei ver.di und Oyoun kennen. Ausgewählt wurden die Fellows von einer Jury aus Chang Nai Wen, Allex. Fassberg und Maria González Leal.

Bei einem Kick-Off-Treffen brachte das FAIRSTAGE-Team die Fellows mit den Ansprechpartner*innen ihrer Organisationen in Kontakt. Zusätzlich zum Netzwerk der Institutionen kamen die Fellows in mehreren Austauschformaten mit ihrer Expertise auch untereinander in Kontakt. In einem Empowerment-Workshop mit der Trainerin Jamila Al-Yousef lernten sie sich untereinander besser kennen und formulierten ihre Bedürfnisse hinsichtlich einer Kulturpolitik, die aus ihren Perspektiven sinnvoll und nachhaltig ist. Wo haben sie Diskriminierung kennengelernt? Welche Instrumente stärken gegen Diskriminierung? Was bedeuten solidarische Beziehungen und Communities in kulturpolitischer Arbeit für die Arbeit des*der Einzelnen? Hier formulierten die Teilnehmer*innen Erwartungen, Wünsche und Ziele des Fellowships. Dabei lernten sich die Akteur*innen kennen und tauschten sich aus. In ihrem Workshop „How to Kulturpolitik“ spezifizierte Melmun Bajarchuu kulturpolitische Arbeit im intersektionalen und machtkritischen Kontext. Der positive Anklang, den das Fellowship in der Szene von Kulturtätigen auslöste, bestätigte, dass ein solches Programm zum einen nötig ist, um marginalisierte Positionen in die Kulturpolitik einzubringen, und es zum anderen viele Expertisen gibt, die in die Kulturpolitik eingeführt werden können und sollten. Die gemeinsame Arbeit aller Beteiligten ist dafür unerlässlich. Auch 2024 wird es wieder eine Ausschreibung des Fellowship-Programms geben. In Austausch mit der ersten Generation Fellows wird das Programm ausgewertet und angepasst. So wird sich die kulturpolitische Szene weiter verändern.

Diversity Arts Culture: Antidiskriminierungsarbeit fängt meist mit jeder Intendanz von vorne an

Wer an einem Theater oder in den Freien Darstellenden Künsten arbeitet und zu einer gesellschaftlich marginalisierten Gruppe gehört, macht häufig Diskriminierungserfahrungen, stößt auf Zugangsbarrieren oder muss zumindest ein stark hierarchisches und gleichzeitig prekäres Arbeitsfeld navigieren. Dieses Bild zeichnet sich nicht nur in der Antidiskriminierungsberatung von Diversity Arts Culture ab, auch in Workshops und Beratungsgesprächen mit Institutionen, im Rahmen von Fachgesprächen und runden Tischen teilen Theatertätige ihre besorgniserregenden Erfahrungen mit uns.

Mit unserem Empowerment-Programm versuchen wir deswegen, unterschiedliche Angebote zu machen, um marginalisierte Theatertätige zu stärken. Einerseits sollen beispielsweise Workshops zu kollegialer Fallberatung und Resilienz helfen, mit institutionellem Widerstand umzugehen und die eigenen Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Andererseits sind gerade für Theatertätige mit Behinderungen die Zugangsbarrieren in Ausbildung und Beruf so massiv, dass sie Theater oft nur im Rahmen von Soziokultur oder kultureller Bildung spielen und machen können. Um hier Zugänge zu schaffen, braucht es auch an den Orten und in den Strukturen Empowerment, die behinderten Theatertätigen offenstehen, beispielsweise mixed-abled Gruppen der Freien Szene oder Häuser wie das RambaZamba-Theater oder das Theater Thikwa. Derzeit werden vor allem dort neue Kunstformen und -praxen erprobt, beispielsweise Aesthetics of Access oder Relaxed Performances. Damit Zugänge in den Regelbetrieb geschaffen oder verbessert werden, braucht es dringend ein Bewusstsein dafür, dass Disability Arts die Szene für wegweisende Ästhetiken öffnet.

Das Gegenstück zu unserem Empowerment-Programm ist die Arbeit mit Institutionen, Verbänden und Gruppen der Freien Szene. Leider beobachten wir in unseren Workshops zu Diversitätskompetenz, dass es zwar an Berliner Theatern ein großes Interesse an Diversitätsentwicklung gibt, dieses Interesse sich aber häufig auf die Bereiche der Dramaturgie und Vermittlung beschränkt. So kommt es, dass viele Theater eine Diversitäts-AG haben, der jedoch oft ein offizieller Auf

trag oder der kurze Draht zur Intendanz fehlt. So werden häufig nur einzelne Maßnahmen umgesetzt. Im Bereich der Antidiskriminierung und des Machtmissbrauchs gibt es an den Häusern oft noch wenig Kompetenzen, weswegen unsere Fortbildungsangebote für Personal- und Betriebsräte sowie unter anderem Inhaber*innen von AGG-Beschwerdestellen stark gefragt sind. Dabei zeigt sich immer wieder, dass die hohe Fluktuation von Mitarbeitenden und die Diskrepanz zwischen NV-Bühne- und Tarif-Beschäftigten den Aufbau nachhaltiger Strukturen für bessere Arbeitsbedingungen deutlich erschwert; Antidiskriminierungsarbeit fängt meist mit jeder Intendanz von vorne an. Hier sieht es für Verbände und Gruppen manchmal etwas besser aus, weil sie zeitlich stabilere, wenn auch häufig ehrenamtliche oder besonders prekäre Strukturen haben. Letzteres birgt dann seine eigenen Herausforderungen für die Diversitätsentwicklung, weil vor allem diejenigen mitgestalten können, die sich neben der Erwerbsarbeit Raum für ehrenamtliche Tätigkeiten schaffen können. Für Verbände ist es daher besonders wichtig, sich mit marginalisierten Gruppen zu solidarisieren, weil diese Gruppen oft noch weniger Ressourcen und keine große Reichweite haben, als dass sie ihre Forderungen einbringen könnten.

Um wirklich gute und diskriminierungsfreie Arbeitsbedingungen an Berliner Bühnen zu schaffen, braucht es viele strukturelle Veränderungen. Diese Veränderungen sind undenkbar ohne politischen Willen, einen langen Atem und den Mut, Theater neu zu denken. Mit FAIRSTAGE sind wir „auf dem Weg“.

Über Diversity Arts Culture

Diversity Arts Culture ist die Konzeptions- und Beratungsstelle für Diversitätsentwicklung im Berliner Kulturbetrieb. Das Projektbüro wurde 2017 eingerichtet, um einen diversitätsorientierten Strukturwandel im Berliner Kulturbetrieb anzuregen und zu fördern. Zu seinen Aufgaben zählt die Beratung von Kultureinrichtungen und der Kulturverwaltung zu Diversitätsfragen. Diversity Arts Culture entwickelt Antidiskriminierungs- und Weiterbildungsworkshops für Kulturtätige sowie Empowerment-Angebote für marginalisierte Künstler*innen und Kulturtätige. Außerdem bietet es eine Antidiskriminierungsberatung für Kunst- und Kulturtätige an, die im Kulturbetrieb Diskriminierung erfahren (haben) und beauftragt die Erhebung von Gleichstellungsdaten.

Diversity Arts Culture ist Teil der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung.

ensemblenetzwerk: Das Ensemble ist des Theaters Kern

An einem Küchentisch in Oldenburg gründeten die Schauspielerin Lisa Jopt und Johanna Lücke, die damals noch als Regieassistent*in arbeitete, das ensemble-netzwerk. Das war 2015, und seitdem setzt sich das Netzwerk erfolgreich für die Bedeutung und die Bedingungen von Künstler*innen und künstlerischen Mitarbeiter*innen ein, seit 2016 als eingetragener Verein.

Zunächst legte der Verein sein Hauptaugenmerk auf die Arbeitsbedingungen von Ensembles und deren Mitsprache bei künstlerischen und sozialen Fragen an öffentlich geförderten Theatern. Im Jahr 2018 erweiterten die Aktivist*innen ihr Arbeitsfeld, und zwar im Rahmen einer Konferenz des ensemble-netzwerks, bei der das *Aktionsbündnis der Darstellenden Künste* gegründet wurde, ein Zusammenschluss von Verbänden der Darstellenden Künste. Seitdem sind mit dem Begriff „Ensemble" im weitesten Sinne alle Beschäftigten der Darstellenden Künste gemeint – freischaffende und festangestellte. Die Interessen der Mitglieder des Aktionsbündnisse formulierte der achtköpfige Vorstand in dem Dokument *Ziele 3000*.

In den letzten sechs Jahren veranstaltete das ensemble-netzwerk jedes Jahr eine *Bundesweite Ensemble-Versammlung* (BEV). Die BEV ist die erste Konferenz, bei der sich Theaterschaffende über Arbeitsbedingungen und die Zukunft des Theatermachens austauschen und ihren Wissensstand miteinander teilen.

2018 initiierte das ensemble-netzwerk außerdem „Burning Issues", die bundesweite Konferenz für Gerechtigkeitsfragen in der Kultur- und Theaterbranche. Mit der Aktion „*40.000 Theaterschaffende treffen ihre Abgeordneten*" tragen die Mitglieder ihr neuerworbenes Wissen an die Basis zurück. Sie initiieren Treffen mit politischen Repräsentant*innen vor Ort, tauschen sich mit ihnen über die Bedeutung und Bedingungen der Darstellen Künste aus und leisten so kontinuierliche politische Lobbyarbeit.

Innerhalb des ensemble-netzwerk gründeten sich seit 2016 mehrere Arbeitsgruppen, das

- *junge ensemble-netzwerk,*
- *assistierende-netzwerk,*
- *vermittlungs-netzwerk,*
- *bipoc-netzwerk,*
- *dramaturgie-netzwerk*

sowie die Hospitierenden-Initiative, das theaterautor:innen-netzwerk und das musical-netzwerk.

Durch diese Geschwisternetzwerke kann das ensemble-netzwerk möglichst viele Arbeitsrealitäten verbessern. Bis ins kleinste Detail kann es so an vielen Fronten für Lösungen kämpfen. Gleichzeitig sind der Austausch und die Solidarität untereinander stets gesichert.

Der Verein bietet den Geschwisternetzwerken finanzielle und strukturelle Ressourcen für deren kulturpolitische Arbeit, deren Vernetzung und den Aufbau gegenseitiger Unterstützung. Die Geschwisternetzwerke bieten einen Raum für Selbstorganisation, Solidarität und Wissenstransfer.

Obwohl das ensemble-netzwerk über 1.000 Mitglieder hat, ist sein Ursprung als Graswurzelbewegung erhalten geblieben. Das Netzwerk lebt von den Ideen, der Kreativität und dem politischen Veränderungswillen seiner Mitglieder. Die Vereinsstruktur erlaubt neuen Akteur*innen, jederzeit Lücken der Repräsentation durch die Gründung neuer Arbeitsgruppen zu schließen.

Mit seinem Gründungsmotto „You are not alone!“ wendet sich das ensemble-netzwerk gegen Vereinzelung und Karrierismus und setzt sich für Solidarität, Empowerment und das Teilen von Wissen ein.

LAFT Berlin – Landesverband Freie Darstellende Künste Berlin: Diskriminierungskritisches Arbeiten in Verband und Praxis – von der Freien Szene bis zu den Institutionen

Wie bei vielen anderen Initiativen und Zusammenschlüssen begann auch beim LAFT Berlin das Engagement gegen Diskriminierungen auf verschiedenen Ebenen gleichzeitig. Gegründet 2007 als Interessenvertretung der Freien Szene, lag der Fokus der ehrenamtlichen Arbeit zunächst auf der prekären sozialen Situation soloselbstständiger Künstler*innen und Kulturakteur*innen sowie den konkreten finanziellen und administrativen Bedingungen des Berliner Fördersystems.

Heute ist aus einem Zusammenschluss engagierter Einzelpersonen über die Jahre ein Verband erwachsen, der mit seinen Mitgliedern den Großteil der Berliner Bühnenlandschaft repräsentiert und neben der nach wie vor im Ehrenamt geleisteten kulturpolitischen Arbeit seit 2013 auch zahlreiche Projekte zur praktischen Unterstützung und Sichtbarmachung der Freien Szene durchführt. Die existierenden Barrieren, Leerstellen und Ausschlüsse im Kulturbetrieb aktiv zu bekämpfen und sich für Vielfalt und mehr Diversität einzusetzen ist für uns selbstverständlicher Teil dieser Arbeit.

Unter anderem setzt sich eine Diversitäts- und Antidiskriminierungs-AG seit 2017 dafür ein, innerhalb des LAFT Berlin und der Freien Szene mehr machtkritisches Bewusstsein und diskriminierungsfreie Räume zu schaffen. Dazu erfolgte zu Beginn 2017 auch die Integration eines ersten Sensibilisierungsworkshops in die Jahresklausur des Verbandes, dem seitdem zahlreiche Formate folgten. Ebenfalls 2017 unterzeichnet der LAFT Berlin die Berliner Erklärung der Vielen und verpflichtete sich zu Informationsveranstaltungen, Gesprächen und Aktivitäten mit dem Ziel, einen offenen, aufklärenden, kritischen Dialog über rechte Strategien zu führen sowie Versuche der Rechtsnationalen abzuwehren, Kulturveranstaltungen für ihre Zwecke zu instrumentalisieren. Darüber hinaus verbinden sich die Unterzeichnenden solidarisch mit Menschen, die durch eine rechtsextreme Politik immer weiter an den Rand der Gesellschaft gedrängt werden.

Das Performing-Arts-Programm des LAFT Berlin bietet seit 2013 zahlreiche Unterstützungsangebote für die Freie Szene.

Beratungen zu diversitätsorientierten und diskriminierungskritischen Arbeiten gehören dabei mit zum Basisangebot und werden regelmäßig durch vertiefende Workshops ergänzt. Neben zahlreichen Panels, Impuls und anderen Gesprächsformaten bei den zahlreichen Fachtagen und Symposien erfolgte zudem 2019/20 die zweiteilige Veranstaltung „Verändern und gestalten" zu Antidiskriminierungskämpfen in Kunst und Kultur, aus der auch ein Reader entstand. Das spartenübergreifend mehrsprachige Pilotprojekt „Lots*innen in die Freie Szene" 2019 und das bundesweite Folgeprojekt 2021 unterstützte gezielt geflüchtete und andere transnationale Künstler*innen und qualifizierte und sensibilisierte gleichermaßen bestehende Beratungsstrukturen.

Das Performing-Arts-Festival des LAFT Berlin integriert seit 2016 die Wissensweitergabe zu Barrierefreiheit in die Festivalarbeit unter anderem durch Reader und Workshopangebote für die bis zu 120 teilnehmende Spielstätten. Aus der Beschäftigung mit diesem Themenfeld resultierte die Partnerschaft des LAFT Berlin mit „Making A Difference" seit 2022 und der Start eines Beratungs- und Unterstützungsangebots im Performing-Arts-Programm zur Barrierefreiheit von Förderanträgen bei der Berliner Kulturverwaltung 2024.

Mit der Entwicklung der Freien Szene erweiterten sich auch die Arbeitsfelder des LAFT Berlin. So ist heute die Mehrzahl der institutionell geförderten Bühnen in Berlin Mitglied des Verbandes. Neben den zahlreichen diskriminierenden Vorfällen in der bundesweiten Theaterlandschaft 2020/21 resultiert nicht zuletzt auch hieraus die Mitwirkung an der Initiative FAIRSTAGE seit 2021, in der primär die Prozesse an institutionell geförderten Einrichtungen untersucht und verändert werden sollen.

Die Ereignisse des Jahres 2023 lassen darauf schließen, dass diese Arbeit auch 2024 und in Zukunft ein wesentliches Tätigkeitsfeld für den LAFT Berlin sein wird. Eine der Grundlagen unserer Arbeit heute und zukünftig ist dabei die feste Überzeugung, dass die Ausgestaltung von Strukturen und Arbeitsbedingungen Diskriminierungen begünstigen kann oder eben auch nicht. In diesem Sinne schließt sich der Kreis – der Kampf gegen Diskriminierungen jeder Art als organischer Bestandteil der Arbeit an des Verbandes für bessere Arbeits- und Lebensbedingungen für die Künstler*innen und Kulturakteur*innen in Berlin.

Zur Arbeit der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

Die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt (SenKultGZ) fördert Kunst und Kultur im Rahmen der Zuständigkeit des Landes Berlin. Zum einen werden in allen Disziplinen ca. 70 Einrichtungen im Rahmen einer institutionellen Förderung über einen längeren Zeitraum oder dauerhaft gefördert – auf Grundlage des Entscheids des Abgeordnetenhauses im Rahmen der Haushaltsaufstellung. Zum anderen fördert sie qualitativ herausragende künstlerische Produktionen durch Projektförderungen und Stipendien in den Bereichen Bildende Kunst, Literatur, Musik, Darstellende Kunst sowie spartenübergreifend. Außerdem erhalten u. a. diversitätsorientierte Projekte, Kulturaustauschprojekte, künstlerische Projekträume und -initiativen sowie strukturbildende Modellvorhaben Förderung. Um die Prinzipien Kunstfreiheit, Staatsferne, Transparenz, Vergleichbarkeit und Förderungsgerechtigkeit wahren zu können, beruft die Kulturverwaltung zur Vergabe von Förderungsmaßnahmen in der Regel jährlich wechselnde Beiräte und Jurys zur Begutachtung der Anträge ein. Daneben entwickelt die SenKultGZ Strategien der Kulturpolitik, insbesondere zur Realisierung kultureller Teilhabe – mit Schwerpunkt auf den Themen „Kulturelle Bildung", „Diversität/Inklusion", „Digitalisierung" sowie der „Teilhabeforschung zur Entwicklung von Datengrundlagen für Strategien und Maßnahmen" (u. a. Bevölkerungsbefragung zur Kulturnutzung, Besuchsforschung in Kultureinrichtungen, kulturdaten.berlin).

Maßnahmen gegen Diskriminierung und Machtmissbrauch

Machtmissbrauch, Diskriminierung und sexuelle Belästigung sind inakzeptable Verhaltensweisen, denen die SenKultGZ auf allen Ebenen entschlossen entgegenwirkt. Ziel ist es, diskriminierungsfreie und gute Arbeitsbedingungen in den Kultureinrichtungen und in der Projektarbeit zu schaffen. Für die Umsetzung der Antidiskriminierungsstandards ist die Erfüllung der Bundesgesetzgebung durch das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zentral, das für alle Berliner Kultureinrichtungen als Arbeitgeber gilt. Seit 2021 unterstützt und begleitet die Kulturverwaltung deren Umsetzung mit einem regelmäßigen Monitoring, das Informationen über Antidiskriminierungsstrukturen in den institutionell geförderten Kultureinrichtungen erfasst.

Das Thema wird systematisch in regelmäßigen Austauschformaten zwischen der SenKultGZ und den Kultureinrichtungen aufgegriffen.

Die Vielfalt Berlins soll sich im Kulturbereich der Stadt stärker widerspiegeln. Um dieses Ziel zu erreichen, hat die SenKultGZ Diversity Arts Culture (DAC) unter dem Dach der Stiftung für Kulturelle Weiterbildung und Kulturberatung eingerichtet. 2021 wurde bei DAC eine unabhängige Beratungsstelle für Antidiskriminierung installiert. Sie arbeitet parteilich und unabhängig für die Ratsuchenden und vernetzt bei Bedarf auch mit weiteren Anlaufstellen. Da es sich bei vielen der Beratungsfälle um Situationen handelt, bei denen Diskriminierung und Machtmissbrauch zusammenwirken, berät die Antidiskriminierungsstelle auch zu Fragen von Machtmissbrauch. Darüber hinaus arbeitet DAC daran, eine kollektive externe AGG-Beschwerdestelle für kleinere Berliner Kulturinstitutionen einzurichten, denen dafür häufig nicht ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen.

Seit 2023 wird von der SenKultGZ die Pilotphase einer Diversitätsoffensive in landesgeförderten Kultureinrichtungen umgesetzt, die in Zusammenarbeit mit DAC entwickelt wurde. In einer ersten Phase wird in zunächst fünf Einrichtungen die Beschäftigung einer*eines Referent*in für Antidiskriminierung und Diversitätsentwicklung ermöglicht. Zusätzlich wird ein zweckgebundenes Sachmittelbudget bereitgestellt.

Die SenKultGZ hat eine Antidiskriminierungsbeauftragte innerhalb der Verwaltung angesiedelt, die auch Ansprechpartnerin für die geförderten Einrichtungen ist. Sofern die SenKultGZ die Personalstelle für die Einrichtungsleitung innehat bzw. zuständig ist für Einstellung, arbeitsrechtliche Maßnahmen und Sanktionen sowie Beendigung des Arbeitsverhältnisses, können sich Betroffene an die Antidiskriminierungsbeauftragte wenden. Dies gilt an den nachgeordneten Einrichtungen sowie den LHO-Betrieben im Geschäftsbereich der SenKultGZ.

Im Rahmen der Projektförderung wird die „IMPACT-Förderung“ umgesetzt, die spartenoffen einmal pro Jahr ausgeschrieben wird. Sie adressiert kunstschaffende Personen und Gruppen, deren künstlerische Perspektiven im Kulturbetrieb bisher unzureichend repräsentiert sind. Die IMPACT-Förderung hat das Ziel, die lokale Diversität im Berliner Kulturbetrieb zu stärken, gleichberechtigte Zugangsmöglich

keiten für alle Menschen zu Kunst und Kultur zu schaffen und Diskriminierungen im Kulturbetrieb abzubauen.

Teil der Maßnahmen gegen Diskriminierung und Machtmissbrauch der SenKultGZ ist außerdem die Unterstützung des Modellprojekts FAIRSTAGE, das vom Land Berlin über die SenKultGZ gefördert wird. Vertreter*innen der Senatsverwaltung beteiligen sich regelmäßig aktiv in verschiedenen Formaten des Projekts.

Prozesse der Leitungs-findung an Berliner Bühnen

Empfehlungen für die Gestaltung und Umsetzung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Verfahren

INHALT

1. Zur Entstehung des Empfehlungspapiers

2. Zur Leitungsfindung

3. Empfehlungen zum Prozess

3.1 Transparenz

3.2 Kompetenzen

3.3 Beteiligung

3.4 Diversität

4. Empfehlungen für Handlungsträger*innen

4.1 An das Abgeordnetenhaus

4.2 An die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

4.3 An private Träger

4.4 An institutionell geförderte Sprechtheater und konzeptgeförderte Theater

4.5 An Verbände, Interessenvertretungen, Initiativen und Sozialpartner

5. Empfehlungen zur Umsetzung – Anwendungsmöglichkeiten und Vertiefungen

5.1 Zu diversitätssensiblen Auswahlprozessen und Ausschreibungen

5.2 Zur Arbeit von Findungskommissionen

5.3 Basiskompetenzen Katalog

5.4 Liste von Fachverbänden mit Expertise der Leitungsfindung

5.5. Beispiele: Best Try

6. Beteiligte Strukturen

7. Impressum

8. Quellen

9. Weiterführende Hinweise

1. Zur Entstehung des Empfehlungspapiers

In der vorliegenden Veröffentlichung werden Empfehlungen für den Prozess und die Umsetzung von Abläufen der Leitungsfindung sowie Empfehlungen für Handlungsträger*innen zusammengestellt. Im Rahmen eines Beteiligungsformats des Modellprojekts FAIRSTAGE verhandelten und erarbeiteten Vetreter*innen eingeladener Strukturen gemeinsam über einen Zeitraum von zehn Monaten hinweg die Ausrichtung, den Inhalt und den Schwerpunkt des Textes. Mit dem Ziel, Leitungsfindungsprozesse diversitätssensibler, transparenter und partizipativer zu gestalten, finden sich im Folgenden dazu Hinweise und Empfehlungen.

Das Papier wurde im ersten Beteiligungsforum des Projektjahres 2023 erarbeitet. FAIRSTAGE erprobt das Format des Beteiligungsforums seit 2021 und fördert so den kontinuierlichen Austausch zu projektrelevanten Themen. Zum Beispiel wurde bereits in der ersten Projektphase (2021) in einem Beteiligungsforum ein Maßnahmenkatalog erarbeitet. Darin werden Expertisen zu den Themen „Diskriminierung", „Arbeitsbedingungen" und „Machtmissbrauch" an Berliner Sprechtheatern versammelt. Das nun erarbeitete Empfehlungspapier hat die 2021 vorgestellten Maßnahmen für die Verbesserung der Arbeitssituation zur Grundlage. Erarbeitet wurde es mittels Beiträgen und Protokollen der Beteiligungsforen zwischen Februar und November 2023 sowie weiteren Publikationen und Positionspapieren (siehe Quellenverzeichnis).

Über das Beteiligungsforum „Leitungsfindung an Berliner Bühnen"

Das Thema des Forums „Leitungsfindungen an Berliner Bühnen", durchgeführt zwischen Februar und November 2023, wurde im Gespräch mit der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt und mit Kooperationspartner*innen festgelegt. Mit jedem Thema, jeder Schwerpunktsetzung verändert sich die Zusammensetzung des Forums. Der Einladung von FAIRSTAGE, sich an der Erstellung dieses Papier zu beteiligen, folgten diverse Institutionen, Initiativen, Netzwerke und Zusammenschlüsse – manche hatten bereits an früheren Beteiligungsforen im Rahmen des Modellprojekts teilgenommen. In der Vergangenheit nicht repräsentierte Perspektiven wurden gezielt angesprochen.

Ziel war es stets, das jeweilige Interesse und Arbeitsfeld der eingeladenen Akteur*innen zu berücksichtigen und dadurch deren nachhaltiges Engagement zu fördern. Die Teilnehmenden trugen zur Ausrichtung des Papiers bei und steuerten Materialien bei.

Auf dieser Basis arbeitete FAIRSTAGE weiter und wertete zunächst die Materialien aus. Das Projektteam stand stets im Austausch mit den Beteiligten: In Feedbackschleifen, in kleinen und großen Runden wurden Themen und Empfehlungen immer weiter eingegrenzt.

Das Papier ist der Versuch, Positionen und Perspektiven einer vielfältigen Theaterlandschaft zusammenzuführen, und zeugt von der Bestrebung aller Beteiligten, gemeinsam, demokratisch und konsensorientiert zu arbeiten und so unterschiedliche Schwerpunkte, Meinungen und Bedürfnisse zu vereinen. Ergänzend führte das Autor*innenteam dieser Veröffentlichung Expert*inneninterviews, um die Praktikabilität der Empfehlungen zu überprüfen und die Schritte, die daraus folgten, zu veranschaulichen.

Die im Folgenden aufgeführten Empfehlungen sind zunächst auf institutionell geförderte Strukturen im Bereich des Sprechtheaters ausgerichtet, auch wenn nicht alle Beteiligten ausschließlich in diesem Bereich arbeiten. Zukünftig jedoch kann das Papier in angepasster Form auch als Grundlage für Überlegungen in anderen Branchen dienen und auf Kontexte außerhalb Berlins angepasst werden.

Da das Papier als Werkzeug für Prozesse konzipiert wurde, wurden die Empfehlungen auf Kapitel zum Prozess, für Handlungsträger*innen und für die Umsetzung aufgeteilt. Die Handlungsfelder „Transparenz“, „Kompetenzen“, „Beteiligung“ und „Diversität“ sind unabdingbar für den Prozess der Leitungsfindung. Das Papier enthält außerdem Empfehlungen für Akteur*innen aus Politik und Verwaltung, von Trägern und Theatern (bzw. Theaterleitungen) und Organisationen für die Umsetzung der Empfehlungen.

Während der Beteiligungsforen gaben die Beteiligten ihren Bedarf an Hilfsmitteln für den Prozess der Leitungsfindung an. Auch darauf versucht das Papier zu reagieren. In einer Mehrheitsabstimmung wurden fünf Anwendungsmöglichkeiten für eine Umsetzung ausgesucht (siehe Kapitel 5).

Die Fokussierung zeigt Dringlichkeiten, die später erneut evaluiert und eventuell um Themen und Empfehlungen ergänzt werden können. Trotzdem handelt es sich um eine Momentaufnahme, die mit zeitlichem Abstand mittelfristig aktualisiert und ggf. erweitert werden sollte.

2. Zur Leitungsfindung

Leitungsstrukturen und -personen prägen die Berliner Theaterlandschaft. Durch die Auswahl der Personen, die ein Theater leiten sollen, haben Entscheidungsträger*innen großen Einfluss auf Arbeitsbedingungen, Betriebsklima und Struktur einer Institution. Somit legen sie den Grundstein für die erfolgreiche und gesellschaftlich relevante Theaterarbeit der nächsten Jahre. Dieses Papier enthält Empfehlungen zum Prozess und zur Umsetzung neuer Verfahren für die Leitungsfindung.

Der Kult um das künstlerische Genie von Intendanzen ist a) nicht mehr zeitgemäß und schafft b) Bedingungen, die zu Diskriminierung und Ausbeutung führen. Thema dieses Papiers sind daher nicht die künstlerischen Kompetenzen von Leitungspersonal – die ohne Frage zentral für eine Theaterleitung sind. Vielmehr liegt der Fokus auf dem Prozess der Leitungsfindung selbst und liefert Ideen für die Beteiligung von Handlungsträger*innen, aber auch zu Zielsetzungen, Möglichkeiten und Beispielen sowie außerkünstlerischen Kompetenzen. Dies soll die Wichtigkeit künstlerischer Kompetenzen nicht schmälern, sondern sie ergänzen und einordnen. Auch die künstlerische Vision ist Grundlage einer Leitungsqualifikation. Jedoch wird sie in Findungsprozessen bereits berücksichtigt und soll daher nicht Gegenstand dieses Papiers sein.

Besetzungsentscheidungen sollten auf Grundlage konsensorientierter, multiperspektivischer, transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Prozesse gefällt werden. Daher sollten alle Positionen öffentlich ausgeschrieben und die Besetzungs- bzw. Berufungsverfahren grundlegend reformiert werden.

Entscheidend sind hierbei vier Handlungsfelder: **Transparenz** des Prozesses, Steigerung der **Kompetenzen** von Leitungen durch Weiterbildung und Reformierung der Auswahlkriterien, **Beteiligung** und mehr **Diversität** auf den Leitungsebenen von Berliner Bühnen.

Mit multiperspektivischen Entscheidungsverfahren kann Machtmissbrauch und autoritären Strukturen vorgebeugt werden, und es können zukunftsweisende Konzepte für Nachhaltigkeit, Diversität, Inklusion und Barrierefreiheit auf und hinter Berliner Bühnen entstehen.

Im Folgenden geht es um Leitungs**findungs**prozesse. Zwar sind Leitungs**wechsel** ebenfalls sehr sensible Prozesse, die in jedem Fall begleitet werden sollten. Zu ihnen gibt es jedoch andere Handreichungen (vgl. ensemble-netzwerk, AG Leitungswechsel 2023).

Dieses Papier ist ein Leitfaden, der an vielen Stellen unspezifisch bleiben muss, weil die Berliner Theaterlandschaft und die darin arbeitenden Institutionen so vielfältig und unterschiedlich sind, dass es bei der Leitungsfindung viel Flexibilität und genaue Anpassungen an die jeweiligen Bedürfnisse der Institution braucht. So werden in diesem Papier oft Beispiele genannt, die als Option gemeint sind und dem Verständnis dienen, aber keine Allgemeingültigkeit haben.

Theaterleitungen können nicht abgekoppelt von der Art des Betriebs und seinen Besonderheiten in Bezug auf zeitliche Abläufe gedacht werden. Leitungsfindungsprozesse brauchen bei größeren Häusern in der Regel länger und müssen somit früher geplant werden. Die Anwendung der Empfehlungen und die Gestaltung der Findungsprozesse liegen bei den Trägern und Häusern selbst.

Dieses Papier soll eine Grundlage schaffen, die stets im Sinne seiner Hauptziele „Transparenz", „Kompetenz", „Beteiligung" und „Diversität" auf jeden Einzelfall angepasst werden muss. So sollte immer gefragt werden, a) welche Leitungsmodelle es braucht, damit Entscheidungsträger*innen Herausforderungen und Potenzialen an Theatern gerecht werden können, und b) wie eine Leitung ausgeschrieben, ausgewählt und besetzt werden muss (vgl. AB_(Aktionsbündnis)/KJTZ 2023). Braucht es Einzelpersonen, die wahlweise künstlerische und/oder ökonomische Entscheidungsgewalt haben, Leitungsteams, bei denen künstlerische und/oder ökonomische Entscheidungen auf mehrere Personen verteilt werden, oder kollektives Arbeiten mit rotierenden Rollen, in denen Macht und Verantwortung paritätisch verteilt sind oder regelmäßig wechseln?

Eine wichtige Frage ist und bleibt, welche Kompetenzen die Leitung einer Kulturinstitution braucht. Die Dramaturgin und Tanzwissen

schaftlerin Anna Volkland (2023) beschreibt Theaterleitung so: „In der Tat handelt es sich um eine hochkomplexe Sorgetätigkeit für einen von diversen widersprüchlichen Erwartungen durchzogenen öffentlich finanzierten Betrieb. Der Begriff ‚Intendanz' leitet sich ab vom lateinischen Verb intendere, u. a. für: ‚seine Aufmerksamkeit auf etwas richten', ‚etwas anstreben', aber auch ‚sich hingeben', ‚sich anstrengen'. Viel aufmerksame Strebsamkeit steckt also begrifflich in der Intendanz – wenig Künstlerisches oder gar Geniehaftes." Volkland empfiehlt, die Theaterleitung mehr als moderne Sorgearbeit für den Theaterbetrieb zu verstehen und die Suche nach geeigneten Personen demnach zu gestalten.

Nimmt eine Leitung diese Sorgetätigkeit für die Belegschaft ernst, kann Überlastung, Frustration, Burnout und andere Folgen schädlichen Arbeitsklimas vorgebeugt werden. Partizipative und diversitätssensible Leitungsfindungsprozesse sind zeitintensiv und komplex, aber sie können den Grundstein für diskriminierungssensiblere und gute Arbeitsbedingungen an Theatern legen. Sie beugen Machtmissbrauch vor und können Theater zu sozialverträglicheren und damit zukunftsfähigen Arbeitsplätzen machen.

3. Empfehlungen zum Prozess

3.1 Transparenz über den Prozess

„Transparente Prozesse mit vielfältigen Expertisen haben den Vorteil von Legitimation der Besetzungsentscheidung nach innen (Mitarbeiter*innen) und außen (Stadtgesellschaft)." (Brendel et al. 2022)

Zunächst ist es wichtig, anzumerken, dass Leitungsfindungsprozesse Vorgänge mit sehr sensibler personenbezogener Datenschutzlage sind. Folglich geht es immer nur um transparente Verfahren zur Berufung und Besetzung, nicht um die öffentliche Debatte über mögliche Kandidat*innen. Die empfohlene Transparenz bezieht sich nur auf den Prozess der Leitungsfindung, nicht auf die Namen der Bewerber*innen.

Der erste und entscheidende Schritt ist die Veröffentlichung der Ausschreibung, die nicht als Widerspruch zur ergänzenden Ansprache und Ermutigung möglicher Kandidat*innen zur Bewerbung verstanden werden sollte.

Ebenfalls entscheidend ist die Beratung der Entscheidungsträger*-innen durch ein multiperspektivisches Gremium, z. B. eine Findungskommission, sowie die Kommunikation der Entscheidungen. Bei der Suche nach einer neuen Leitung sollte nicht nur die Frage nach der Personalie an sich gestellt werden – wer gesucht wird und welche Kompetenzen die Person mitbringen sollte –, sondern auch die Fragen, wie freie Stellen besetzt werden, in welchem Radius gesucht wird, wer an der Suche beteiligt ist und ob unterschiedliche Perspektiven im Auswahlgremium vertreten sind. Bei Letzterem ist es zentral, zu reflektieren, welche Positionierungen fehlen und ob es beratende Institutionen oder Personen gibt, die hinzugezogen werden, und nach welchen Kriterien sie ausgewählt werden (vgl. Damian et al. 2023).

Weiterführende Hinweise zur Zusammensetzung und Arbeitsweise von Findungskommissionen und der Formulierung von Ausschreibungen finden sich in Kapitel 5 und in der „Handreichung zur anstehenden Intendanzfindung" des dramaturgie-netzwerks (Brendel et al. 2022).

Empfehlungen:

– Informationen bereitstellen!

Empfohlen wird eine kontinuierliche Bereitstellung von Informationen über die Leitungsmodelle an Berliner Bühnen, sodass Transparenz entsteht. Dazu gehören die Laufzeit der Intendanz, eine Übersicht über Gehälter sowie das Vorgehen bei künftigen Leitungswechseln. Gegebenenfalls muss darüber nachgedacht werden, Datenschutzrichtlinien anzupassen.

Transparenz kann durch die Veröffentlichung regelmäßig aktualisierter Übersichten sowie ggf. die Anpassung der Datenschutzregelungen bestehender und neuer Verträge ermöglicht werden. So erhalten Mitarbeitende, Träger, Institutionen und Bewerber*innen einen Überblick über potenzielle Modelle und darüber, wie und ob diese Modelle für die zu besetzende Leitung passend sind.

Außerdem formt die Bereitstellung umfassender Informationen für potenzielle Bewerber*innen eine gemeinsame und allen zugängliche Wissensbasis – dies ist relevant für die Entwicklung von Visionen für die Institution. Die Informationen sollten wenigstens den Kandidat*-

innen, die in der engeren Auswahl sind, zur Verfügung gestellt werden. Dazu gehört u. a. eine Übersicht über die Finanzierung (Stellenpläne, Budgets, Bilanzen etc.) und die Spielpläne der letzten Jahre.

Regelmäßig ablaufende Prozesse zur Profilbestimmung der Berliner Bühnen können Findungsprozesse nachhaltig vorbereiten und Verantwortlichen dabei helfen, Visionen zu entwickeln und Ausschreibungen zu formulieren. Dabei sollten die strukturellen Gegebenheiten der Einrichtung (z. B. Repertoiretheater mit festem Ensemble oder Theater mit Gastspielbetrieb) und die Positionierung in der Berliner Theaterlandschaft stärker im Vordergrund stehen als ein detailliert ausgearbeitetes künstlerisches Profil.

Die empfohlene Regelmäßigkeit bei den Prozessen der Profilbestimmung kann je nach Institution und Häufigkeit der Leitungswechsel bedeuten: bei anstehenden Leitungswechseln, nach einem Leitungswechsel oder bei langen Leitungsphasen in regelmäßigem Turnus (z. B. alle vier Jahre). Bei anstehenden Leitungswechseln kann das bei der Profilbestimmung gewonnene Wissen helfen, a) eine Ausschreibung zu formulieren, b) nach einem Leitungswechsel der Neuorientierung dienen, c) bei langen Leitungsphasen innerhalb der Institution Kommunikationsstrukturen aufbauen, d) Qualitätssicherung ermöglichen, e) Mitarbeitende integrieren und f) partizipative Prozesse erproben, die es für den Leitungswechsel braucht.

Bei jeder Berufung und Besetzung von Leitungspositionen sollte geprüft werden, ob ein Leitungsteam die bessere Alternative zur Bestellung einer Person ist.

– Öffentlichkeit!

Die Öffentlichkeit der Ausschreibung inklusive der Auswahlkriterien ist unerlässlich. Stellen sollten grundsätzlich intern und extern ausgeschrieben werden (siehe Kapitel 5.1). Gleiches gilt für die Öffentlichkeit der Auswählenden. Im Gegensatz zu den Namen von Bewerber*-innen können und sollten die Namen derer für jeden öffentlich einsehbar sein, die an der Findungskommission oder an einem anderen Gremium beteiligt sind.

Die Einbeziehung einer divers und multiperspektivisch besetzten Findungskommission oder eines anderen Gremiums, das eine ge

sellschaftliche Vielfalt widerspiegelt und in dem nicht nur künstlerische Expertise vertreten ist, muss verbindlich sein. Die Berufung der Kommission erfolgt transparent. Anschließend werden die Beteiligten mit Begründung für ihre Benennung bekannt gegeben. Die Bekanntgabe kann mit der Ausschreibung zu Beginn des Prozesses oder mit Bekanntgabe der Entscheidung veröffentlicht werden. Gleiches gilt für die öffentliche Bekanntgabe der Auswahlkriterien (z. B. in der Ausschreibung), der Zeitläufe und der Prozesse der Entscheidungsfindung.

Eingesetzt werden sollte eine Kommission oder ein Gremium zum frühestmöglichen Zeitpunkt, spätestens jedoch für die Formulierung der Ausschreibung. Im Entscheidungsgremium sollten sowohl Vertretungen von Mitarbeitenden als auch Expert*innen aus dem Kulturbetrieb ohne Arbeitsverhältnis mit der Institution vertreten sein. Um die bestmögliche Leitung auszuwählen, braucht es die Perspektive von innen und außen (Beispiel siehe Kapitel 5).

Die Empfehlung der Findungskommission sowie die Bekanntgabe der Entscheidung der Träger sind öffentlich und beinhalten immer eine Begründung der Entscheidung, insbesondere wenn die Entscheidung von der Empfehlung der Findungskommission abweicht.

3.2 Kompetenzen

„Es braucht mehr als künstlerische Fähigkeiten und Reputation, um den vielfältigen Anforderungen einer Theaterleitung – ein Betrieb mit oft 300 und mehr Mitarbeiter*innen – gerecht zu werden." (Diversity Arts Culture et al. 2021)

Die Anforderungen an eine Theaterleitung sind so vielfältig, dass die bestmögliche Leitung über viele Kompetenzen in sehr unterschiedlichen Bereichen verfügen muss. Um Machtmissbrauch vorzubeugen, um Berliner Bühnen als sozialverträgliche Arbeitsplätze zu gestalten und um somit bestmögliche Voraussetzungen für erfolgreiche Theaterarbeit zu schaffen, muss durch mehr Kompetenz die Qualität von Leitung deutlich gesteigert werden. Dazu müssen Auswahlkriterien grundsätzlich überdacht werden und in der Ausschreibung öffentlich einsehbar sein.

Der österreichische Fairness Codex der Interessengemeinschaft Freie Theaterarbeit weist darauf hin, dass Entscheidungsträger*innen reflektieren müssen,

- ob die Beurteilung möglicher Kandidat*innen nicht nur auf deren künstlerischem oder beruflichem Erfolg basiert,
- dass das Augenmerk bei Entscheidungen darauf gerichtet werden muss, wie andere unter der Leitung der Kandidat*innen behandelt wurden,
- ob es z. B. eine Vorgeschichte von Missbrauch und Übergriffen gibt (vgl. Interessengemeinschaft Freie Theaterarbeit 2023).

Es ist also entscheidend, die gewünschten Kompetenzen mit geeigneten Verfahren im Auswahlprozess gründlich zu überprüfen.

Eine sogenannte Teamleitung[1] ist eine Option, mit der eine Leitung mit den vielen Anforderungen gerecht werden kann. Das Team wird mit mehreren Personen besetzt (vgl. Schmidt 2017).

Teamleitungen sind oft multiperspektivisch und können ein größeres Spektrum an Expertisen abbilden. Zudem sind strukturierte, kollektive Entscheidungsfindungen im Team und die Vermeidung von Machtkonzentration Faktoren, mit denen sich Machtmissbrauch vorbeugen lässt.

Bei Teamleitungen braucht es eine klare, faire und transparente Aufgabenteilung, bei der sensibel mit der Tendenz zu archetypischen Konstellationen umgegangen werden sollte – z. B. werden Frauen oft mit weniger prestigeträchtigen Aufgaben wie kaufmännischer oder Sorgearbeit betraut, während Männer künstlerisch leiten.

Zudem sollte bei Teamleitungen berücksichtigt werden, dass z. B. durch erhöhten Kommunikationsaufwand mehr Arbeitsstunden nötig sind als bei Einzelpersonen. Die Aufgabenbereiche sollten klar nach innen und außen kommuniziert werden. Des Weiteren wird – unabhängig von der Einzel- oder Teamleitung – ein proaktiver Umgang mit Konflikten empfohlen.

In Kapitel 5.3 findet sich eine Liste von Basiskompetenzen für Leitungspersonen, die z. B. als Vorschlag für die Formulierung von Ausschreibungen genutzt werden kann.

Empfehlung:

– Kompetenzen überprüfen und weiterentwickeln!

Die Überarbeitung der Auswahlkriterien ist insbesondere im Hinblick auf die außerkünstlerischen Kompetenzen dringend notwendig (siehe Kapitel 5.3, „Basiskompetenzen"). Die Anforderungen an Personen in Leitungspositionen bezüglich ihrer Kompetenzen sollten ausgehend vom angestrebten Profil des Theaters definiert werden.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, das Auswahlverfahren zu erweitern. Zum einen empfehlen sich verbindliche Tests für die Überprüfung der Kompetenzen, z. B. in einem Assessmentcenter, einer Methode für die Einschätzung fachlicher und sozialer Kompetenzen von Personen, die sich v. a. in der Personalauswahl und -entwicklung bewährt hat.

Um die Leitungsebenen nachhaltig mit qualifiziertem Personal zu besetzen, braucht es den Aufbau von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten sowohl für erfahrene Leitungen als auch für Personen, die erstmals eine Leitung übernehmen wollen. Mit dem Aufbau von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für Leitungen und Leitungsinteressierte wird die Suche nach bestmöglichen Leitungspersonen mit mehr qualifizierten Bewerber*innen vereinfacht. Durch die Verpflichtung des neuen Leitungspersonals zu regelmäßiger Teilnahme an Schulungsangeboten mit dem Schwerpunkt „macht- und diskriminierungskritisches Personalmanagement" wird sichergestellt, dass die Macht, die die Position mit sich bringt, sensibel genutzt wird und durch Weiterbildungsangebote der Aufbau kollektiven Leitens gefördert und begleitet wird.

3.3 Beteiligung

„Theater, die ihren Mitarbeiter*innen Teilhabe, Mündigkeit und Entwicklung ermöglichen, können im vollumfänglichen Sinne ‚Erfahrungsräume der Demokratie' sein. Betriebe, die selbst partizipative Strukturen im Inneren leben, können das auch in Bezug auf die Stadtgesellschaft sein." (Diversity Arts Culture et al. 2021)

Partizipative Strukturen gilt es schon im Leitungsfindungsprozess zu etablieren und zu nutzen, damit Theaterleitung als „Führungsaufgabe im Sinne einer Verankerung auf allen Ebenen" (AB ___ (Aktionsbündnis___)/KJTZ 2023) wahrgenommen werden kann.

Dabei ist mit Beteiligung sowohl die Beteiligung der Mitarbeitenden eines Betriebs als auch die Beteiligung überregionaler und v. a. betriebsexterner Expertise gemeint, also die Beteiligung von Innen und Außen. Um einer neuen Leitung die besten Voraussetzungen zu bieten, müssen möglichst viele Perspektiven am Findungsprozess beteiligt sein. Eine Findungskommission oder ein anderes Gremium ist hierzu unumgänglich (siehe Kapitel 3.1, „Transparenz", und Kapitel 5.2). Partizipative Prozesse mit Findungskommissionen sind zeitintensiv, legitimieren jedoch die neue Leitung. Folglich versprechen sie bessere Erfolgschancen und mehr Vielfalt. Somit sind sie zeitgemäß.

Zentral ist die Frage, wer im Findungsprozess zuerst mit wem sprechen und wer wem zuhören sollte. Die Entwicklung transparenter Entscheidungsverfahren unter Einbezug der Mitarbeitenden sollte als aktiver Lernprozess verstanden und gestaltet werden. Träger sind aufgefordert, Formen der Beteiligung nach innen und außen auszuprobieren und Korrekturen und Verzögerungen einzukalkulieren. Jede Veränderung im Prozess schafft Möglichkeiten für weitere Veränderungen.

Die Partizipationsprozesse sollten im besten Fall durch interne und externe Expert*innen maßgeschneidert begleitet werden. Um eine gute Praxis zu etablieren, muss experimentiert und in jedem Fall genügend Zeit eingeräumt werden. Beteiligungsprozesse sind nicht immer der einfachste Weg: Sie sind arbeitsintensiv und erfordern oft ein Um- und Neudenken von Strukturen und Kommunikationswegen. Jedoch sind sie der nachhaltigste Weg zu einer diskriminierungssensiblen Betriebsstruktur. Beteiligung und offenes Sprechen müssen normalisiert werden.

Institutionen, in denen partizipative Prozesse zum Alltag des Zusammenarbeitens gehören, werden es bei Leitungsfindungsprozessen leichter haben; z. B. gehört bei manchen Orchestern ein demokratisches Meinungsbild bei Leitungsfindungsprozessen zum Standard. Regelmäßige Verfahren zur Profilbestimmung können Leitungsfindungsprozesse optimal vorbereiten.

Weitere Hinweise zu partizipativen Prozessen finden sich bei Schmidt (2017).

Empfehlungen:

– Partizipation im Inneren: Mitarbeitende einbeziehen!

Beteiligung bedeutet Arbeit. Und für die Arbeit muss Zeit eingeräumt werden, was z. B. durch eine Freistellung geschehen kann. Kerngedanke ist, dass Beteiligung Teil der Arbeit und somit Arbeitszeit ist.

Um einen partizipativen Prozess der Leitungsfindung zu beginnen, sollten vorbereitend Gespräche mit Vertretungen von Mitarbeitenden (z. B. Betriebsrat, Frauenvertretung und Gleichstellungsbeauftragten, Schwerbehindertenvertretung, Vertrauensrat, Diversitätsbeauftragten) geführt werden. So entsteht ein vielseitiges Bild von der Institution, und die bestmögliche Leitung kann gesucht werden. Je nach Prozess kann die Findungskommission oder der Träger die Gespräche führen.

Eine Beteiligung von Mitarbeitenden an Leitungsbesetzungen ist wünschenswert und sollte deshalb selbstverständlich Teil des Prozesses der Leitungsfindung sein. Geschehen kann dies z. B. als Teil der Findungskommission oder eines anderen Gremiums. Auch die Besetzung der Findungskommission ist unter Einbeziehung, Beratung und in Abstimmung mit den Mitarbeitenden vorzunehmen. Dies kann sowohl unter Einbeziehung gewählter Vertreter*innen als auch in anderen Konstellationen geschehen. Wichtig ist die ausgewogene Beteiligung künstlerischer und nicht künstlerischer Mitarbeitender: Verschiedene Abteilungen sind zu beteiligen. Im besten Fall besteht die Vertretung aus ernannten und gewählten Vertreter*innen, damit unterschiedliche Bereiche des Betriebs vertreten sind. Oft verfügen die künstlerischen Mitarbeitenden über Branchenkenntnisse, die im Verfahren von Bedeutung ist.

Als Teil einer zweiten oder finalen Auswahlrunde im Bewerbungsverfahren ist die Begegnung mit der Belegschaft oder mit deren Vertreter*innen wünschenswert. Die Konstellation ist individuell abzustimmen. Ziel ist es, die Expertise der Mitarbeitenden für das eigene Theater zu nutzen; eine Expertise, die es ihnen ermöglicht, sowohl für die Institution als auch für deren Abteilungen Fragen zu formulieren. In solchen Treffen lässt sich feststellen, wie Bewerber*innen gegenüber Mitarbeitenden auftreten und wie die wiederum auf die Bewerber*innen reagieren. Dieses Verfahren ist bekannt und bewährt.

Je nach Prozess ist von minimal, also einem Treffen von Belegschaftsvertreter*innen mit den letzten beiden Kandidat*innen, bis zu betriebsinternen Hearings vor der ganzen Belegschaft alles denkbar (zum Ablauf siehe die Beispiele in Kapitel 5.5, „Best Try").

Ein solcher Teil des Bewerbungsverfahrens muss in der Ausschreibung angekündigt werden, damit die Bewerber*innen sich darauf einstellen können. Selbstverständlich sind alle am Prozess Beteiligten zu Verschwiegenheit verpflichtet und könnten z. B. eine Verschwiegenheitserklärung unterzeichnen. Anschließend sollte die Evaluation abgeschlossener Leitungsfindungsprozesse unter Einbezug aller Beteiligten am Findungsprozess und Vertreter*innen aller Ebenen der Einrichtung sowie der ehemaligen Leitung und ehemaliger Mitarbeitenden (soweit sie am Findungsprozess beteiligt waren) erfolgen. Ziel der Auswertung sollte die (Weiter-)Entwicklung guter Prozesse sein. Dazu müssen Formate, die Gespräche und Feedback über den Leitungsfindungsprozess ermöglichen, entwickelt werden, um das Verfahren bei Bedarf anpassen zu können.

– Partizipation des Außen: Expertisen einholen!

Personen aus theaterspezifischen Fachverbänden, Interessenvertretungen und Arbeitnehmer*innenvertretungen mit überregionaler Expertise (Liste siehe Kapitel 5.4) sollten verbindlich in den Prozess einbezogen werden. Sofern sie nicht in der Findungskommission vertreten sind, sollten ihre Expertisen in der Prozessbegleitung und -gestaltung genutzt werden.

3.4 Diversität

„Welche zeitgenössischen Leitungsmodelle braucht es, um den aktuellen Herausforderungen und Potenzialen gerecht zu werden? Wie muss eine Leitung ausgeschrieben, ausgewählt und besetzt werden? Inwiefern könnten die Leitungen nach Diversitätsaspekten (Positionierung & Sensibilisierung) besetzt werden, ohne dass es sich dabei um Rassismus oder Tokenism handelt? Gibt es sensibilisierte ‚Mechanismen', die das überprüfen?" (AB ___ (Aktionsbündnis___)/KJTZ 2023, S. 105)

Im Folgenden werden Schwerpunkte aus den vorangehenden Abschnitten im Querschnitt aufgegriffen: die paritätische Besetzung von

Leitungspositionen durch Beteiligung, Transparenz und die Schulung der Kompetenzen von Entscheidungsträger*innen. Um das Ziel von mehr Diversität zu erreichen, muss der Leitungsfindungsprozess diversitätssensibler gestaltet werden. Dabei sind zum einen die Formulierung der Ausschreibung, die Ansprache diskriminierter und dadurch marginalisierter Gruppen sowie die Gestaltung des Auswahlverfahrens entscheidend.

Für die Abbildung und Eingrenzung der Dimensionen von Diskriminierung ist das Berliner Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG) eine Grundlage. In § 2 (Diskriminierungsverbot) werden folgende Diskriminierungskategorien gelistet: Geschlecht, ethnische Herkunft, rassistische und antisemitische Zuschreibung, Religion und Weltanschauung, Behinderung, chronische Erkrankung, Lebensalter, Sprache, sexuelle und geschlechtliche Identität sowie sozialer Status.

Um diversitätssensibel auszuschreiben, ist eine Orientierung darüber essenziell, welche Gruppen aufgrund anerkannter struktureller Diskriminierung im LADG und AGG rechtlich geschützt sind. (Weiterführende Hinweise zu diversitätssensiblen Ausschreibungen und Auswahlprozessen siehe Kapitel 5.1.)

Es müssen mehr Expert*innen aus marginalisierten Gruppen in den Findungsprozess involviert werden, denn es braucht neue Perspektiven auf Hierarchien, Strukturen und Prozesse, um Organisationen divers, inklusiv und damit zukunftsfähig zu gestalten (zur Arbeit von Findungskommissionen siehe Kapitel 5.2).

Zunächst soll der Begriff der Parität geschärft werden, mit dem in diesem Papier und v. a. in diesem Kapitel intensiv gearbeitet wird.

Die Arbeitsdefinition von Parität meint explizit nicht ausschließlich die Gleichstellung im Rahmen eines binären Geschlechtersystems, sondern schließt im ursprünglichen Sinne des Wortes die Gleichstellung aller von Diskriminierung negativ betroffenen Gruppen ein. „Parität" bezeichnet also die gleichberechtigte Beteiligung an Entscheidungen in einem gleichmäßigen Verhältnis von Stimmen und Perspektiven. Dabei geht es ausdrücklich um ein intersektionales[2] Verständnis des Paritätsbegriffs, um Mehrfachdiskriminierungen mitdenken zu können.

Um eine paritätische Besetzung der Leitungspositionen der institutionell geförderten Berliner Sprechtheater zu erreichen, braucht es eine Struktur, die den komplexen Prozess begleitet. Wie sie aussehen kann, ist Teil der Empfehlungen in diesem Kapitel.

Im Folgenden werden viele Empfehlungen basierend auf der Gesetzesgrundlage ausgesprochen, um Visionen für ein diskriminierungssensibleres Theater mit Maßnahmen zu verbinden und einen Spielraum für deren Umsetzung zu skizzieren.

Empfehlungen:

– Gesetzliche Grundlagen nutzen!

In Deutschland bzw. in Berlin gelten mehrere Gesetze, die Menschen z. B. im Arbeitsalltag oder als Bürger*innen vor Diskriminierung schützen sollen. Neben dem Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zählen dazu das Landesgleichstellungsgesetz Berlin (LGG), das Landesantidiskriminierungsgesetz (LADG), das Gesetz über die Gleichberechtigung von Menschen mit und ohne Behinderung (LGBG) und das Gesetz zur Partizipation in der Migrationsgesellschaft (PartMigG).

Im Rahmen dieser Gesetzgebungen sind diversitätsorientierte Maßnahmen vorgesehen, die für die jeweiligen Geltungsbereiche verbindlich sind. So müssen alle Arbeitgebenden, die mindestens eine Person beschäftigen, Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Beschwerde im Fall einer Diskriminierung einräumen und darüber informieren. Oftmals werden diese verbindlichen Standards jedoch nicht rechtskonform erfüllt. Eine fachlich begleitete Umsetzung der Vorgaben birgt viele Möglichkeiten, auch präventiv gegen Diskriminierung vorzugehen und die Weichen für den Abbau von Zugangsbarrieren bei der Leitungsfindung zu stellen.

Die Gesetze wirken Diskriminierungsstrukturen entgegen. Es wird empfohlen, dass sie zur verbindlichen Vorgabe für alle institutionell geförderten Kultureinrichtungen werden. Dazu muss die Senatsverwaltung prüfen, ob die in den Gesetzen verankerten Maßnahmen übertragbar sind. Durch die Verbindlichkeit wird Gleichbehandlung und Antidiskriminierung im Prozess der Leitungsfindung als zentraler Aspekt des Verfahrens hervorgehoben und bis zu einem gewissen Punkt sichergestellt.

Durch die ausnahmslose Umsetzung der Gesetze in Kultureinrichtungen soll das Ziel einer diverseren Branche durch diverse, diskriminierungskompetente Besetzungen von Leitungspositionen erreicht werden. Die Empfehlung wird in vollem Bewusstsein dafür ausgesprochen, dass die Forderungen an die Zeitlichkeit der Umsetzung geknüpft sind und stufenweise umgesetzt werden müssen.

Um gleichberechtigte Zugänge zu gewährleisten, müssen alle zu besetzenden Positionen öffentlich ausgeschrieben werden (zur Formulierung der Ausschreibung siehe Kapitel 5.1). An der Formulierung der Ausschreibung ist die Findungskommission oder ein anderes Gremium beteiligt (siehe Kapitel 5.2). Empfohlen wird die verbindliche Einbeziehung qualifizierter Expert*innen für Antidiskriminierung in die Formulierung der Ausschreibung, die Entwicklung der Auswahlkriterien und den Findungsprozess, die idealerweise selbst Teil marginalisierter Communities sind. Das kann z. B. im Rahmen einer Findungskommission oder als externe Beratung oder Prozessbegleitung erfolgen. Dabei sollte darauf geachtet werden, die Kommission möglichst paritätisch zu besetzen. Auch ist die Kompetenz zur Intersektionalität, dem Zusammenwirken von Diskriminierungsdimensionen, bei Mitgliedern der Findungskommission erwünscht.

Entsprechend den Voraussetzungen des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (TzBfG) sollte Teilzeitbeschäftigung im Rahmen der Aufrechterhaltung des reibungslosen Theaterbetriebes und der Arbeitsabläufe auch auf Führungsebene möglich sein. Dies ist z. B. für Menschen mit Sorgeverpflichtungen, Behinderung und chronischer Krankheit von Bedeutung.

Bewerber*innen, die eine Teilzeitbeschäftigung in Anspruch nehmen möchten, sollte daraus kein Nachteil in der Bewerbung entstehen. Grundlegendes Wissen über die Themen „Nachteilsausgleich“ und „Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben“ sind in jedem Fall unerlässlich für eine faire Beurteilung der Bewerber*innen. Hierbei ist zu beachten, dass insbesondere in kleineren Strukturen die finanzielle Grundlage dafür geschaffen werden muss. Es gilt zu prüfen, inwiefern dies an Theatern in privater Trägerschaft umsetzbar ist.

– Qualifizierung!

Die in Kapitel 3.2 genannten Qualifizierungsmöglichkeiten sollen dazu führen, die Eignung von Personen, die das erste Mal eine Leitung übernehmen, zu verbessern und Personen mit Leitungserfahrung eine kontinuierliche Weiterbildung ermöglichen. Auch so wird ein diversitätssensibles Arbeitsumfeld geschaffen.

Alle Bewerber*innen sollten ein Konzept für die Weiterentwicklung der Institution in punkto Nachhaltigkeit und die Diversitätsentwicklung in Programm, Personal und Publikum vorlegen und entsprechende Qualifikationen nachweisen bzw. erwerben.

„Der Erwerb von und die Weiterbildung in Diversity-Kompetenz einschließlich der antidiskriminierungsrechtlichen Grundlagen sollen für alle Dienstkräfte insbesondere durch Fortbildungsangebote und Qualifizierungsmaßnahmen sichergestellt werden. Für die Dienstkräfte mit Vorgesetzten- und Leitungsfunktion ist die Teilnahme an den Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen verpflichtend. Die Diversity-Kompetenz soll bei der Beurteilung der Eignung, Befähigung und fachlichen Leistung der Dienstkräfte berücksichtigt werden“ (§ 11, Abschnitt 4 (4) LADG).

– Quotierung von Leitungspositionen!

Auf die Frage, wie die paritätische Besetzung von Leitungspositionen erreicht werden kann, gibt es viele Antworten. Mit der Empfehlung einer Quote wird der Stand der Debatte abgebildet, v. a. aber zeigt sie Handlungsmöglichkeiten auf, die kontinuierlich weiterentwickelt werden müssen.

Damit Parität bei der Besetzung von Leitungspositionen an Berliner Bühnen verbindlich gewährleistet werden kann, wird zur Umsetzung ein Quotierungssystem empfohlen. Der für dieses Papier ausgearbeitete Vorschlag mit Empfehlung fußt teils auf gesetzlichen Grundlagen (siehe Empfehlung „Gesetzliche Grundlagen nutzen!“). Im Folgenden werden zwei Möglichkeiten beschrieben, mit denen sich einer Überrepräsentation entgegenwirken lässt.

1.) In der Anwendung gibt es ein Reißverschlussprinzip. In dem Vergabeverfahren von Leitungsfunktionen institutionell geförderter Berliner Bühnen sollen offene Stellen an jeder Institution abwechselnd mit Frauen und Männern besetzt werden. Wichtig ist anzumerken, dass nichtbinäre und trans Personen jederzeit eingestellt werden können und bevorzugt behandelt werden müssen. Dieser erweiterte Reißverschluss ermöglicht also auch die Förderung nichtbinärer Menschen und trans Personen innerhalb einer Geschlechterparität. LGG und LADG sind verbindlich anzuwenden.

2.) Die Einführung einer Gesamtquote für alle institutionell geförderten Häuser ist möglich. Um z. B. Überrepräsentationen entgegenzuwirken, werden Leitungspositionen nicht mehr mit überrepräsentierten Positionen besetzt (hierzu wird überprüft, ob ein Ungleichgewicht in den Dimensionen von Diskriminierung besteht, die im LADG benannt sind), bis deren Gesamtquote in der Gesamtheit der Leitungspositionen der institutionell geförderten Häuser unter 60 Prozent liegt.

Die rechtliche Grundlage beider Möglichkeiten der Umsetzung ist die Geschlechterquotierung. Davon ausgehend wirken in den beiden beschriebenen Verfahren weitere Gesetze.

In Anlehnung an die genannten Gesetze wird empfohlen, die Anwendung positiver Maßnahmen im Rahmen von Auswahlverfahren zu prüfen. In § 5, Abschnitt 1 AGG wird eine positive Maßnahme formuliert, mit der Nachteile aufgrund von Diskriminierung verhindert oder ausgeglichen werden sollen. Die Empfehlung findet sich ebenso im PartMigG, das besagt, dass Menschen mit Migrationshintergrund bei der Besetzung von Stellen im Anwendungsbereich des PartMigG in besonderem Maße berücksichtigt werden sollen. Dies soll durch verbindliche Regelungen bei Stellenausschreibungen geschehen, weil so mehr Menschen mit Migrationsgeschichte gezielt geworben und angesprochen werden. Die Forderung orientiert sich an § 10, § 11 und § 12 des Gesetzes.

Daneben müssen das LGBG und die Artikel 27 (Arbeit und Beschäftigung) der UN Behindertenrechtskonvention (UN BRK) Anwendung finden, in denen die staatliche Pflicht definiert wird, die Verwirklichung des Rechts auf Arbeit durch geeignete Schritte zu sichern und zu fördern. Konkret bedeutet das, dass das Recht auf Arbeit für alle

Menschen gilt – unabhängig davon, ob eine Behinderung besteht – und dementsprechend das Recht auf die Möglichkeit einschließt, in einem offenen, einbeziehenden und zugänglichen Arbeitsmarkt und -umfeld zu arbeiten. Ergänzend muss auch Artikel 30 der UN-BRK „Teilhabe am kulturellen Leben sowie an Erholung, Freizeit und Sport") angewendet werden.

Das Prinzip kann in der Praxis folgendermaßen aussehen: Ist nach Anwendung von 1.) im Reißverschluss die Stelle mit einer Frau, nichtbinäre oder trans Person zu besetzen, werden nur Personen dieser Gruppen zum Gespräch gebeten. An dieser Stelle sollten die oben aufgelisteten Gesetze greifen. Es ist z. B. die im PartMigG verankerte Regelung anzuwenden, dass mindestens so viele Personen – in diesem Fall Frauen, nichtbinäre und trans Menschen – mit Migrationshintergrund einzuladen sind, wie es dem Anteil der Berliner Bevölkerung entspricht (§ 11). Ebenfalls greifen positive Maßnahmen für alle von Diskriminierung betroffenen Gruppen, um durch Diskriminierung Nachteile zu verhindern und auszugleichen. Ziel ist es, innerhalb der Quotenregelung eine Sensibilisierung für Mehrfachdiskriminierung zu etablieren.

Option B kann in der Praxis ähnlich ablaufen. Ist mit der 60-Prozent-Quote der institutionell geförderten Berliner Bühnen die Stelle z. B. mit einem Mann, einer nichtbinären oder trans Person zu besetzen, werden nur diese Personen berücksichtigt und eingeladen. Auch hier greifen die beschriebenen Gesetze. Dementsprechend kommen wie in A das PartMigG und positive Maßnahmen zum Tragen.

Die beschriebenen Quotierungsprinzipien sind auf die Gesamtheit der zu besetzenden Leitungspositionen an institutionell geförderten Bühnen anzuwenden. Bereits in der Ausschreibung sollte auf die Quotierung der Position hingewiesen werden. Wenn sich keine innerhalb der Quote einzusetzende Person mit entsprechender Eignung bewirbt, können gezielt geeignete Kandidat*innen angesprochen werden. Dieses Prinzip ist unabhängig von einer Quote in Leitungsfindungsprozessen bereits bekannt. Des Weiteren ist eine erneute Ausschreibung möglich, soweit dies rechtlich erlaubt ist.

– Monitoring und Evaluation!

Der Prozess braucht ein Monitoring, um sicherzustellen, dass die Gesetzgebung umgesetzt wird. Zudem bedarf es der kontinuierlichen Evaluation der Umsetzung der genannten Gesetze mit Fokus auf die Ausschreibung und Vergabe der Stellen.

Die kontinuierliche Evaluation von Quotierungssystemen für die Überprüfung der Anwendbarkeit, der Umsetzung und des Gegensteuerns bei Problemen ist essenzieller Bestandteil der Implementierung eines Quotierungssystems. Zu untersuchen ist darin nicht nur, wie und mit wem Leitungspositionen besetzt werden, es ist vielmehr ein Zusammenhang zur Größe und Finanzierung der Institution und zu Verdienst und Verantwortung der Position herzustellen.

So ist z. B. im Quotierungssystem B zu evaluieren, wie Diskriminierungskategorien in Bezug auf die genannten Items weiterhin wirken. Hierbei ist auf das Gefälle innerhalb der zu besetzenden Leitungspositionen in Bezug auf Größe, Förderung und Prestige der Institution sowie auf Gehalt zu achten: Personen mit Diskriminierungsmarkierung (hier ist auf Mehrfachdiskriminierung zu achten) werden in den genannten Punkten strukturell benachteiligt. Dem muss innerhalb des Quotierungssystems entgegengewirkt werden. Empfohlen wird die Erhebung relevanter Zahlen über den Zeitraum der Umsetzung hinweg, um zu überprüfen, ob der angedachte Prozess funktioniert. Eine kontinuierliche Evaluierung ermöglicht die Weiterentwicklung der Richtlinien für die Leitungsfindung sowie ein eventuelles Eingreifen in Prozesse und deren Feinschliffe.

Auch bei den Erhebungen geht es um die Sichtbarmachung von Parität – ein Datensatz, der in einer binären Unterteilung von Geschlecht verbleibt, kann wenig Auskunft geben. Im PartMigG wird die Erhebung der Mitarbeitenden mit Migrationsgeschichte und -hintergrund auf freiwilliger Basis festgehalten.

Um Leitungen diverser zu besetzen, braucht es die Erhebung von Merkmalen einer Diskriminierungserfahrung, die kontinuierlich zu aktualisieren ist. Diese Erfassung kann sich an der des PartMigG orientieren und davon ausgehend erweitert werden. Zudem sollte die freiwillige Selbstpositionierung ermöglicht werden.

Das Monitoring sollte über das bestehende und im Gesetz vorgesehene Monitoring der Senatsverwaltung für Justiz abgewickelt werden. Wenn Informationen darüber nicht erhalten werden können, brauchte es ein zusätzliches Monitoring – vorausgesetzt, es kann datenschutzgemäß durchgeführt und ausgewertet werden.

4. Empfehlungen für Handlungsträger*innen

4.1 Für das Abgeordnetenhaus

Das Abgeordnetenhaus kann durch Gesetzgebungsverfahren und die Bewilligung von Haushaltsmitteln die Weiterentwicklung der Berliner Bühnen maßgeblich steuern. Sowohl der Ausbau von Unterstützungsstrukturen als auch die Förderung einer multiperspektivischen Theaterlandschaft sollten Gegenstand parlamentarischer Diskussionen und Gesetzgebung sein. Darüber hinaus kann das Abgeordnetenhaus die Entwicklungsschritte regelmäßig thematisieren und kontrollieren.

Empfehlungen:

– Ressourcen und Evaluation!

Es müssen Anreize geschaffen werden, um die Leitungswechsel an allen Berliner Bühnen möglichst gut und nachhaltig zu gestalten. Geschehen kann dies z. B. durch die Bereitstellung von Ressourcen für eine Prozessbegleitung und -beratung sowie eine Evaluation.

Eine kontinuierliche Evaluation mit einem jährlichen Termin, indem es um die Berichterstattung zur Situation der Bühnenlandschaft mit Stellungnahmen von Leitungen, Verbänden und Interessenvertretungen geht, ermöglicht einen Überblick über den Prozess. Das Bestimmen des Status quo ermöglicht einen differenzierteren Prozess der Leitungsfindung.

Ein verpflichtendes Gender- und Diversitätsmonitoring erfasst Fortschritte und Probleme. Angeraten wird deshalb die Evaluation von Entwicklungen in Leitungsfindungsprozessen z. B. in Hinblick auf Parität und Diversität.

– Finanzierung!

Zusätzliche Mittel ermöglichen z. B. die Kostendeckung für den Abbau von Barrieren in Theatergebäuden und eröffnen dadurch die Chance auf mehr Diversität. Sie können zudem Leitungsteams finanzieren, sodass alternative Leitungsmodelle nicht zulasten des Gesamtbetriebs gehen.

4.2 Für die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt

Der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt kommt eine entscheidende Rolle bei der weiteren Entwicklung der Leitungsfindungsprozesse an Berliner Bühnen zu, weil sie bei landeseigenen Theatern als Trägerin fungiert. Dabei gilt es, a) die Findungsprozesse bei landeseigenen Bühnen vorbildlich zu gestalten und Empfehlungen umzusetzen und b) Anreize zu schaffen, Gesetze verbindlich anzuwenden und Förderkriterien festzulegen.

Empfehlungen:

– Informationen bereitstellen und unterstützen!

Empfohlen wird die kontinuierliche Bereitstellung transparenter Informationen zu Leitungsmodellen an Berliner Bühnen, zu Laufzeit, Gehältern (soweit datenschutzrechtlich möglich) und geplantem Vorgehen bei künftigen Leitungswechseln. Durch die Veröffentlichung regelmäßig aktualisierter Übersichten und ggf. einer Anpassung der Datenschutzregelungen in bestehenden und neuen Verträgen kann mehr Transparenz entstehen.

Mit der Schaffung von Unterstützungsstrukturen wie Beratungsstellen oder einer Berliner Servicestelle für Transformation können die Institutionen während der Findungsprozesse von außen unterstützt werden. Vor allem kleinere Institutionen erfahren so strukturelle Unterstützung. Eine verbindliche Vorgabe zur Nutzung der Strukturen für alle Einrichtungen kommt ebenfalls infrage.

Weitere Unterstützungsstrukturen braucht es bei der Qualifizierung von Mitarbeitenden mit entscheidender Expertise (z. B. Diversitätsbeauftragte) und bei dem Aufbau von Weiterbildungsangeboten.

– Förderstrukturen anpassen!

Mit der Entwicklung und Durchführung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Verfahren für die Berufung von Leitungspositionen wird an landeseigenen Bühnen die Möglichkeit zur diverseren Kulturarbeit geschaffen. Dazu benötigt es eine Überarbeitung der Zielvorgaben für Einrichtungen in privater Trägerschaft in Bezug auf Leitungsstrukturen und -wechsel. Ebenfalls dazu gehört die Überarbeitung des Antrags- und des Evaluationsverfahrens in der Konzeptförderung, genauer des Kriterienkatalogs in Bezug auf Leitungsstrukturen und -wechsel sowie auf die Förderfähigkeit für die organisatorische Aufstellung und Personalstruktur.

Mit der Schaffung einer zusätzlichen Antragsmöglichkeit außerhalb der Vierjahresfristen für Übergabezeiten, Prozessbegleitung und -beratung sowie Evaluation können Leitungsfindungsprozesse weiter erleichtert werden.

Ebenso sollte die Förderung vielfältiger Leitungsmodelle bzw. -strukturen bei Neubesetzungen möglich sein. Hierzu müssen die Planstellen angepasst werden, sodass alternative Leitungsmodelle nicht zulasten des Gesamtbetriebs gehen. Bei interner Umstrukturierung des Organigramms ist dies nicht immer notwendig, sollte aber möglich sein. Außerdem sollte die Förderung von Maßnahmen für den Abbau von Barrieren möglich sein, ohne dass die Kosten des allgemeinen Betriebs belastet werden – auch, wenn aktuell keine Mitarbeiter*innen mit Behinderung beschäftigt sind.

4.3 Für private Träger

Auch private Träger stehen vor der äußerst komplexen Aufgabe, Besetzungs- und Berufungsverfahren zu gestalten. Dabei sollten sie sich an die Empfehlungen dieses Papiers halten und sie auf ihre Institution adaptieren.

<u>Empfehlungen:</u>

– Informationen bereitstellen!

Die dauerhafte Bereitstellung transparenter Informationen zu Leitungsmodell, Laufzeit, Vereinsstrukturen etc. und zu dem Vorgehen bei künftigen Leitungswechseln wird empfohlen.

Gleiches gilt für die Bereitstellung umfangreicher Informationen für potenzielle Bewerber*innen, z. B. eine Übersicht über die Finanzierung und die Spielpläne der letzten Jahre. Bei privaten Trägern kommen ggf. weitere spezifische Informationen hinzu (z. B. über Trägerstruktur, Immobiliensituation bzw. Mietverhältnis).

– Eigenverantwortung!

Zusätzlich ist eine Selbstverpflichtung beim Leitungswechsel entsprechend dem LADG sinnvoll, damit die Entwicklung und Durchführung transparenter, partizipativer und diversitätssensibler Verfahren für die Berufung von Leitungspositionen gesichert sind. Dabei muss der Ablauf des Prozesses an die Struktur und Größe der Einrichtung angepasst werden.

– Finanzierung!

Auch hier gilt es, die Förderung vielfältiger Leitungsmodelle bzw.-strukturen bei Neubesetzung zu unterstützen. Dazu braucht es eventuell die Angleichung der Finanzierung bei Leitungsteams, sodass alternative Leitungsmodelle nicht zulasten des Gesamtbetriebs gehen. Außerdem sollte die Förderung von Maßnahmen für den Abbau von Barrieren möglich sein, ohne dass die Kosten des allgemeinen Betriebs belastet werden.

4.4 Für institutionell geförderte Sprechtheater und konzeptgeförderte Theater / Theaterleitungen

Personen, die ein Theater leiten, können Verfahren für die Leitungsfindung zwar meist nicht selbst gestalten, weil sie von Stakeholdern (z. B. Trägern) durchgeführt werden, dennoch können sie den transparenten, partizipativen und diversitätssensiblen Prozess in vielen Punkten beeinflussen.

Gerade die betriebsinternen Bereiche „Kommunikation", „Partizipation" und „Weiterbildungen" können und müssen die Institutionen selbst übernehmen. Ausführliche Informationen und Handlungsempfehlungen finden sich in der „Handreichung zu respektvollen und transparenten Leitungswechseln" des ensemble-netzwerks (ensemble-netzwerk/AG Leitungswechsel (2023).

Empfehlungen:

– Betriebsinterne Transparenz und Beteiligung!

Wünschenswert ist die Kommunikation mit Mitarbeitenden und die kontinuierliche, betriebsinterne Bereitstellung transparenter Information, z. B. durch Aushänge, Versammlungen etc.

Über Leitungsmodelle und Laufzeiten sowie das geplante Vorgehen bei künftigen Leitungswechseln muss die Belegschaft informiert werden. Während des Prozesses der Leitungsfindung und des -wechsels innerhalb der Einrichtung sollten Informationen für alle Mitarbeitenden bereitgestellt werden, nicht nur für jene, die in Gremien an der Findung beteiligt sind (z. B. Betriebs- bzw. Personalrat). Auch die empfohlene regelmäßige Profilbestimmung des eigenen Hauses (siehe Kapitel 3.2, 3.3) sowie der Aufbau hausinterner, partizipativer Strukturen sind im Prozess der Leitungsfindung äußert wertvoll. Durch die regelmäßige Teilnahme des Leitungspersonals an Schulungsangeboten mit Schwerpunkt auf macht- und diskriminierungskritischem Personalmanagement wird der Prozess erleichtert und kann sensibler gestaltet werden.

Ebenso ist der kontinuierliche Aufbau von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für betriebsinterne Strukturen auch für Leitungsfindungsprozesse entscheidend, weil so z. B. Betriebs- bzw. Personalrat, Diversitätsbeauftragte, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte, Schwerbehindertenvertretung etc. geschult werden und auf demselben Wissensstand sind.

– Transparenz nach außen!

Durch die Bereitstellung umfangreicher Informationen für potenzielle Bewerber*innen, z. B. eine Übersicht über die Finanzierung (Stellenpläne, Budgets, Bilanzen etc.) und die Spielpläne der letzten Jahre, können alle Bewerber*innen auf das gleiche Wissen zugreifen. Diese Wissensbasis ist relevant, um Visionen zu entwickeln, und sollte von den Bewerber*innen nicht mühsam zusammengesucht werden müssen. Auch Nachfragen der Bewerber*innen sollten ermöglicht werden.

4.5 Für Verbände, Interessenvertretungen, Initiativen und Sozialpartner

Verbände, Interessenvertretungen und Initiativen vernetzen Akteur*innen, bündeln deren Wissen und Forderungen und vertreten sie gegenüber Politik und Öffentlichkeit. Eine weitere große Aufgabe übernehmen sie mit dem Wissenstransfer innerhalb der Theaterlandschaft. Den Sozialpartner*innen, darunter Gewerkschaften und Arbeitgebendenorganisationen, kommt eine besondere Bedeutung bei den Arbeitsbedingungen und Besetzungsentscheidungen an den Theatern zu, die tariflich gebunden sind.

Empfehlungen:

– Vernetzung!

Der Aufbau von Unterstützungsstrukturen für die Leitungsfindungen ist zentral, ebenso der Aufbau von Netzwerken für die kollegiale Unterstützung Leitender und Leitungsinteressierter.

Eine wichtige Aufgabe ist es, den Wissenstransfer von Leitungsmodellen und -findung zu gestalten. Mit dem Angebot an Informationsveranstaltungen und Strategieworkshops für Mitarbeitende in einer Institutionen zum Stand der Leitung sowie zu potenziell anstehenden Findungsprozessen und eventuellen Wechseln wird die Belegschaft auf einen Prozess vorbereitet und kann sich daran besser beteiligen. Zudem braucht es den Aufbau von Beratungsstellen für Konflikte während der Leitungswechselphasen.

– Schulung!

Mit der Ansprache von Berliner Universitäten, Kunsthochschulen und Ausbildungsorten werden Ausbildungen und Weiterbildungen um die Themen „Führungskompetenz“, „Diversitätskompetenz“, „Personalmanagement“ etc. erweitert. Zudem braucht es Kompetenzschulungen für Leitende und Bewerber*innen sowie Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote.

Durch die Entwicklung von Empowerment-, Ermächtigungs- und Coachingformaten sowie von Beratungsstellen für Leitungsinteressierte mit Fokus auf marginalisierte Gruppen können Barrieren abgebaut werden.

5. Empfehlungen zur Umsetzung: Anwendungsmöglichkeiten und Vertiefungen

5.1 Zu diversitätssensiblen Auswahlprozessen und Ausschreibungen

Formulierungshilfen für diversitätssensible Ausschreibungen finden Sie bei AB ___ (Aktionsbündnis___)/KJTZ (2023).

– Zur Ausschreibung

Um die Stellenausschreibung breit streuen zu können, sollten auch alternative Ausschreibungsplattformen genutzt werden (soziale Netzwerke, fachbezogene Onlineportale, Berufsverbände etc.). Es hilft, sich vorab zu informieren, ob es fachbezogene Verteiler marginalisierter Communitys gibt.

In der Stellenausschreibung ist darauf hinzuweisen, dass Bewerbungen von Personen mit Diskriminierungserfahrungen „ausdrücklich erwünscht" sind. Dies ist z. B. im PartIntG in § 10 für Menschen mit Migrationsgeschichte festgehalten. Selbstverständlich ist die eigene Positionierung der Bewerber*innen nicht verpflichtend. Menschen mit Marginalisierungserfahrungen sollen ermutigt werden, sich zu bewerben. Sollen bestimmte gesellschaftliche Gruppen angesprochen werden, sind deren Selbstbezeichnungen zu verwenden (z. B. BiPoC, LGBTIQ+, behinderte Menschen / Menschen mit Behinderung, Jüdinnen*Juden, Sinti*zze und Rom*nja, Taube Menschen, chronisch kranke und neurodivergente Menschen). Außerdem sollten geschlechtsneutrale Begriffe verwendet werden.

Zudem muss eine Ausschreibung barrierefrei zur Verfügung gestellt werden. Also ist u. a. auf die Übersetzung in deutsche Gebärdensprache und Leichte Sprache sowie auf die für Screenreader-Nutzer*innen zugängliche Veröffentlichung zu achten. Dies muss auf das Format der Bewerbung übertragen werden (indem z. B. eine Bewerbung als Audio- oder Videodatei berücksichtigt wird).

Eine diversitätssensible Ausschreibung lebt jedoch nicht nur von der Ansprache marginalisierter Gruppen, sondern auch davon, dass sich die arbeitgebende Institution in ihrem eigenen Diversitätsentwicklungsprozess positioniert. Es sollte transparent gemacht werden, auf welchem Stand sich die Institution mit Themen befindet und welche

Weiterbildungsmaßnahmen dazu angeboten werden. Eine konkrete Beschreibung des Arbeitsplatzes, bereits vorhandene Maßnahmen der Barrierefreiheit sowie bekannte bestehende Barrieren, die für die Arbeit relevant sein können, sind außerdem essenziell. Auch ob es eine Beschwerdestelle für Diskriminierungsvorfälle gibt, ist für Bewerber*innen relevant.

Leistungen und Elternzeitpolitik sollten von Arbeitgebenden veröffentlicht werden, weil Bewerber*innen befürchten, dass die Frage nach Elternzeit oder Krankheitszeiten gegen sie verwendet wird. Sorgearbeit muss auch in einer Leitungstätigkeit möglich sein. Aus der Bekanntgabe von z. B. Elternschaft darf Bewerber*innen kein Nachteil entstehen.

– Zum Bewerbungsverfahren

Im Auswahlverfahren kommt § 2 des AGG (Diskriminierungsverbot) zum Tragen. Erneut soll auf § 5, Abschnitt 1 AGG hingewiesen werden, in dem die positiven Maßnahmen festgehalten sind (siehe Kapitel 3.4, „Diversität", Stichwort „Quotierung". Im PartIntG finden sich in § 11 und § 12 des Gesetzes Hinweise zu Auswahl und Beschäftigung. In Anlehnung an diese Paragrafen wird somit empfohlen, mindestens ebenso viele Personen mit wie ohne Diskriminierungserfahrungen zu Vorstellungsgesprächen einzuladen, sofern die Personen die in der Ausschreibung vorgegebene Qualifikation für die Stelle besitzen und Bewerbungen in ausreichender Zahl vorliegen. Ist dies nicht der Fall, sollten alle Bewerber*innen mit Diskriminierungserfahrungen zum Bewerbungsgespräch eingeladen werden.

Einladung zum Bewerbungsgespräch sollte präzise Angabe zum Ort (Raumbeschreibungen mit Abbildungen, ggf. Grundriss des Gebäudes), zum Ablauf des Gesprächs und der anwesenden Personen enthalten. Nach Barrierefreiheitsbedarfen sollte standardmäßig gefragt werden, auch wenn nicht bekannt ist, ob die eingeladene Person eine Behinderung hat. Die Moderation der Findungskommission, z. B. bei Bewerbungsgesprächen, sollte von Personen übernommen werden, die mit einem intersektionalen Antidiskriminierungsverständnis arbeiten.

Für Bewerbungsgespräche sollte genügend Zeit eingeplant werden, um Diskussionen und Nachfragen zu ermöglichen.

Wichtige Themen sind u. a.: Motivation, künstlerische Inhalte und Visionen, Leitungsverständnis (Teamstruktur, Rollenverteilung, Personalentwicklung), Erfahrungen und Kompetenzen bzw. Weiterbildungen bzw. Lernmomente, Diversitäts- bzw. Inklusionsverständnis bzw. Erfahrungen mit der Umsetzung diskriminierungssensibler Maßnahmen, Stellenwert von Vermittlung bzw. Kooperationen, Partizipation, Ambitionen, Umgang mit bisheriger Belegschaft bzw. Kommunikation bzw. personeller Umstrukturierung (weitere Hinweise siehe Brendel et al. 2022).

Sollten zum Zeitpunkt der Bewerbung noch nicht alle gewünschten Weiterbildungen und Expertisen erworben worden sein bzw. nachgewiesen werden können, ist es wichtig, die Bereitschaft oder Absicht zur Schulung anzuerkennen.

Bei der Prüfung, ob die im Anforderungsprofil genannten Voraussetzungen vorliegen, sollten die außerberuflich erworbenen persönlichen Kompetenzen berücksichtigt werden, z. B. die Fürsorgefähigkeit. Informelle Bildung und Lebensläufe, die Lücken aufweisen, sollten nicht pauschal zum Nachteil ausgelegt werden.

Im Bewerbungsgespräch sollte nicht mehr nach dem Gehaltsverlauf, also nach dem letzten Gehalt gefragt werden. Stattdessen sollten Arbeitgebende eine Gehaltsspanne angeben, weil ein Gehaltsverlauf Frauen, People of Colour und alle, die in der Vergangenheit unterbezahlt wurden, benachteiligt.

5.2 Zur Arbeit von Findungskommissionen

In diesem Kapitel wird ein beratendes Gremium – die Findungskommission – als mögliche Akteur*in im Leitungsfindungsprozess beispielhaft näher beleuchtet. Dies geschieht in Anlehnung an die „Handreichung zur anstehenden Intendanzfindung" der AG Intendanzfindung des dramaturgie-netzwerks, eines Zusammenschlusses im ensemble-netzwerk (vgl. Brendel et al. 2022).

Die Findungskommission ist als beratendes Gremium für den Träger zu verstehen. Sowohl für die Formulierung der Ausschreibung als auch für die Auswahl geeigneter Kandidat*innen braucht es vielfältige Expertise. Zu Beginn jedes Prozesses sollte überprüft werden, welche Aufgaben von der Kommission übernommen werden können.

Die Phasen des Verfahrens sind für die Findungskommission transparent zu machen; je nach Vorgehen sind die Zuständigkeiten zu klären.

Essenziell ist es, dass auf eine diverse Zusammensetzung der Findungskommission geachtet wird, um eine diverse Kandidat*innengruppe zu erreichen. Sinnvoll wäre es, bei allen Prozessen folgende Gruppen zu beteiligen:

- gewählte Mitglieder des Hauses (künstlerisch und nichtkünstlerisch)
- Leitungsmitglieder eines vergleichbaren Hauses
- Vertretungen von Betriebs- oder Personalräten
- Vertreter*innen der Stadtgesellschaft (z. B. Zuschauer*innenrat, engagierte Fördervereine)
- Organisationen mit überregionaler Expertise (siehe Kapitel 5.5.)
- Expert*innen für Diversität, Nachhaltigkeit, Inklusion und Gleichstellung
- Vertreter*innen von Gewerkschaften
- Der Aufgabenbereich einer Findungskommission sollte Folgendes umfassen:
- Mitformulierung der Ausschreibung in Zusammenarbeit mit der Trägerseite
- Sichtung der Bewerbungen in Zusammenarbeit mit der Trägerseite
- Auswahl der Kandidat*innen, die zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden
- Führen der Bewerbungsgespräche
- Vorschlag mehrerer Kandidat*innen bzw. Teams für eine Finalrunde zur Entscheidung durch die Stimmberechtigten (Träger)
- Wichtig ist es, das Vorgehen der Findungskommission zu Beginn zu definieren. Dazu gehört z. B.:
- Erstellen eines Kriterienkatalogs anhand des erarbeiteten Profils für die Auswertung der Bewerbungen (oftmals stehen sie schon in der Ausschreibung)
- Verfahrensschritte und -weisen klären und kommunizieren (z. B. Einladungspolitik)

- Stimmrechte bzw. -verteilung
- Reflexion der Priorisierung verschiedener Punkte (Zielsetzung)
- Definition der Moderation
- Vorbereiten eines Fragenkatalogs

Je nach Umfang der zu besetzenden Position bzw. Größe des Hauses ist zu besprechen, welche Aufgaben die Findungskommission übernehmen kann und sollte. Wichtig ist Transparenz über den Prozess hinweg und die enge Zusammenarbeit mit der Kommission. Alle Mitglieder der Findungskommission sollten alle Bewerbungen sichten.

5.3 Basiskompetenzkatalog

Neben künstlerischer Expertise und einer Vision, die eine Theaterleitung mitbringen muss, empfehlen wir, ein besonderes Augenmerk auf außerkünstlerische Kompetenzen zu legen. Der Katalog soll keineswegs die Wichtigkeit künstlerischer Kompetenzen und Visionen schmälern, sondern sie ergänzen und somit das Profil einer Theaterleitung schärfen. Die Aufgaben einer Leitung sind nicht nur künstlerisch, sondern vielfältig: Sie umfassen z. B. Personalführung und Management, wofür die wenigsten Theaterleitungen ausgebildet sind. Zudem ist wichtig anzumerken, dass auch das Künstlerische von anderen Kompetenzen profitiert. Dazu gehören klassische Führungs-, aber auch zwischenmenschliche Kompetenzen, z. B. ein wertschätzender und konstruktiver Kommunikations- und Leitungsstil, der es Mitarbeitenden ermöglicht, sich künstlerisch frei zu entfalten.

Somit empfehlen wir, nicht ausschließlich nach begnadeten Künstler*innen, sondern auch nach exzellenten Gastgeber*innen, engagierten Teamleitungen und reflektierten Kulturermöglicher*innen zu suchen. Der Deutsche Bühnenverein veröffentlichte 2021 den Wertebasierten Verhaltenskodex, der „ein freiheitliches und respektvolles Miteinander in unseren Betrieben fördern und stärken soll“ (Deutscher Bühnenverein 2021).

In Theaterleitungen braucht es Menschen, die diesen Verhaltenskodex in die Tat umsetzen können. Anzumerken ist, dass die Liste in ihrem Anspruch unvollständig ist und sich v. a. auf Kompetenzen im Betrieb fokussiert, weniger auf Kompetenzen in der Auseinandersetzung mit einem Außen (Stadtgesellschaft, Presse etc.).

Festzuhalten ist jedoch, dass einige der Kompetenzen für beide Geltungsbereiche von Bedeutung sind.

Für folgende Kompetenzen braucht es Qualifikationen:

Kommunikationskompetenz

- wertschätzender und konstruktiver Kommunikationsstil
- Fähigkeit, eigene Emotionen zu erkennen und zu regulieren
- Empathie und Verständnis für die Emotionen anderer
- Fähigkeit, gute Arbeitsbeziehungen aufzubauen und effektiv zu kommunizieren
- Fähigkeit, Konflikte zu deeskalieren und eine Kultur des Respekts und der Zusammenarbeit zu fördern
- Vermittlungskompetenz
- Transparenz herstellen

Diskriminierungssensible Kompetenzen

- Fähigkeit, ein unterstützendes und vertrauensvolles Arbeitsumfeld zu schaffen
- Förderung eines diversen Arbeitsumfeldes durch Reflexion und Weiterbildung eigener Kompetenzen und das Heranziehen anderer Expertise, um marginalisierten Personen ein diskriminierungsfreies Arbeiten zu ermöglichen
- Reflexion eigener Privilegien
- Weiterbildungsangebote für Mitarbeitende
- Kenntnisse und Kompetenzen machtkritischen Arbeitens
- Kenntnisse zentraler Diskurse zu Antidiskriminierung
- Kenntnisse zentraler Gesetze zu Antidiskriminierung

Kritik- und Reflexionsfähigkeit

- Schaffung eines Arbeitsumfeldes, in dem die Äußerung konstruktiver Kritik gefördert wird und sich nicht gegen Personen richtet

- Fähigkeit, Kritik an eigener Arbeit und eigenem Handeln einzufordern, zu hören und ernst zu nehmen, zu kommunizieren und eventuell Schlüsse aus der Kritik zu ziehen
- Einfordern eines reflektierten Arbeitsumfeldes
- Fähigkeit, sensibel zu handeln
- Bereitschaft zur Weiterbildung
- Fähigkeit, künstlerische und inhaltliche Perspektiven mit Mitarbeitenden zu besprechen und zu überdenken
- Fähigkeit, inhaltliche und strukturelle Kompromisse zu schließen

Personalführung und Entwicklung

- Sensibilität für die Bedürfnisse und das Wohlbefinden Mitarbeitender
- Wille und Bereitschaft, zu leiten und Entscheidungen zu treffen
- Management- und Führungskompetenz
- Kenntnisse über das Transformations- und Changemanagement
- Kenntnisse über die Organisationsentwicklung
- strukturelle Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme und Sorgearbeit
- Personalentwicklung und soziale Nachhaltigkeit
- Verantwortungsübertragung und Delegation von Aufgaben
- kulturpolitische Kompetenz
- betriebswirtschaftliche Kompetenz
- strategisches Denken und Planen

Entscheidend ist es, die in der Ausschreibung geforderten Kompetenzen in einer zweiten Phase des Auswahlverfahrens zu überprüfen, z. B. in einem Assessmentcenter. Abgefragt werden kann durch Arbeitsproben. Das Verfahren muss barrierefrei gestaltet sein und mehrere Formate und Methoden zur Auswahl anbieten, um nicht zu ungewollten Ausschlüssen zu führen (z.B. aufgrund von Technik oder Kommunikationssystemen).

Die Findungskommission oder ein anderes Auswahlgremium kann durch ihre Multiperspektivität im Hinblick auf die hier aufgeführten Kompetenzen eine versierte Bilanz der Kompetenzen der Bewerber*innen ziehen.

5.4 Liste von Fachverbänden mit Expertise der Leitungsfindung

Um Interessierten zu ermöglichen, sich über das Themenfeld „Leitungsfindung" zu informieren, bietet dieses Papier eine Liste mit Initiativen, Verbänden und Zusammenschlüssen, die sich u. a. mit dem Thema auseinandersetzen und Teil des Beteiligungsverfahrens waren, in dem das Papier entstanden ist.

Alle Initiativen zeichnen sich durch aktives Engagement im Bereich der Leitungsfindung an Bühnen aus und fallen durch besondere Kenntnisse in der Gestaltung von Kulturpolitik auf. Die Liste ist unvollständig, aber es wurde versucht, mit der Auswahl einen Einblick in Initiativen zu geben, an die man sich wenden kann, sollte Interesse bestehen, sich weiter auszutauschen und Fragen zu vertiefen.

AB_(Aktionsbündnis_) und KJTZ Kinder- und Jugendtheaterzentrum in der Bundesrepublik Deutschland

Herausgeber von Diskriminierungskritische Perspektiven: Eine Handreichung für Theatermacher*innen (siehe die Auseinandersetzung mit Leitungsfindung in Kapitel 3.2, „Leitungsstrukturen").

Deutscher Bühnenverein

„Der Deutsche Bühnenverein ist der Interessen- und Arbeitgeberverband der Theater und Orchester. Er thematisiert alle künstlerischen, organisatorischen und kulturpolitischen Fragen, die die Theater und Orchester in irgendeiner Weise betreffen. Dazu gehören Themen wie die Bedeutung der Theater und Orchester für die Städte, die Entwicklung des Publikums sowie die Gestaltung juristischer Rahmenbedingungen bis hin zur sozialen Lage der Künstler:innen."[3]

Der Deutsche Bühnenverein war Kooperationspartner der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung"[4] der Bundesakademie für Kulturelle Bildung in Zusammenarbeit mit dem dramaturgie-netzwerk und dem ensemble-netzwerk.

Intendant*innengruppe im DBV

Herausgabe von ***Phasenmodell zur Intedanzfindung*** gemeinsam mit dem dramaturgie-netzwerk im Mai 2022, *Phasenmodell zur Intendanzfindung (Oktober 2023)*

Dramaturgische Gesellschaft

„‚Die Dramaturgische Gesellschaft' vereint Theatermacher aus dem gesamten deutschsprachigen Raum. Sie versteht sich als offene Plattform für den Austausch über die künstlerische Arbeit, die Weiterentwicklung von Ästhetiken, Produktionsweisen und nicht zuletzt über die gesellschaftliche Funktion des Theaters. Zu den Mitgliedern zählen Theatermacher aus allen Genres und allen Organisationsformen des Theaters, egal ob Stadttheater oder freie Szene, sowie Verleger, Journalisten und Studierende."[5]

Die Dramaturgische Gesellschaft war Kooperationspartner der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung" der Bundesakademie für Kulturelle Bildung in Zusammenarbeit mit dem dramaturgie-netzwerk und dem ensemble-netzwerk.

dramaturgie-netzwerk

„Das dramaturgie-netzwerk (d-n) stärkt im ensemble-netzwerk die dramaturgische Perspektive. Sie engagieren sich für faire und gleichberechtigte Arbeitsbedingungen von freischaffenden und fest angestellten Dramaturg:innen im Besonderen und allen Theaterkünstler:innen im Allgemeinen. Das d-n steht solidarisch an der Seite all jener, die im Arbeitsumfeld Theater Formen von Diskriminierung und/oder Machtmissbrauch erfahren."[6]

Veranstalter der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung" gemeinsam mit dem ensemble-netzwerk und der Bundesakademie für Kulturelle Bildung

Arbeitsgruppe Intendanzfindung des dramaturgie-netzwerk

Im Mai 2022 Herausgabe der Handreichung zur anstehenden Intendanzfindung, *https://ensemble-netzwerk.de/content/uploads/ensemble-netzwerk-dramanetzhandreichung20220612v4.pdf*

„Zwei Jahre lang hat eine achtköpfige Arbeitsgruppe ‚Intendanzfindung' des d-n über Auswahlverfahren, Ausschreibungskriterien, Leitungsstrukturen und Beteiligungsverfahren diskutiert, untereinander und mit Kulturpolitiker:innen, Intendant:innen, Expert:innen für Diversity und Theatermanagement.

Die Handreichung richtet sich an Entscheidungsträger:innen und gibt einen Überblick über die einzelnen Schritte des Findungsprozesses, v. a. aber Anregungen für Strukturveränderungen und mehr Mitbestimmung, Multiperspektivität und Transparenz."[7]

ensemble-netzwerk

„Das ensemble-netzwerk e.V. ist ein gemeinnütziger Verein, der sich seit 2015 erfolgreich für die Bedeutung und Bedingungen von Künstler:innen und künstlerischen Mitarbeiter:innen einsetzt.

Der Verein richtet sein Hauptaugenmerk zunächst auf die Arbeitsbedingungen und die Mitsprache der Ensembles bei künstlerischen und sozialen Fragen an den öffentlich geförderten Theatern."[8] Mit dem Begriff „Ensemble" sind im weitesten Sinne alle Beschäftigten in den darstellenden Künsten gemeint, sowohl freischaffende als auch festangestellte.

Veranstalter der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung" gemeinsam mit dem dramaturgie-netzwerk und der Bundesakademie für Kulturelle Bildung.
Mitinitiator des Modellprojekts FAIRSTAGE

GDBA – Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger

Die Genossenschaft Deutscher Bühnen-Angehöriger ist mit über 6.000 Mitgliedern die älteste und größte Bühnengewerkschaft für Theaterschaffende. Die GDBA war Kooperationspartnerin der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung" der Bundesakademie für Kulturelle Bildung in Zusammenarbeit mit dem dramaturgie-netzwerk und dem ensemble-netzwerk.

Kulturpolitische Gesellschaft

„Die Kulturpolitische Gesellschaft e.V. wurde 1976 gegründet und ist die Plattform für kulturpolitische Diskurse in Theorie und Praxis in Deutschland.

Sie steht für den Grundsatz ‚Kulturpolitik ist Gesellschaftspolitik' und ist eine parteipolitisch unabhängige bundesweite Vereinigung zur Förderung von Bildung, Wissenschaft und Forschung auf den Gebieten Kunst, Kultur und Kulturpolitik.

Die KuPoGe ist ein Netzwerk und Zusammenschluss von rund 1.500 kulturpolitisch interessierten und engagierten Menschen und Organisationen u. a. aus den Bereichen Kulturpolitik und -verwaltung, Kulturpraxis, Wissenschaft, Kunst, kulturelle Aus- und Weiterbildung, Soziokultur und Journalismus."[9]

Die Kulturpolitische Gesellschaft war Kooperationspartner der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung" der Bundesakademie für Kulturelle Bildung in Zusammenarbeit mit dem dramaturgie-netzwerk und dem ensemble-netzwerk.

5.5. Beispiele: Best Try

Im Folgenden werden zwei Prozesse der Leitungsfindung der Praxis vorgestellt. Ziel ist es, den theoretischen Überbau dieses Papiers um praktische Beispiele zu ergänzen, auch, um zu zeigen, dass manche Empfehlungen, die auf den ersten Blick utopisch erscheinen mögen, bereits umgesetzt werden. Abgebildet werden zwei Versuche, Leitungsfindung unter den Prinzipien dieses Papiers – Transparenz, Kompetenzen, Beteiligung und Diversität – unabhängig von dieser Publikation zu gestalten. Bewusst wurden spartenübergreifende Beispiele außerhalb Berlins gewählt. So wird ein Bezug zum gesamtdeutschen Kontext hergestellt, der gleichzeitig die Tragweite und Universalität der Empfehlungen dieses Papiers verdeutlicht. Für die Berliner Sprechtheaterlandschaft ist ebenso relevant, dass Leitungsfindungsprozesse an zwei Häusern sehr unterschiedlicher Größenordnung beschrieben werden – wie sie in Berlin zu finden sind. Aus Gesprächen mit Prozessbeteiligten entstand die vorliegende Ausarbeitung.

– Leitungsfindung in Wuppertal

Die Wuppertaler Bühnen und Sinfonieorchester GmbH ist ein Mehrspartenhaus. Es besteht aus den Teilbetrieben Bühnen (mit den Sparten Oper und Schauspiel) und Orchester. Der Gesamtbetrieb hat(te) zum Zeitpunkt des Findungsverfahrens ca. 300 Mitarbeitende. Gesucht wurde eine Intendanz in der Sparte „Oper". Das Verfahren wurde mit der Veröffentlichung der neuen Intendantin im Frühjahr 2022 beendet.

Der Gesprächspartner von FAIRSTAGE für das Verfahren in Wuppertal war Lauren Schubbe, Mitarbeiter des Hauses und Mitglied der Findungskommission.

Ziel des Verfahrens war die Beteiligung der Mitarbeitenden. Kernpunkte der Umsetzung waren die Einbindung Mitarbeitender in die Findungskommission, die Repräsentation Mitarbeitender als Teil der Expert*innenrunde der Findungskommission und die Vorstellung der drei letzten Bewerber*innen vor ca. 50 Mitarbeitenden, um ein demokratisches Meinungsbild einzuholen.

Erreicht wurde das Ziel in mehreren Etappen. Verantwortlich für den Leitungsfindungsprozess ist der Aufsichtsrat der Wuppertaler Bühnen, hier sind ein Drittel der Mitglieder Mitarbeitende. Die Findungskommission bestand aus 15 Personen, darunter

- drei Arbeitnehmendenvertreter*innen (Opernchorvorstand, Orchestervorstand, Aufsichtsratsvertreter für die Sparte „Oper"),
- der Kulturdezernent,
- fünf Aufsichtsratsmitglieder aus den fünf im Aufsichtsrat vertretenen Ratsfraktionen, darunter die Vorsitzende und der Stellvertretende Vorsitzende des Aufsichtsrats,
- der Vorsitzende der Besucher*innenorganisation „Theaterfreunde",
- der Geschäftsführer,
- die beiden künstlerischen Leitungen der anderen Sparten des Hauses (Schauspielintendant, Generalmusikdirektor),
- zwei externe Expert*innen (eine Intendantin und ein Professor für Theatermanagement).

Die Expert*innenrunde, ein Kernteam, das der größeren Kommission die Empfehlungen für die Bewerber*innenauswahl und das Verfahren vorschlägt, bestand aus sieben Personen, davon

- drei Arbeitnehmendenvertreter*innen (Opernchorvorstand, Orchestervorstand, Aufsichtsratsvertreter für die Sparte „Oper"),
- die beiden künstlerischen Leitungen der anderen Sparten des Hauses (Schauspielintendant, Generalmusikdirektor),
- zwei externe Expert*innen (eine Intendantin und ein Professor für Theatermanagement).

Bei der Vorstellung der letzten drei Bewerber*innen (ein eigenständiger Teil der letzten Bewerbungsrunde) waren ca. 50 Mitarbeitende anwesend, darunter

- alle künstlerisch Beschäftigten der Sparte „Oper" (Solo, auch nichtdarstellendes Personal und Opernchor),
- der Orchestervorstand,
- beide Betriebsräte der Teilbetriebe „Bühnen" und „Orchester",
- alle Abteilungsleitungen.

Die Veranstaltung wurde von den Mitarbeitenden konzipiert und moderiert. An einen ersten Block mit vorbereiteten Fragen schloss jeweils eine offene Fragerunde an. Die Findungskommission war hier nur passiv anwesend. Unter den Mitarbeitenden wurde in einer geheimen Abstimmung ein (unverbindliches) Meinungsbild ermittelt, das als Votum in die Entscheidung der Findungskommission einfloss.

Das Beteiligungsverfahren in der Leitungsfindung betrachteten die Mitarbeitenden, die zum Kennenlernen der Bewerber*innen eingeladen worden waren, und die Mitglieder der Findungskommission, als Erfolg, auch weil es zeigt, dass die Beteiligung von Mitarbeitenden funktionieren kann. Hausintern wurde transparent gearbeitet, der laufende Prozess aber blieb vor der Öffentlichkeit geschützt. Ein Mitspracherecht der Mitarbeitenden bedeutet auch größere Verantwortung in der Beziehung zur neuen Leitung.

– Leitungsfindung in Stuttgart

Theater Rampe Stuttgart ist ein Produktionshaus für zeitgenössisches Autor*innentheater, freie darstellende Künste, Tanz und Populärmusik. Zum Zeitpunkt des Findungsverfahrens hatte das Haus ca. zwölf Mitarbeitende. Gesprächspartnerin von FAIRSTAGE war die scheidende Intendantin Marie Bues. Des Weiteren wurde das „Handbuch der Veränderung" genutzt, das die Gruppe „Rampe 23" herausgab.

Die Zielsetzung der Leitungsfindung ging von den Mitarbeitenden aus, die eine Öffnung des Hauses anstrebten. Die neue Leitung des Theater Rampe sollte diverser werden.

Die Mitarbeitenden übernahmen Eigenverantwortung und Initiative für das Theater und standen für eine Öffnung und größere Zugänglichkeit des Theaters ein. Gezielt sollten durch neue Formen der Ausschreibung die Zielgruppe erweitert und so verschiedene Communities angesprochen werden. Die Suche nach einer neuen Theaterleitung wurde als Modellprojekt umgesetzt, in dem das Besetzungsverfahren auf Zugänge, Teilhabe und Diversität hinterfragt und ausgewertet wurde.

Um das Ziel zu erreichen, bildete sich eine engagierte Gruppe aus fünf Mitarbeitenden, die Gruppe 23. Gemeinsam mit dem scheidenden Intendantinnenduo wurde der Leitungsfindungsprozess ins Rollen gebracht. Dazu wurden Meinungen der restlichen Belegschaft eingeholt. Zudem begleitete die Diversitätsexpertin Handan Kaymak das Verfahren.

Bei der Ausschreibung hat die 360-Grad-Agentin Leyla Ercan das Theater Rampe beraten. Die Ausschreibung wurde gemeinsam vom Stadtrat, der Gruppe 23, dem Intendantinnenduo und der Diversitätsexpertin formuliert. Die Zusammenstellung der Findungskommission folgte dem Ziel der Mitarbeitenden. Personen aus der Findungskommission waren durch ihre Arbeit mit dem Haus verbunden und versammelten Expertise zu den Themen „Diversität" und „Inklusion". Viel Arbeit wurde in den diskriminierungssensiblen Kriterienkatalog für die Auswahl der neuen Leitung gesteckt.

Teil der Findungskommission waren Sonja Anders (Intendantin Schauspiel Hannover, designierte Intendantin Thalia Theater Hamburg), Juliane Hahn (Gesamtkoordinationsteam Gessnerallee Zürich), Ülkü Süngün (Künstlerin, Aktivistin), Johanna-Yasirra Kluhs (Dramaturgin) und Noa Winter (Kuration Disability Arts & Projektkoordination – Making a Difference).

Das Fazit der Gruppe 23 ist, dass die Öffnung von Institutionen ein mehrstufiger Prozess ist und nicht immer auf Anhieb gelingt. Das Ziel, Barrieren abzubauen, besteht weiter.

Neben Ilona Schaal und Bastian Sistig, die bereits im Juni 2022 berufen wurden, gehört ab Mai die Stuttgarter Kulturmanagerin Lisa Tuyala zur neuen Theaterleitung.

Mehr Informationen zum Prozess und den daraus gewonnenen Erkenntnissen finden Sie im *Handbuch der Veränderung*.

6. Beteiligte

Das Beteiligungsforum „Leitungsfindungen an Berliner Bühnen" wurde zwischen Februar und November 2023 durchgeführt. Mit jedem Thema, jeder Schwerpunktsetzung verändert sich die Zusammensetzung des Forums. Der breit gefächerten Einladung von FAIRSTAGE, sich an der Erstellung dieses Papier zu beteiligen, folgten diverse Institutionen, Initiativen, Netzwerke und Zusammenschlüsse. Hier sind jene aufgeführt, die sich regelmäßig beteiligten.

Durch das Land Berlin geförderte Einrichtungen des Sprechtheaters und konzeptgeförderter Produktionsorte

ATZE Musiktheater

Ballhaus Ost

BE – Berliner Ensemble

Deutsches Theater Berlin

GRIPS

HAU – Hebbel am Ufer

Schaubühne Berlin

Schaubude Berlin

Sophiensaele

Theater an der Parkaue
Theater Strahl
Theater Rambazamba

Künstlerische Universitäten und Hochschulen

HfS Ernst Busch
Universität der Künste

Fachreferate der Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt Berlin

Referat II A, Grundsatz und Recht
Referat I B, Bühnen, Orchester, Tanz, Literatur, Interdisziplinäre Einrichtungen

Initiativen und zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse

Agentur für Diversität & Transkulturalität
Arbeitskreis Theaterpädagogik Berliner Bühnen
Berliner Ringtheater
Bundesverband Freie Darstellende Künste e. V.
Dachverband Tanz Deutschland
DBV Deutscher Bühnenverein Berlin
Deutscher Bühnenverein
Diversity Arts Culture Berlin
dramaturgie-netzwerk
EBB: Ensemble Bündnis Berlin
ensemble-netzwerk
GDBA Berlin-Brandenburg
GDBA
LAFT Berlin
Migrationsrat Berlin
PAP Performing Arts Programm Berlin
ProQuote Bühne

7. Impressum

Autor*innenteam
Dr. Frederika Tsai, Hannah Walther, Luise Würth

Redaktion
Luise Würth

Moderation des Beteiligungsforums
Fatima Çalışkan, Julia Klawonn, Lisan Lantin, Trang Trần Thị Thu, Dr. Frederika Tsai, Hannah Walther

DGS-Dolmetscher*innen beim Beteiligungsforum
Verena Geißler, Susann Jonas

Protokollant*innen beim Beteiligungsforum
Leonard Beck, Nora Gores, Hilkje Kempka, Andreas Hammer, Louisa Schiedeck, Katharina Walther

8. Quellen

AB ___ (Aktionsbündnis___)(Céline Bartholomaeus, Thilo Grawe, Nora Patyk, Gila Christina Schahabi, Lea Sherin, Nika M. Warias) und dem KJTZ | Kinder- und Jugendtheaterzentrum in der Bundesrepublik Deutschland (2023): Diskriminierungskritische Perspektiven: Eine Handreichung für Theatermacher*innen, Vol.1, Rassismuskritische Theaterpraxis, 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main.

Kostenlose Bestellung über KJTZ (Kinder- und Jugendtheaterzentrum in der Bundesrepublik Deutschland): *n.schellmann@kjtz.de*

France-Elena Damian, Eva Jankowski, Helena Kontoudakis, Heike Scharpff, Kerstin Steeb, Vorstand Pro Quote Bühne (2023): Vorschlag zur Ergänzung von Intendanzverträgen bzw. Leitungsverträgen, Berlin.

Franziska Stiller, Friederike Busch, Klaus Steppat, Ulrich Khuon (2022): Frauenförderplan Deutsches Theater Berlin 2022–2028, Berlin.

Diversity Arts Culture, ensemble-netzwerk und LAFT Berlin, gefördert durch die Senatsverwaltung für Kultur und Europa, Fatima Çalışkan, Johannes Lange, Lisan Lantin, Tran Thu (2021): Fairstage – Modellprojekt für diskriminierungsfreie und gute Arbeitsbedingungen an Berliner Theatern, Maßnahmenkatalog, Berlin.

Daniela Brendel, Andra Born, Daniel Grünauer, Sascha Kölzow, Nicole Schneiderbauer, Marie Senf, Christian Schönfelder, Markus Steinwender, dramaturgienetzwerk, AG Intendanzfindung (2022): Handreichung zur anstehenden Intendanzfindung, *https://ensemble-netzwerk.de/content/uploads/ensemble-netzwerk-handreichungintendanzfindung.pdf*

Julia Wissert, Sonja Laaser (2018): Antirassimus-/Antidiskriminierungsklausel, *https://www.antirassismusklausel.de*

ensemble-netzwerk, AG Leitungswechsel (2023): Handreichung zu Respektvollen und Transparenten Leitungswechseln, *https://ensemble-netzwerk.de/content/uploads/ensemble-netzwerk-intendanzwechselleitfadenfin.pdf*

Anna Volkland: „Rethinking Intendanzfindung": Der Beruf der Theaterleitung als phantasmatische Rollenidee seit mehr als 100 Jahren, Vortrag am 14.01.2023, ba Wolfenbüttel.

Intendant*innen Gruppe des Deutschen Bühnen Vereins und dramaturgie-netzwerk (2023): Phasenmodell zur Intendanzfindung, *https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html*

Fair Share of Women Leaders e. V. (2022): „Leading fo Change – Wie Organisationen Geschlechtergerechtigkeit voranbringen", Berlin.

FAIRSPEC (2021): Fairspec Kodex, Zürich.

Michael Müller, Konstanz, covolution GmbH, Organisationsberater (2023): „How to Partizipation – Funktionsweisen von Partizipation in Worst und Best Practice", Vortrag auf der Konferenz „Rethinking Intendanzfindung", ba Wolfenbüttel.

Deutscher Bühnenverein (2021): Wertebasierter Verhaltenskodex, *https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html?cmsDL=c6de3fe4655645751c919957084cb808*

Interessengemeinschaft Freie Theaterarbeit (2023): „Der österreichische Fairness Codex angewandt in den freien darstellenden Künsten FAIRNESS KATALOG. Ein Toolkit zur Umsetzung", *https://freietheater.at/wp-content/uploads/2023/06/2023-06-28-Fairness-Katalog.pdf*

Thomas Schmidt (2017): „Der informierte Künstler", *https://www.nachtkritik.de/recherche-debatte/debatte-um-die-zukunft-des-stadttheaters-xxxii-thomas-schmidt-modelliert-das-mitbestimmungstheater-neuen-typus*

9. Weiterführende Hinweise

Methode: Ausschreibungen Formulieren | Einladungen aussprechen

AB ___ (Aktionsbündnis___)(Céline Bartholomaeus, Thilo Grawe, Nora Patyk, Gila Christina Schahabi, Lea Sherin, Nika M. Warias) und dem KJTZ | Kinder- und Jugendtheaterzentrum in der Bundesrepublik Deutschland (2023): Diskriminierungskritische Perspektiven: Eine Handreichung für Theatermacher*innen, Vol.1, Rassismuskritische Theaterpraxis, 2., überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main. S. 109–112.

Phasenmodell zur Intendanzfindung des Deutschen Bühnenvereins

https://www.buehnenverein.de/de/presse/pressemitteilungen.html?det=679

LADG Text: § 2 Diskriminierungsverbot

Kein Mensch darf im Rahmen öffentlich-rechtlichen Handelns aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, einer rassistischen und antisemitischen Zuschreibung, der Religion und Weltanschauung, einer Behinderung, einer chronischen Erkrankung, des Lebensalters, der Sprache, der sexuellen und geschlechtlichen Identität sowie des sozialen Status diskriminiert werden.

https://www.berlin.de/sen/lads/recht/ladg/

Beteiligung am Theater Rampe e.V.

Theater Rampe e. V. (2023): Handbuch der Veränderung, *https://www.berlin.de/sen/lads/_assets/ueber-uns/materialien/lads-diversity-handreichung_final.pdf?ts=1670941295*

1 Der Begriff „Teamleitung“ bezeichnet hier das Team der künstlerischen Leitung, keine Doppelspitze aus Intendanz und Geschäftsführung.
2 *https://diversity-arts-culture.berlin/woerterbuch/intersektionalitaet* (Zugriff am 03.12.2023).
3 *https://www.buehnenverein.de/de/verband/ziele-und-aufgaben.html*
4 *https://www.bundesakademie.de/programm/details/kurs/dk23-02/*
5 *https://dramaturgische-gesellschaft.de/die-dg/wir/*
6 *https://ensemble-netzwerk.de/drnw/about/was-ist-das-dramaturgie-netzwerk/*
7 *https://ensemble-netzwerk.de/drnw/about/intendanzfindung/*
8 *https://ensemble-netzwerk.de/enw/about/was-ist-das-ensemble-netzwerk/*
9 *https://kupoge.de/organisation/*

Impressum

Herausgeber
LAFT Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V.
Modelprojekt FAIRSTAGE
Grünberger Str. 39
12045 Berlin

www.fairstage.berlin

FAIRSTAGE
Projektleitung Dr. Frederika Tsai
Mitarbeit Projektleitung Kasia Wojcik
Projektmanagement Carmen Pohl und Hannah Pelny
Redaktionsleitung Luise Würth
Leitung Beteiligungsforum Anne Schneider
Konzept & Redaktion Luise Würth

Lektorat Silke Leibner – Silbenschliff

Gestaltung Sonja Eckert

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, Daniel Schrader und Mey Seifan)

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.

2. Auflage, PDF Februar 2024

Dank an: Dr. Vera Allmanritter, Franziska Bayer, Lea Beie, Marina Fischer, Susanne Gietl, Elisa von Hof, Katrin Kirstein, Josephine Papke, Natascha Tertre, Raphael Westermeier, Andrea Wiedermann.

Diversity
Arts Culture
Berliner Projektbüro
für Diversitätsentwicklung

LAFT BERLIN Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V.

Senatsverwaltung
für Kultur und
Gesellschaftlichen Zusammenhalt

BERLIN