
FairStage

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 an 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. Über FAIRSTAGE

7. Beteiligte Strukturen

8. Impressum

9. Quellen

10. 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 Vertreter*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 ver-

sucht 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

Leistungsstrukturen 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 Intendanten 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 **Leitungsfindungsprozesse**. Zwar sind **Leitungswechsel** 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)/KJ TZ 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 Tanzwissenschaftlerin 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 gesellschaftliche 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 Teamleitung¹ 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 Tokenismus 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

Leistungspositionen 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 intersektionales² 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 diskriminierungs-sensibleres 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, so dass 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 zu Lasten 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.

Empfehlungen:

– 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 äußerst 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 Diversitätentwicklungsprozess 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 Paragraphen 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*innen-gruppe 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 Kulturer möglicher*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, „Leistungsstrukturen“).

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 Intendanzfindung* 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 nicht-darstellendes 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 einfließt.

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. Über FAIRSTAGE

In den letzten Jahren gab es immer wieder öffentliche Kritik am deutschen Theaterbetrieb. Dabei existieren viele Vorschlägen für strukturelle Veränderungen und kritische Initiativen. Aufgrund der Zahl sehr unterschiedlich organisierter Bühnen in Berlin gibt es eine erhebliche Menge an Organisationsformen und Arbeitsmodellen. Außerdem engagieren sich zahlreiche Künstler*innen und Backstage-Arbeiter*innen für strukturelle Fragen und für Veränderung. Darüber hinaus leisten kulturpolitische Verbände, Interessenverbände und Zusammenschlüsse bemerkenswerte Arbeit, was die Ausarbeitung von Strukturanalysen des Theaterbetriebs und Maßnahmen zu dessen Verbesserung betrifft.

Somit liegt eine Bandbreite an diversen Positions- und Forderungspapieren sowie innerbetrieblichem Know-how für eine diskriminierungskritische Arbeitspraxis vor. Die Umsetzung der Vorschläge und Forderungen ist der notwendige Schritt, um die Veränderungen in Gang zu setzen. Es bedarf der Adressierung von Zuständigkeitsebenen und eines möglichst breiten Prozesses der Konsensfindung mit allen Beteiligten. Dies ist der Anlass, weshalb Diversity Arts Culture, ensemble-netzwerk und LAFT Berlin das Berliner Modellprojekt FAIRSTAGE initiierten; es wird gefördert durch die Senatsverwaltung für Kultur und Gesellschaftlichen Zusammenhalt.

Ziel von FAIRSTAGE sind diskriminierungsfreie und gute Arbeitsbedingungen für alle festen und freien Mitarbeitenden an öffentlich finanzierten Berliner Theatern. Darüber hinaus werden Empfehlungen für die Berliner Theater in privater Trägerschaft ausgesprochen. Wir sammeln und kuratieren die entwickelten Inhalte und Formate, um sie in dauerhafte Strukturen zu implementieren. Dadurch wird der Wissenstransfer unterstützt und die Nachhaltigkeit der Berliner Kulturszene steht im Vordergrund. Außerdem werden die wertvollen Arbeiten aus der Vergangenheit sichtbar gemacht.

Die Notwendigkeit der Veränderung des Status quo ist bekannt. Mit vier inhaltlichen Handlungsebenen, einer Publikation und Konferenz sowie Information und Weiterbildung, aber auch Beteiligungsforen und einem Maßnahmenkatalog treibt FAIRSTAGE diverse Veränderungen mit voran. Wir bündeln die Kräfte diverser Bemühungen und bauen auf der Arbeit kritischer Initiativen auf, die schon länger Veränderungen im Kulturbereich fordern und erwirken. Die Einbindung der Kultureinrichtungen sowie von Partnerorganisationen wie dem Deutschen Bühnenverein, der GdBA oder Verdi zeichnet das Besondere des Modellprojekts aus: Wissen für die Fachöffentlichkeit zu bündeln und als Anlaufstelle mit Verweiskompetenz zu agieren. Der Impuls, die Szene diskriminierungsfrei und fair zu gestalten, sollte an die Akteur*innen gehen. Langfristig wird erwartet, dass alle Organisationen sich selbst dafür verpflichten und so zu agieren. FAIRSTAGE spielt die Rolle des Inkubators.

In der ersten Projektphase im Sommer 2021 erarbeiteten erstmalig institutionell geförderte Bühnen, konzeptgeförderte Ankerinstitutionen der freien Szene sowie Vertreter*innen von Verbänden, Initiativen und zivilgesellschaftlichen Zusammenschlüssen in einem Beteiligungsverfahren zusammen einen Maßnahmenkatalog, der Handlungsempfehlungen klar an die unterschiedlichen Zuständigkeitsbereiche adressiert. Nach einer Projektphase baut FAIRSTAGE seit September 2022 in der zweiten Projektphase auf diesem Maßnahmenkatalog auf, begleitet die Umsetzung einzelner Maßnahmen und setzt eigene Projekte um, darunter ein Fellowship- und Weiterbildungsprogramm. In einem dreijährigen Prozess werden die oben bereits genannten vier inhaltlichen Handlungsebenen miteinander verknüpft.

Schwerpunkte des Projekts FAIRSTAGE 2023 sind die Durchführung von Publikation und Konferenz, die jährlich stattfindet. In zwei Beteiligungsverfahren werden zudem Themenfelder aus dem Maßnahmenkatalog vertiefend behandelt und münden in Empfehlungspapieren und andere Publikationen, eingebettet in weitere Arbeitsgruppen und Workshopformate. Auch das Fellowship-Programm und erste Weiterbildungsformate starten. Dieses Papier ist das Ergebnis des ersten Beteiligungsverfahrens „Leitungsfindungen an Berliner Bühnen“ (2023). Das zweite Verfahren des Projektjahres 2023 beschäftigt sich mit dem Thema „Beteiligungsprozesse in der Praxis: Tools und Strategien für einen fairen Arbeitsalltag“.

7. 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

8. Impressum

Herausgeber

LAFT Berlin – Landesverband freie darstellende Künste Berlin e.V.
Modellprojekt 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

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, Hilke Kempka, Andreas Hammer, Louisa Schiedeck, Katharina Walther

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.

1. Printauflage, Januar 2024

9. 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): Antirassismus-/Antidiskriminierungsklausel, <https://www.antirassismusklausel.de>

ensemble-netzwerk, AG Leitungswechsel (2023): Handreichung zu Respektvollen und Transparenten Leitungswechseln, <https://ensemble-netzwerk.de/content/uploads/ensemble-netzwerk-intendanzwechselleitfa-denfin.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>

10. 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/>.





ENSEMBLE - NETWORK

LAFT Landesverband freie
darstellende Künste Berlin e.V.
BERLIN

